

# Plan Estratégico 2018-2021



Madrid, 10 de octubre de 2018

# Disclaimer

Esta presentación es propiedad exclusiva de Aena, S.M.E., S.A., "Aena", su reproducción total o parcial está totalmente prohibida y queda amparada por la legislación vigente. El uso, copia, reproducción o venta de esta publicación, sólo podrá realizarse con autorización expresa y por escrito de Aena.

Este documento no constituye una oferta o invitación para adquirir o suscribir acciones, de acuerdo con lo establecido en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores y en su normativa de desarrollo. Asimismo, este documento no constituye una oferta de compra, de venta o de canje ni una solicitud de una oferta de compra, de venta o de canje de títulos valores en ninguna otra jurisdicción.

Este documento contiene información y afirmaciones o declaraciones que constituyen estimaciones o proyecciones de futuro sobre Aena. Dichas estimaciones o proyecciones pueden incluir declaraciones sobre planes, objetivos y expectativas actuales, incluyendo declaraciones en relación con tendencias que afecten a la situación financiera de Aena, ratios financieros, resultados operativos, negocios, estrategia, concentración geográfica, costes, inversiones y políticas de dividendos.

Dichas estimaciones o proyecciones pueden incluir también asunciones sobre futuras condiciones de tipo económico o de cualquier otro tipo, tales como evolución del P.I.B. y otras magnitudes económicas, previsiones de tráfico y tipos de cambio. Las estimaciones o proyecciones de futuro se identifican generalmente por el uso de términos como "espera", "anticipa", "pronostica", "cree", "estima", "aprecia" y expresiones similares. Dichas declaraciones no constituyen garantías de un futuro cumplimiento y se encuentran sujetas a riesgos significativos, incertidumbres, cambios y otros factores que pueden estar fuera del control de Aena o que pueden ser difíciles de prever. Entre tales riesgos e incertidumbres están aquellos factores y circunstancias identificadas en el Folleto Informativo de su salida a Bolsa registrado por Aena en la Comisión Nacional del Mercado de Valores en España.

En consideración de lo anterior, las estimaciones o proyecciones de futuro incluidas en este documento podrían no cumplirse. Salvo en la medida que lo requiera la ley aplicable, Aena no asume ninguna obligación (aun cuando se publiquen nuevos datos o se produzcan nuevos hechos) de informar públicamente de la actualización o revisión de estas manifestaciones de futuro.

La información incluida en este documento no ha sido verificada ni revisada por los auditores de cuentas externos de Aena.

# Aena, Plan Estratégico 2018-2021

## Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas

**9:45 - 10:00**    Registro

**10:00 - 11:30**    Presentación

- Presidente. Maurici Lucena.
- Director General Negocio Regulado. Javier Marín.
- Director General Negocio No Regulado. J. Manuel Fdez. Bosch.
- Director Financiero. José Leo.
- Presidente. Maurici Lucena.

**11:30 - 12:30**    Q&A

**12:30 - 14:30**    Cocktail

**15:00 - 17:00**    Visita al aeropuerto

# Ponentes



**Maurici Lucena**  
Presidente



**Javier Marín**  
Director Negocio Regulado



**José Manuel Fdez. Bosch**  
Director Negocio No Regulado



**José Leo**  
Director Financiero

# Presentación del Plan

Presidente Maurici Lucena

- Consejo de Administración y equipo gestor.
- Aena hoy.
- Contexto: Un entorno prometededor.
- Mirando al futuro.

# Un Consejo de Administración **de calidad y equilibrado**

**Eduardo Fernández-Cuesta**  
Consejero independiente

**Juan Ignacio Acha-Orbea**  
Consejero independiente

**Amancio López**  
Consejero independiente

**Jaime Terceiro**  
Consejero independiente

**José Luis Bonet**  
Consejero independiente

**Josep Piqué**  
Consejero independiente

**Maurici Lucena**  
Presidente del Consejo

**6**  
Consejeros  
independientes

**8**  
Consejeros  
dominicales

**1**  
Consejero  
Ejecutivo

**Juan Carlos Alfonso**  
Secretario

**Antonio García-Mon**  
Vicesecretario

Vacante

**Pilar Arranz**  
Consejera dominical

**Francisco Javier Martín**  
Consejero dominical

**Ángel Luis Arias**  
Consejero dominical

**Angélica Martínez**  
Consejera dominical

**Francisco Ferrer**  
Consejero dominical

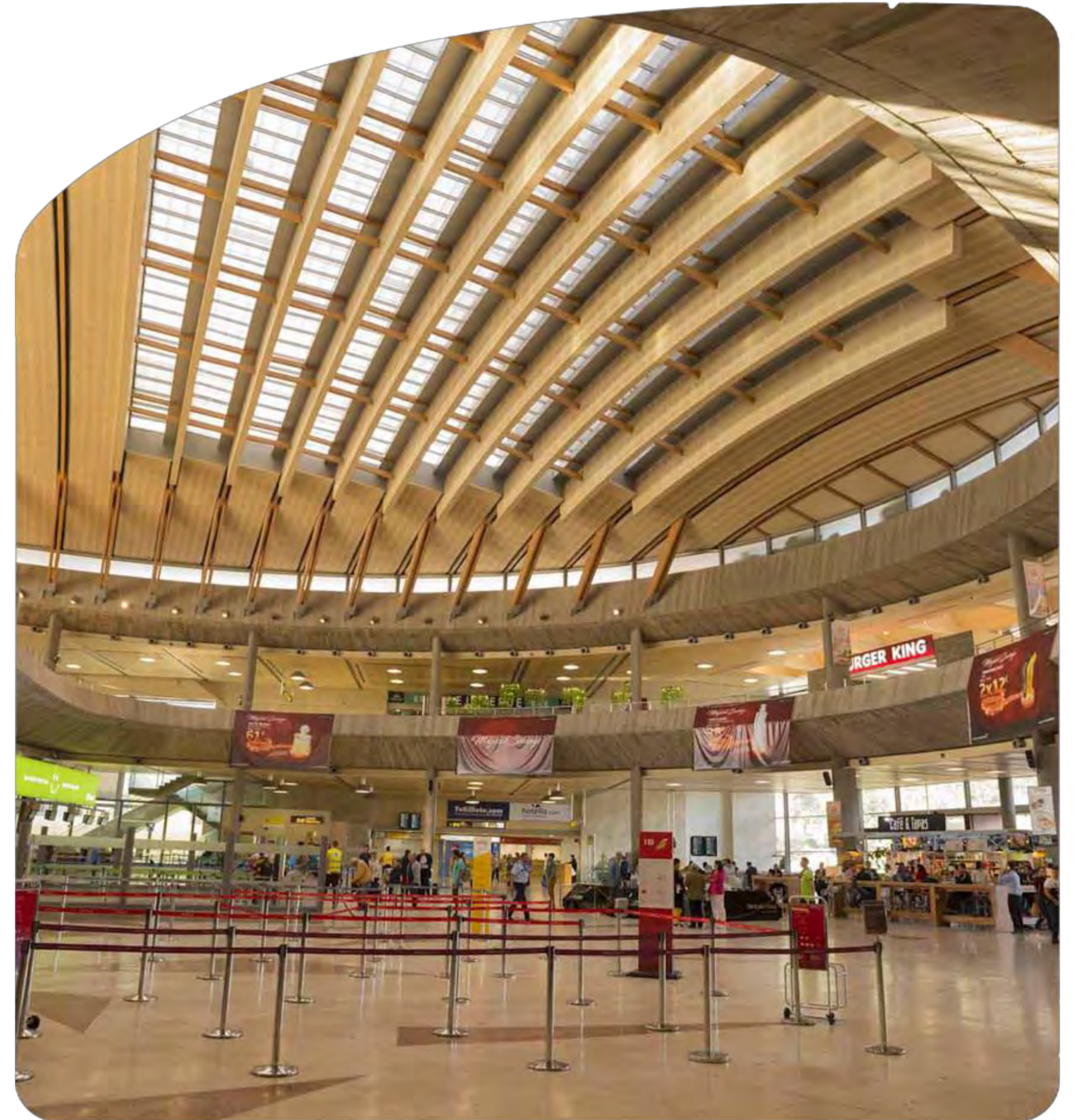
**TCI Advisory Services LLP**  
representado por **Christopher**  
**Anthony Hohn**  
Consejero dominical

Vacante

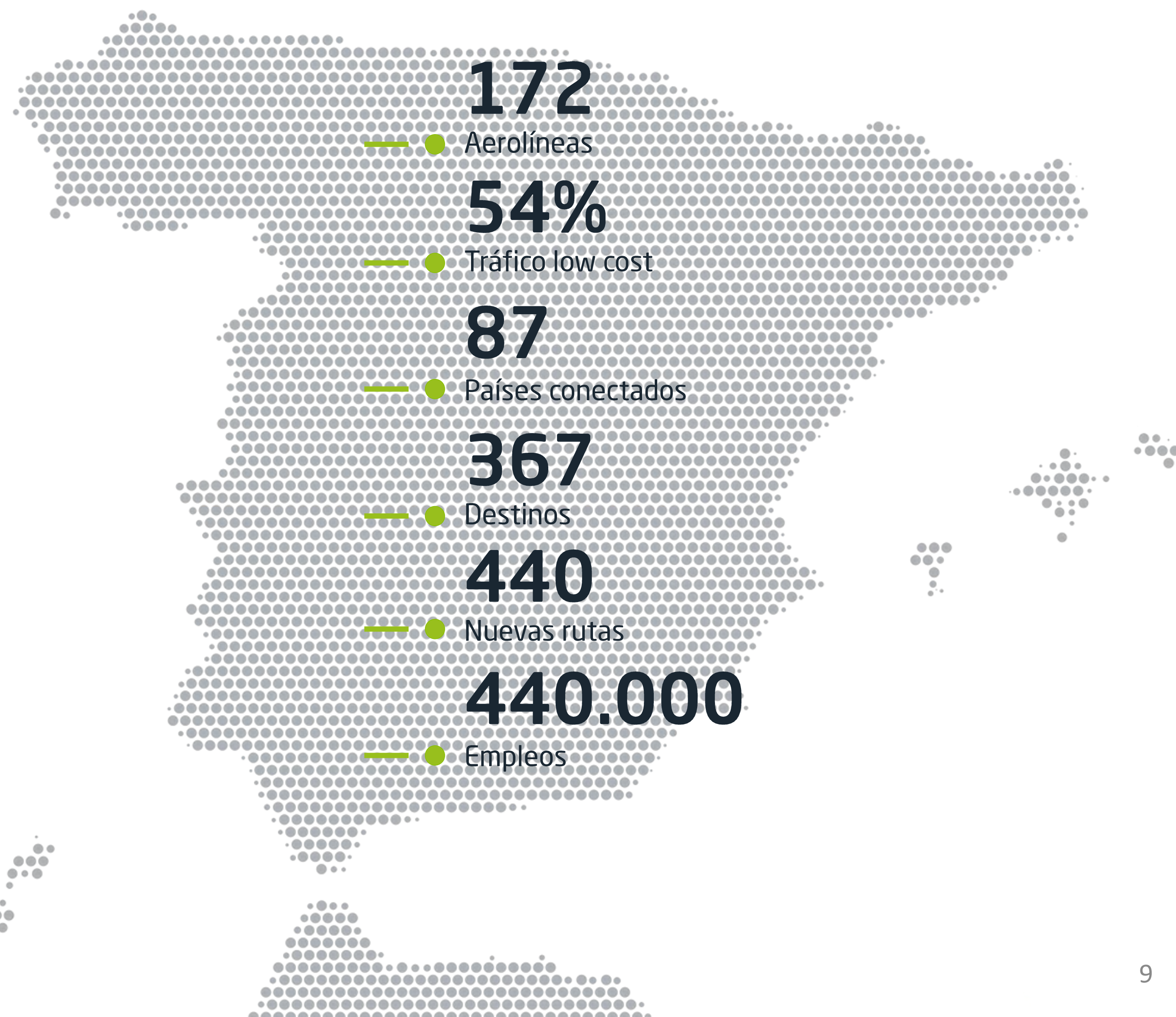
# El Comité de Dirección: **competencia y experiencia**



# Aena hoy



# Aena es la compañía líder en el mundo en gestión de infraestructuras aeroportuarias por volumen de pasajeros



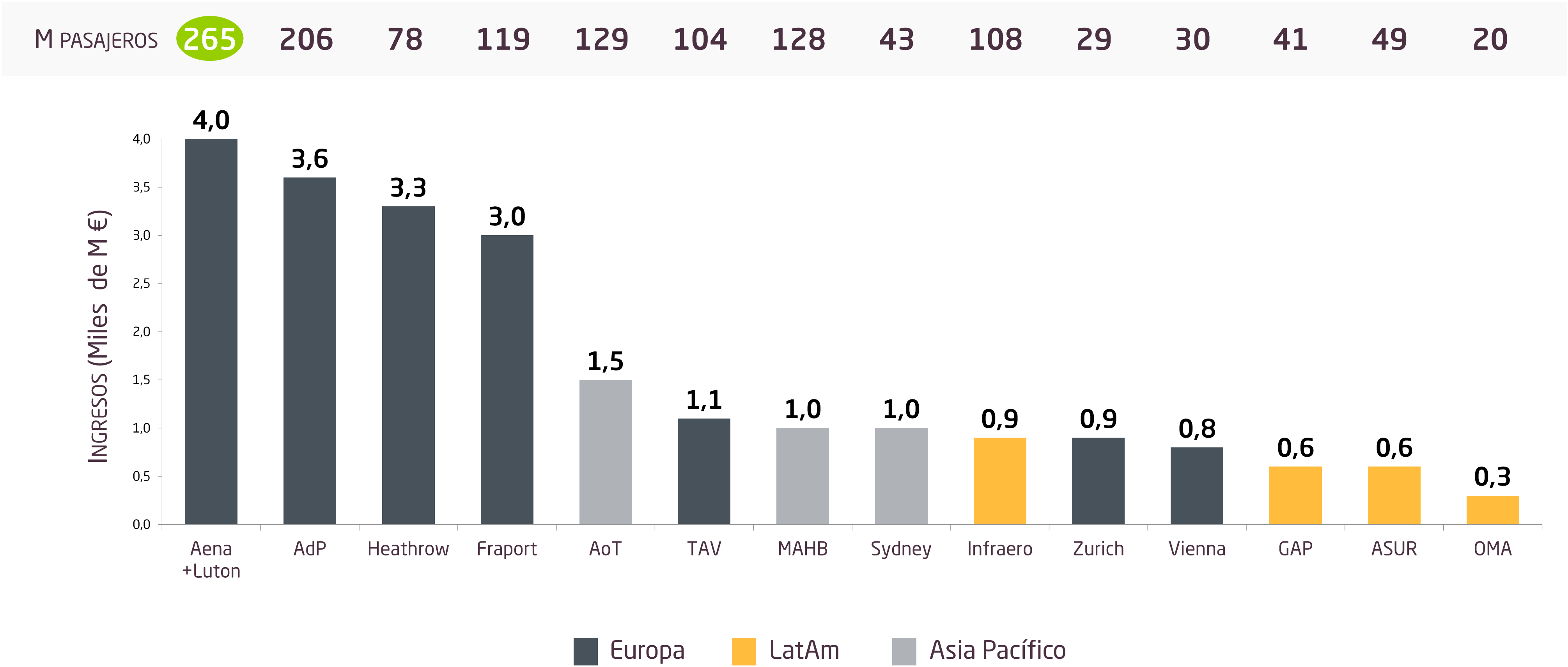
# Una de las grandes compañías del IBEX-35

—● Extraordinaria evolución desde la salida a Bolsa

+150%

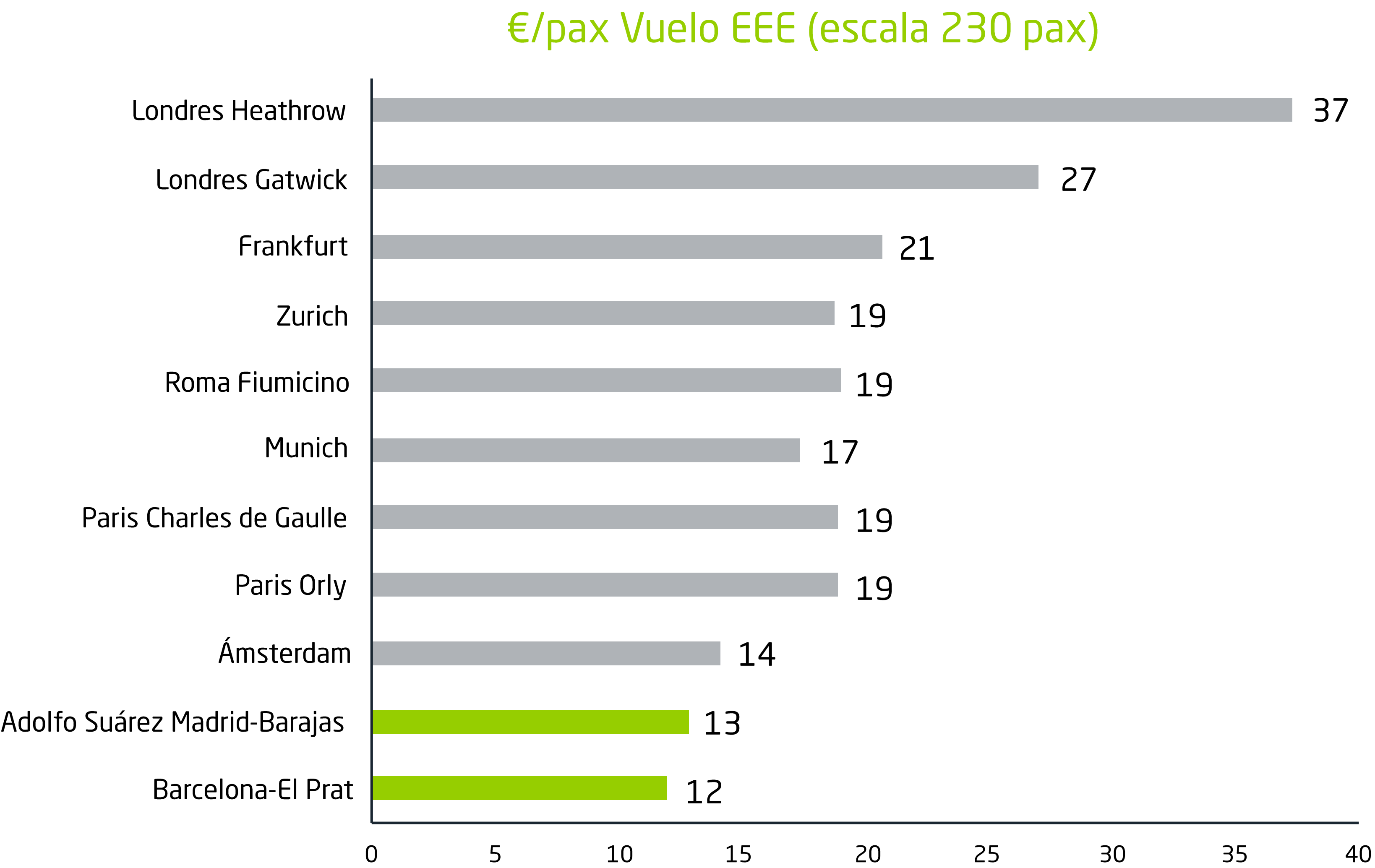
Revalorización acumulada

# Primer operador del mundo por volumen de ingresos en 2017

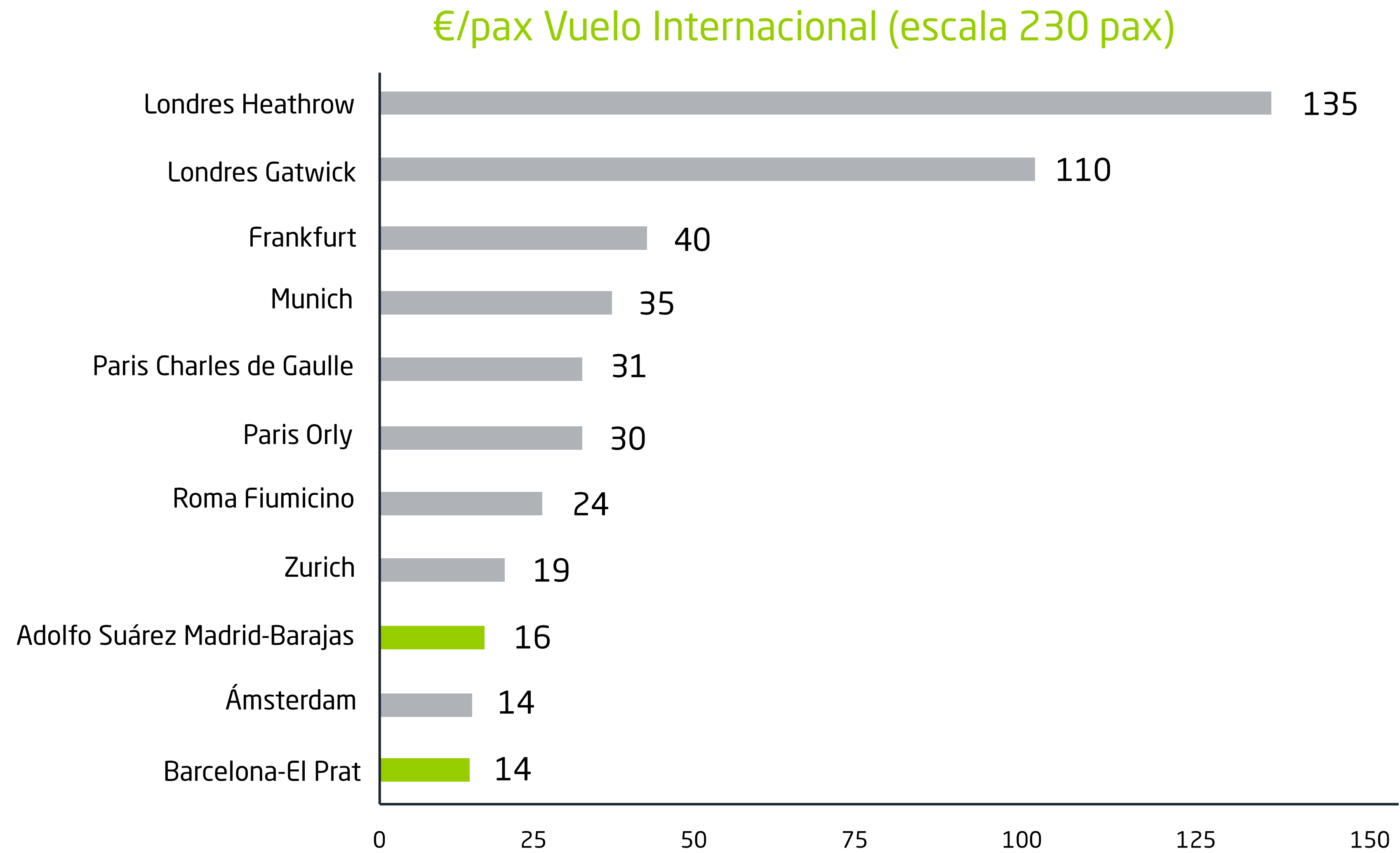


Fuente: Recopilación de información pública

# Con las tarifas aeroportuarias más competitivas de su entorno...

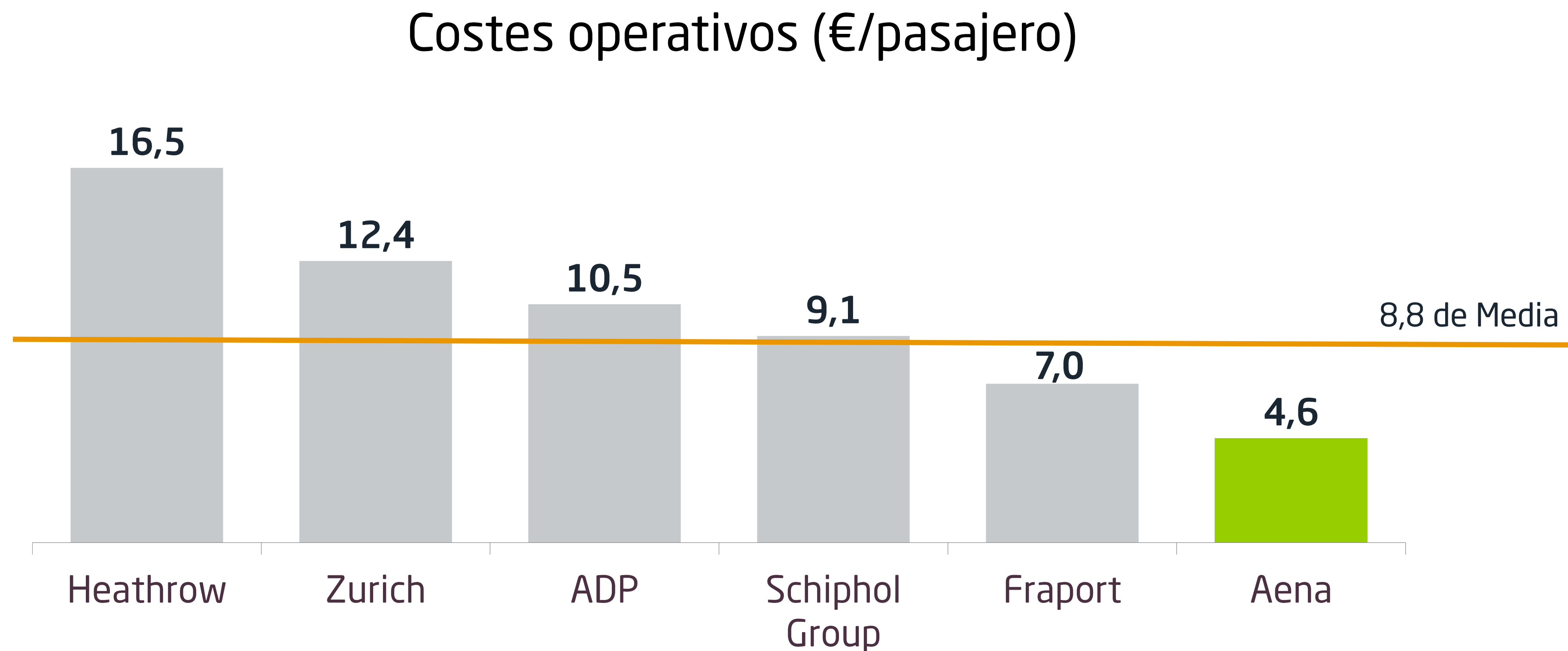


Fuente: IATA junio 2018 y web propia (Aeronave B737-400)



Fuente: IATA junio 2018 y web propia (Aeronave B737-400)

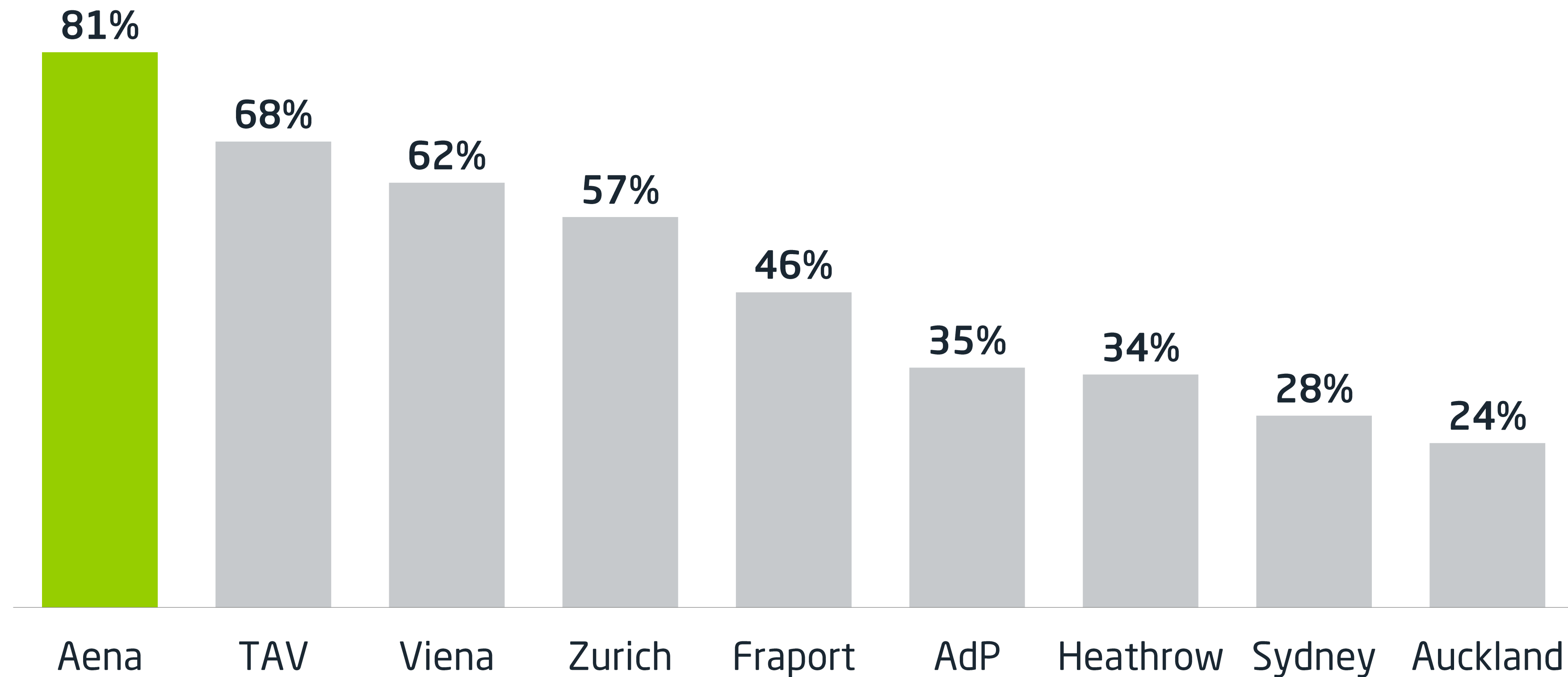
# ...y los costes operativos por pasajero más bajos del sector



Fuente: Airport Performance Indicators 2017 de Leigh-Fisher

# Con un modelo de negocio con una fortísima capacidad de generación de caja

Cash-flow 2017\*

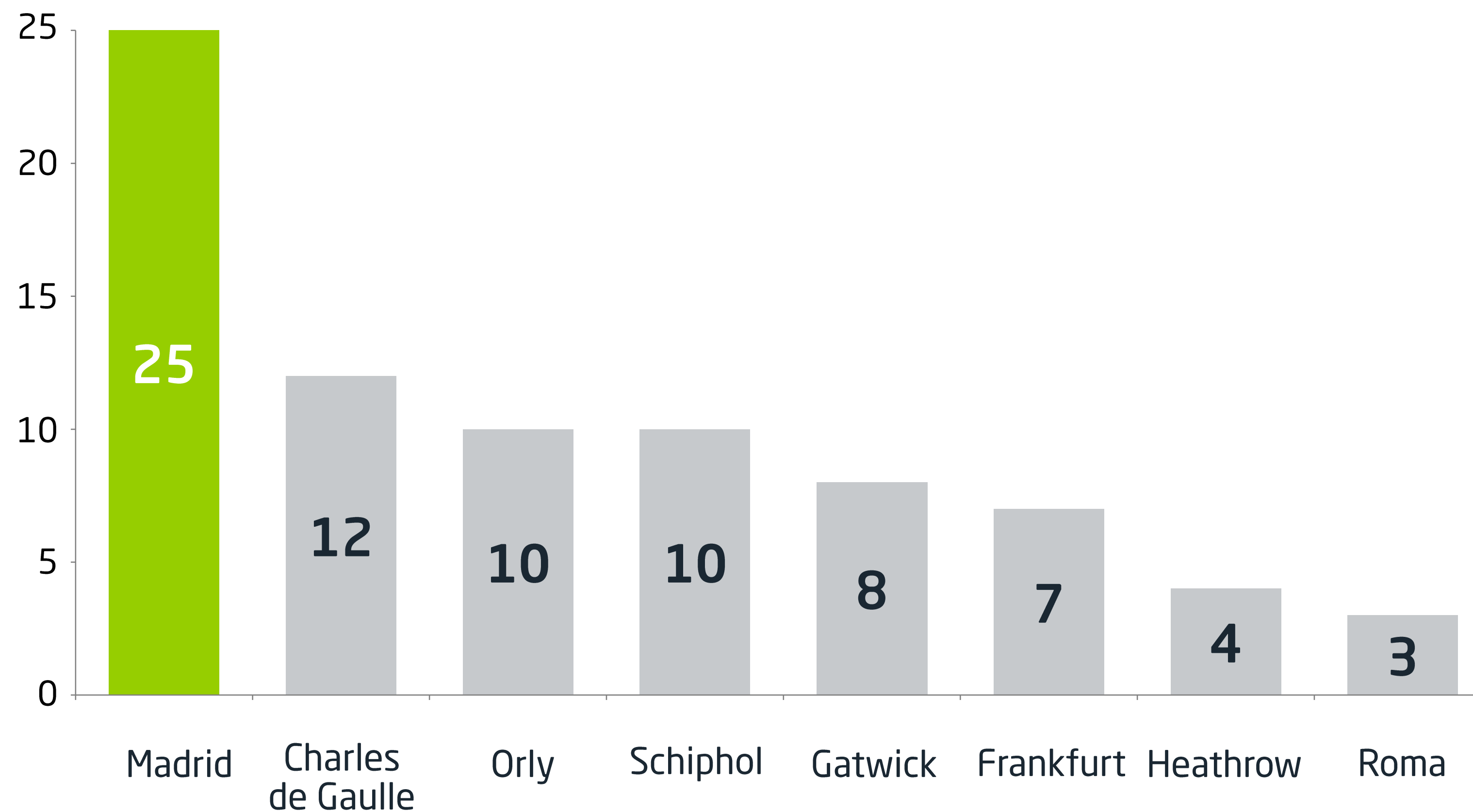


\* Definido como EBITDA - CAPEX - Intereses pagados / EBITDA

# Líder en el tráfico de conexión con Latinoamérica

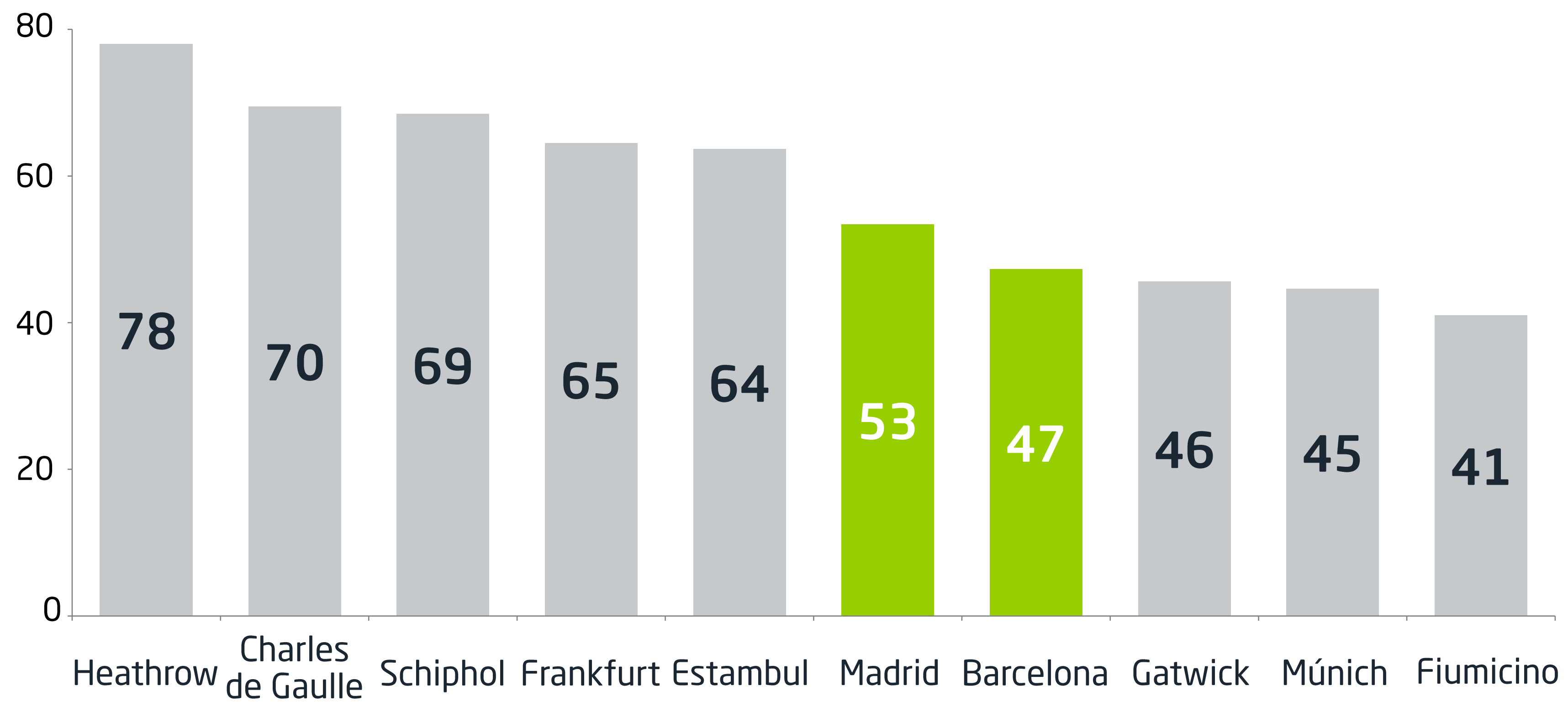
## Opera dos de los principales *hubs* europeos: Madrid y Barcelona

Cuota europea de tráfico de conexión con Latinoamérica (%)



Fuente: OAG (asientos ofertados 2017)

Top10 aeropuertos europeos  
(Millones pasajeros 2017)



Fuente: OAG (asientos ofertados 2017)

# Aena es hoy una compañía líder, muy sólida, que ha experimentado una impresionante transformación corporativa

|                | 2012   | 2017     |
|----------------|--------|----------|
| Margen EBITDA  | 39%    | 63%      |
| Beneficio neto | -64 M€ | 1.232 M€ |
| DFN/EBITDA     | 10,9x  | 2,8x     |

—● Eficiencia y rentabilidad

**Contexto:  
Un entorno prometedor**



# El tráfico aéreo global **se duplicará** en los próximos 20 años

CAGR 2016-2036

## Fortalezas

- Sector aeronáutico con muy buenas perspectivas a largo plazo
- Posicionamiento estratégico de España (geográfico y turístico)
- Operador líder en la gestión aeroportuaria

## Retos

- Concentración de aerolíneas
- Pasajeros más exigentes
- Incertidumbres geoestratégicas (Brexit)



# Turismo: la posición estratégica de España

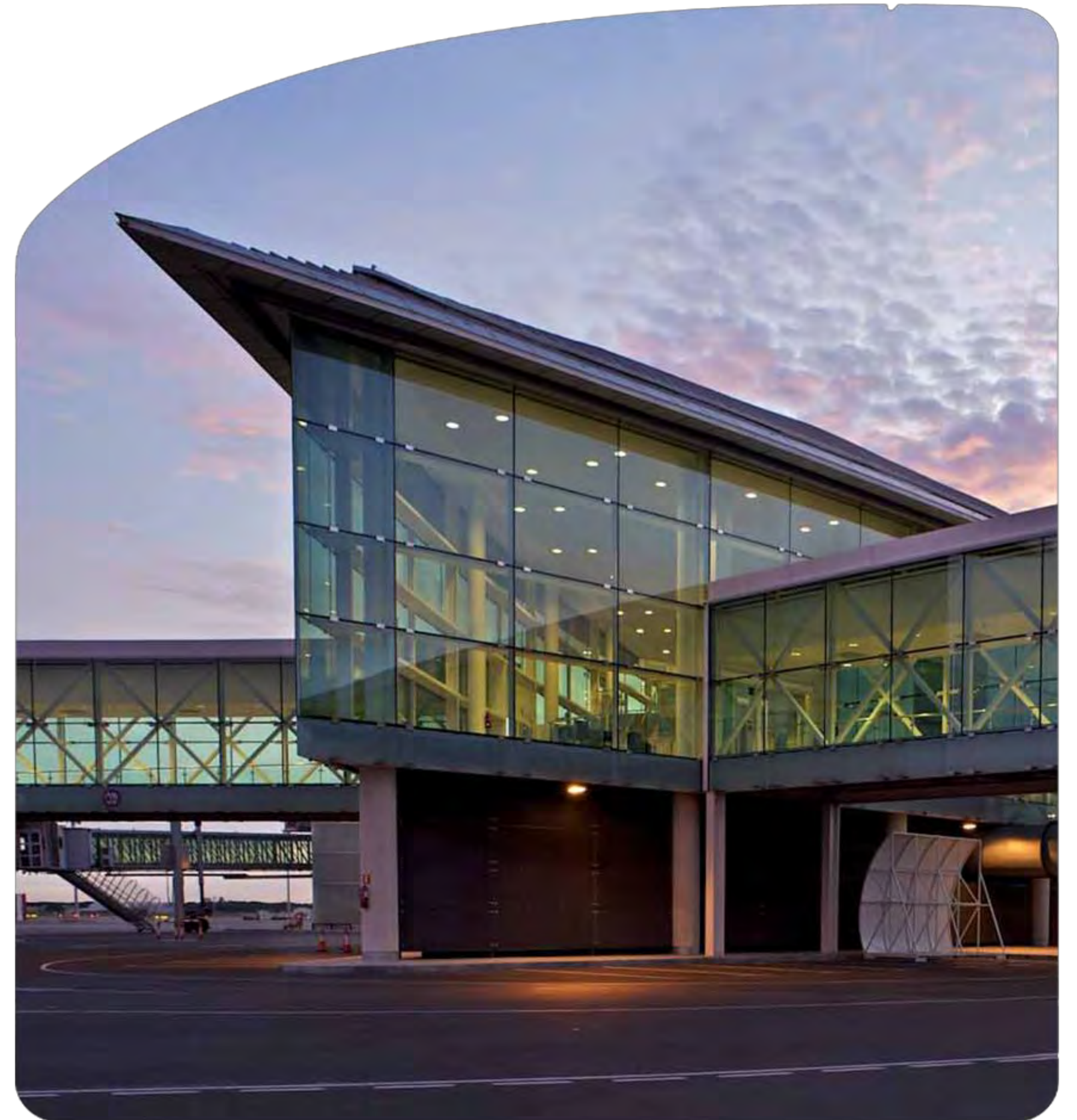
**2º** País del mundo más visitado

**82** Millones de turistas  
(récord histórico en 2017)

**82%** Turistas acceden por vía aérea

**11%** PIB nacional generado por el turismo

**Mirando al futuro**

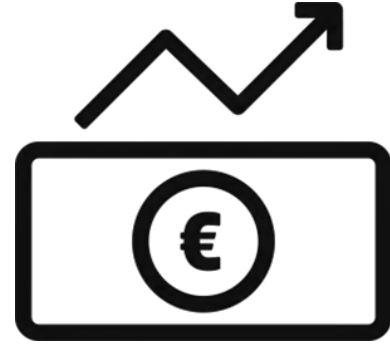


# Visión: qué somos y qué aspiramos a ser

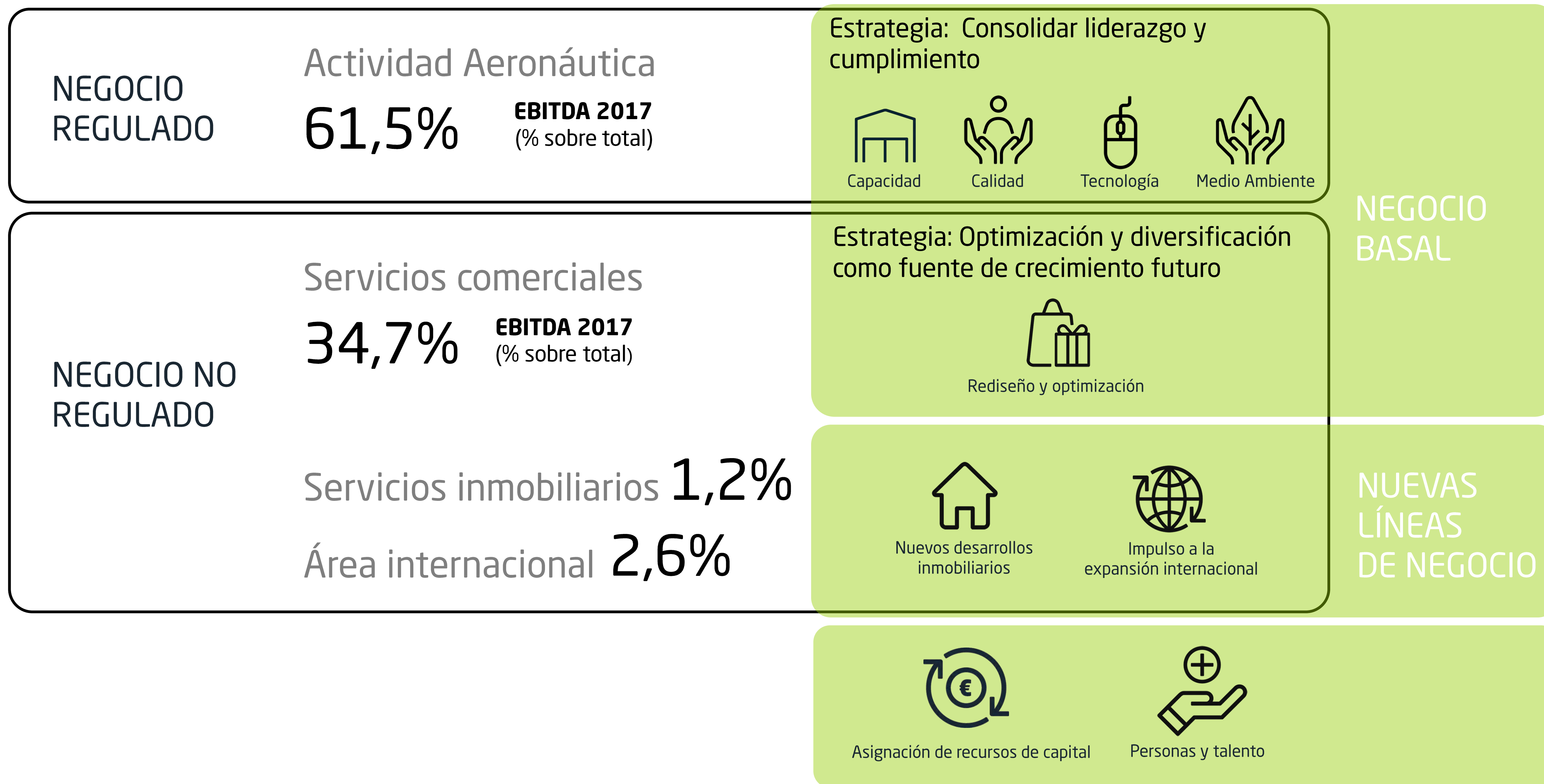


Creación continuada de valor para el accionista

# Objetivos del Plan

- ● Consolidar el fuerte crecimiento de Aena 
- ● Impulsar nuevas líneas de negocio generadoras de valor 

# Los pilares y líneas de actuación del Plan Estratégico



# Líneas de actuación





# Un equipo humano que gestionará con éxito los retos futuros

- ● Potenciar la imagen de marca Aena como empresa fuerte y atractiva para trabajar
- ● Retener el talento
- ● Definir la estructura organizativa óptima
- ● Potenciar la formación para el desarrollo de capacidades
- ● Apoyar la transformación digital

# Líneas estratégicas



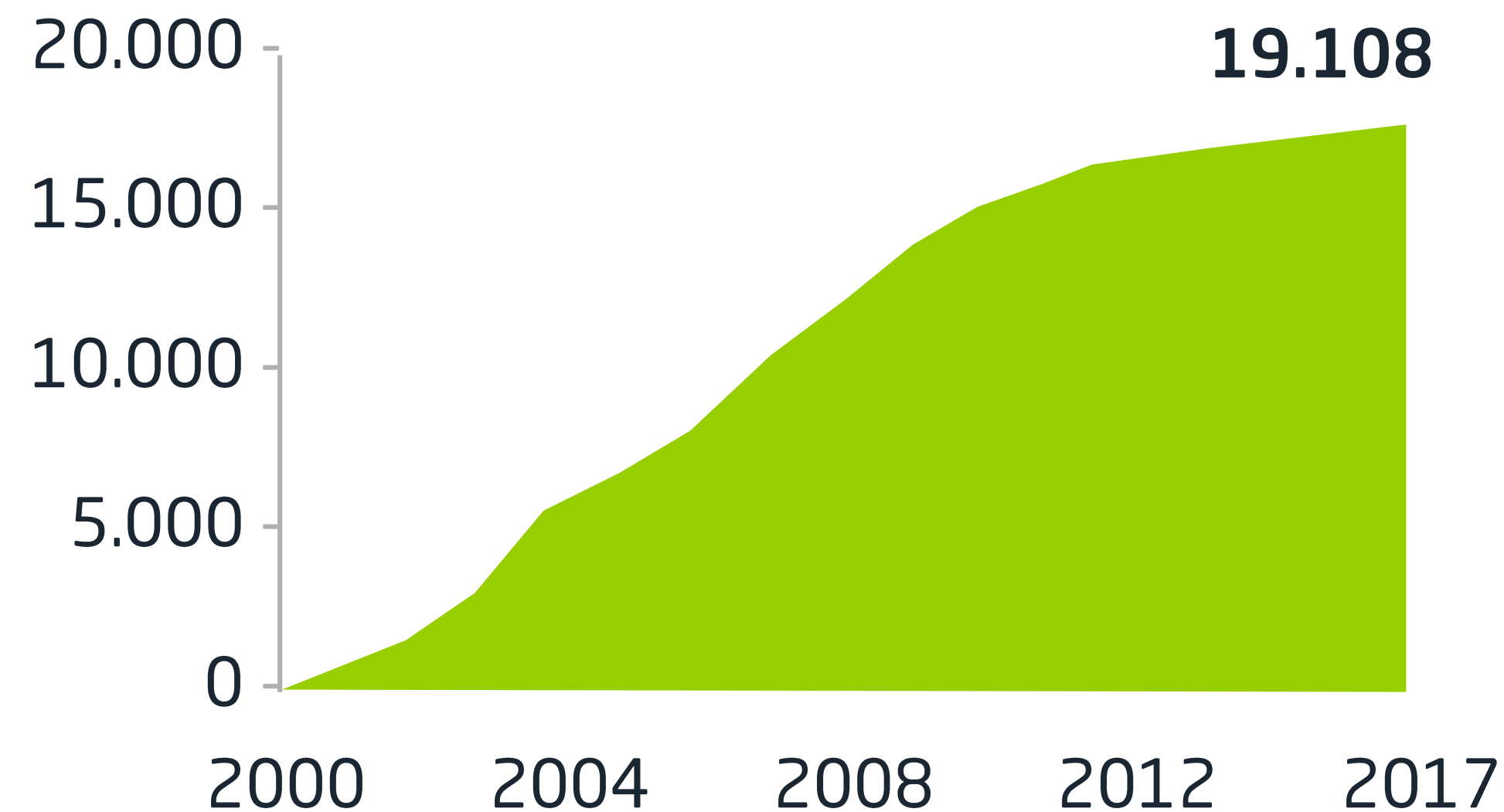
# Dirección del Negocio Regulado

Director General Javier Marín

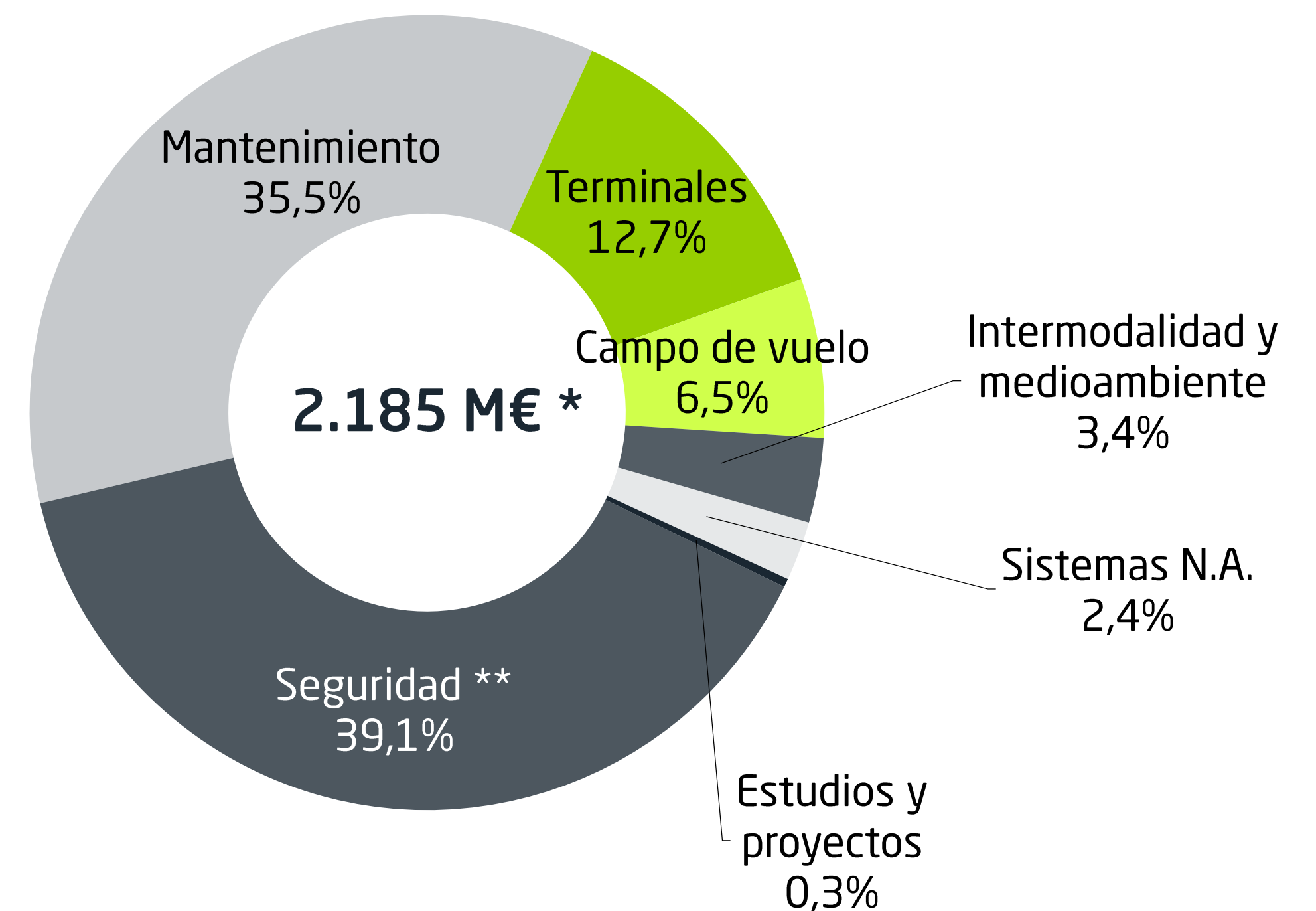
- • Ampliación y adecuación de la **capacidad** en los aeropuertos 
- • Cumplimiento de los altos niveles de **calidad de servicio** 
- • Desarrollo de soluciones digitales y **tecnologías innovadoras** 
- • Minimización de la **huella ambiental** 

# La capacidad: una ventaja competitiva

CAPEX acumulado España (2000-2017)  
(M€)



Inversiones DORA 2017-2021



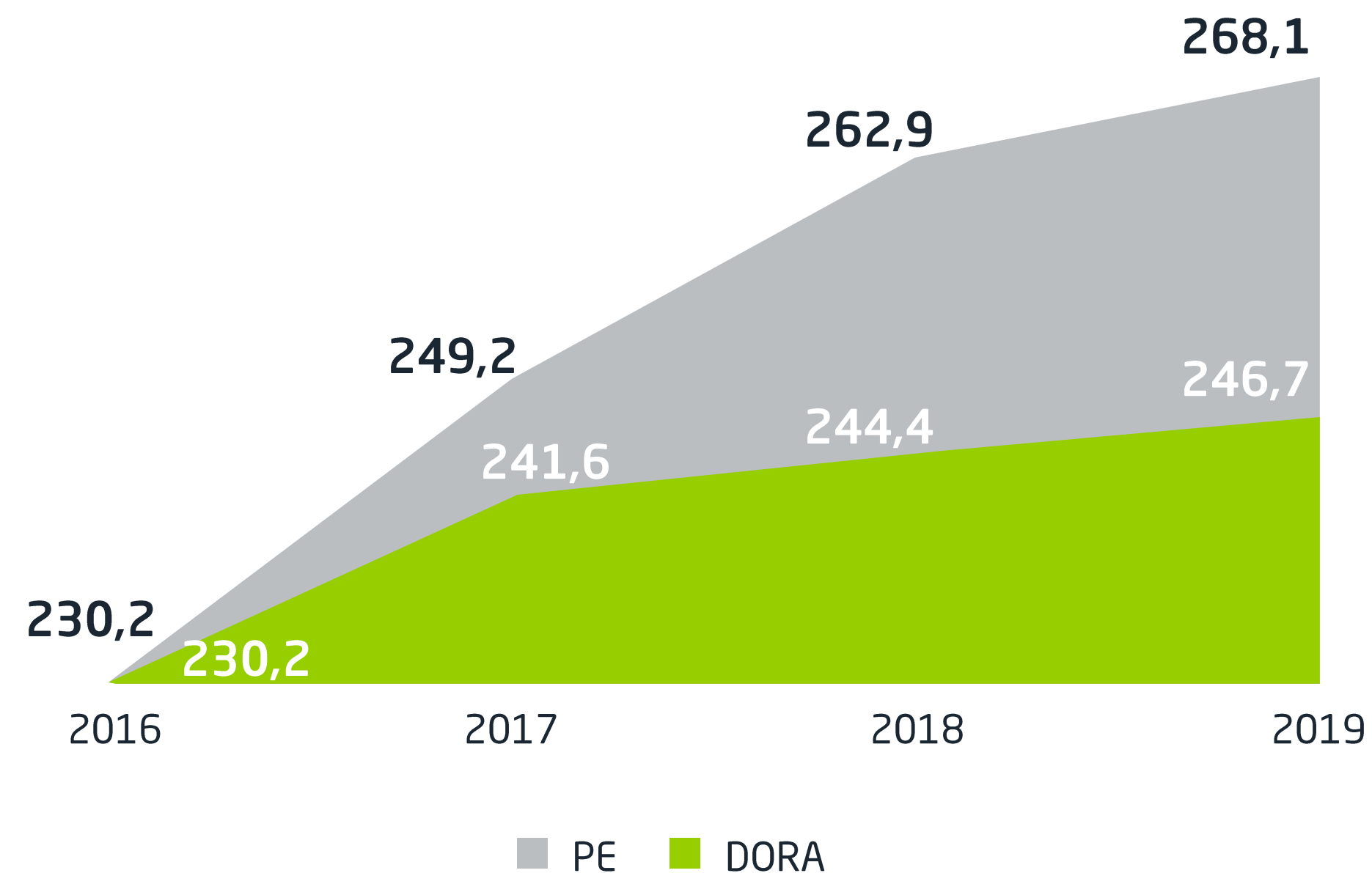
\* Adicionalmente 400 M€ de inversión no regulada

\*\* Incluye Transporte de equipaje

# Fuerte recuperación del tráfico

Evolución de tráfico 2016-2019  
(M pasajeros)

CAGR Tráfico DORA 2017-2021: +0,9%



(CAGR Tráfico) > (2xCAGR PIB)

Tráfico 2000-2017: +3,4%

CAGR PIB\* España 2000-2017: 1,6%

CAGR PIB\* UE 2000-2017: 1,5%

| Previsión PIB | 2020 | 2023 |
|---------------|------|------|
| España        | 1,9% | 1,7% |
| UE            | 1,8% | 1,7% |

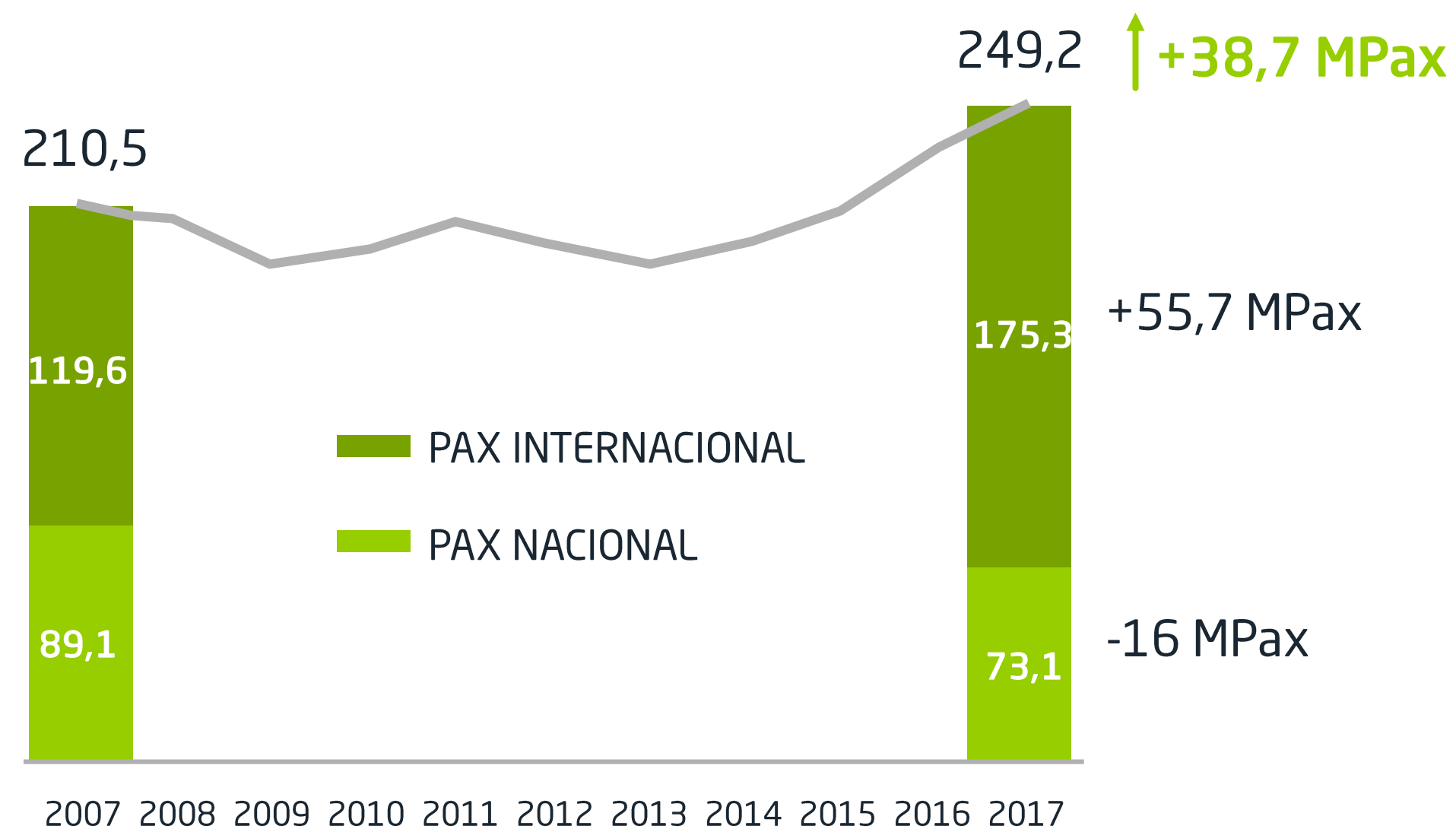
A corto plazo incertidumbre  
mercado británico.  
Estimación tráfico 2019: 2% (+-0,5%)

A medio y largo plazo se presenta una tendencia muy positiva.  
A corto plazo siempre existen factores coyunturales.

\* Fuente FMI: PIB a precios constantes

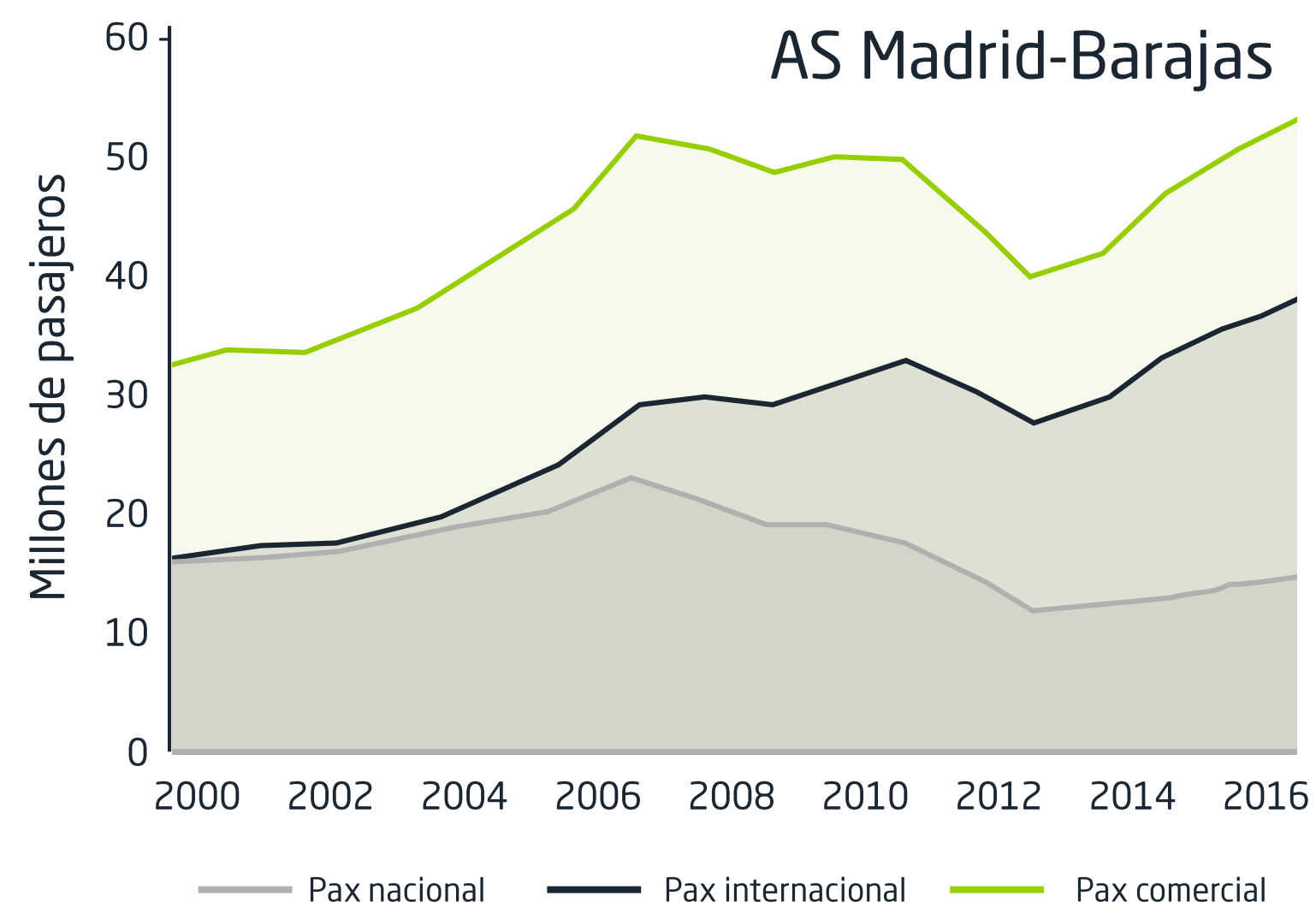
# Cambio de mix en el tráfico por segmentos

Variación del tráfico 2007-2017 por segmentos



Tráfico internacional s/total

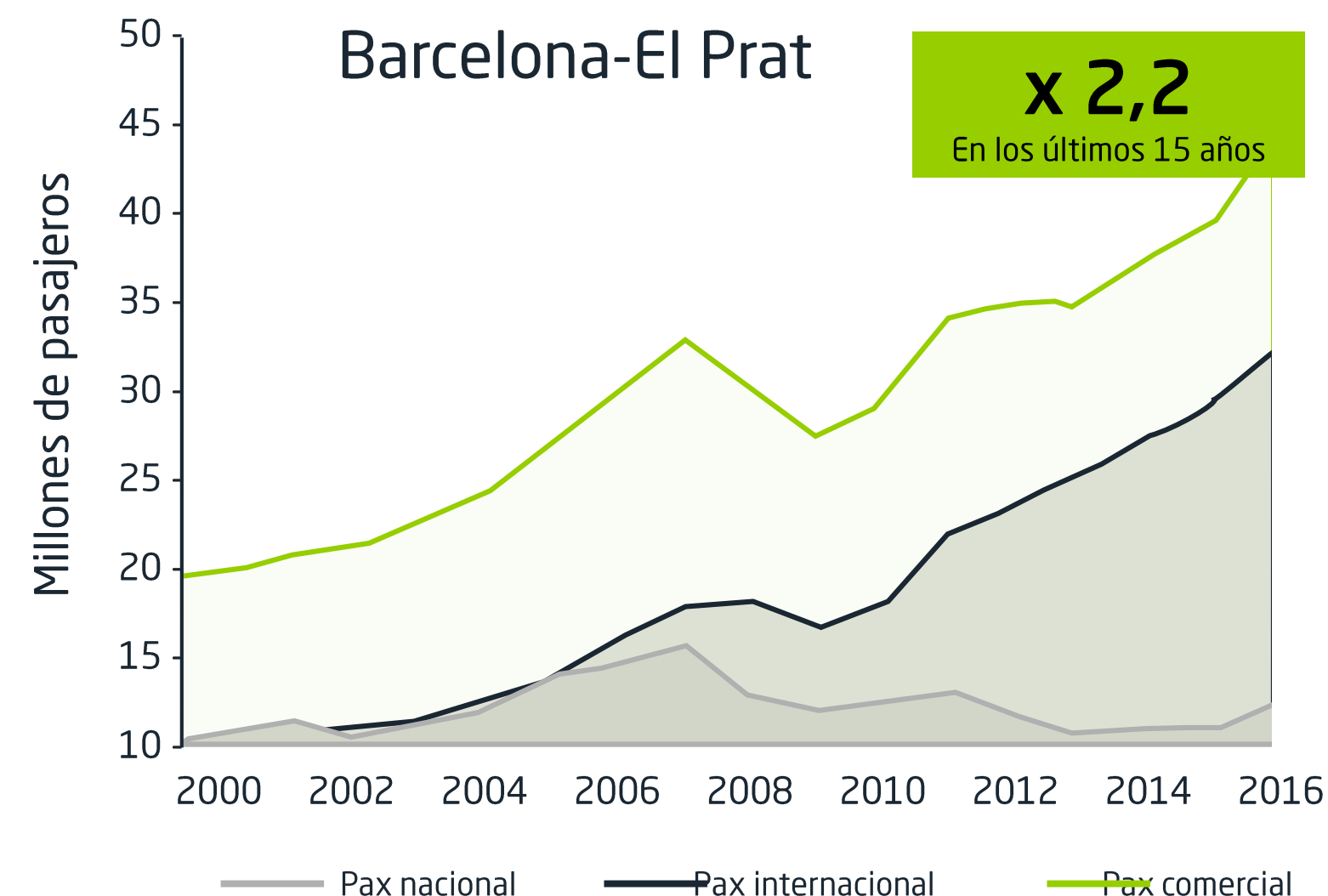
| 2007  | 2017  |
|-------|-------|
| 56,8% | 70,3% |



x 1,5

x 2,3

x 2 número de aeronaves de gran tamaño (clave E y F) en los últimos 10 años



x 2,2

En los últimos 15 años

# Aumentos de capacidad: nuevo DORA. Aumento RAB

## MADRID



Objetivos  
80 Mpax

CAPEX  
**1.571 M€**

- Remodelación T123
- Ampliaciones plataformas T4S
- Ampliación T4/T4S

2017-2021  
**530 M€**

2022-2026  
**1.041 M€**

**DORA I y II**  
(2017-2026)  
**2.835 M€**  
MAD y BCN

## BARCELONA



Objetivos  
70 Mpax

CAPEX **1.264 M€**

**881 M€** +  **383 M€**

- Remodelación dique sur T1
- Nuevo edificio satélite
- Plataforma Satélite y rodajes
- Desarrollo complementario aeropuerto de Girona-Costa Brava

2017-2021  
**214 M€**

2022-2026  
**1.050 M€**

Nota: 2.835 M€ CAPEX total. CAPEX regulado: 86%

# Aeropuerto A.S. Madrid - Barajas

Desarrollo Inmobiliario

Estación autobuses T4

Ampliación del T4

Remodelación T123  
y plataformas  
asociadas

Construcción  
plataforma de  
puestos en remoto

Ampliación del edificio  
satélite T4S y la plataforma  
asociada

**Actuaciones 2017 - 2026**

**Inversión: 1.571 M€**

# Aeropuerto Barcelona - El Prat

Desarrollo Inmobiliario

Conexión entre terminales

Nuevo Edificio Aparcamiento

Remodelación Dique Sur

Nuevo Edificio Satélite

Plataforma de Estacionamiento  
de Aeronaves

**Actuaciones 2017 - 2026**  
**Inversión: 881 M€\***

(\*) Sólo incluye infraestructuras aeroportuarias.

# Cumplimiento de los altos estándares de calidad (DORA)

## Satisfacción del pasajero

- ● Satisfacción general, limpieza, seguridad, orientación, confort y PMR:  $\geq 4$  sobre 5

## Tiempos de espera

- ● Filtros de seguridad: 95% pax esperan  $< 10'$
- ● Recogida de equipajes: contratos de handling

## Disponibilidad de equipos

- ● Equipos electromecánicos, tratamiento de equipajes, conexión entre terminales, puestos de estacionamiento, pasarelas de embarque: 99% del tiempo en estado operativo
- ● Servicio CNS: 100% operativo

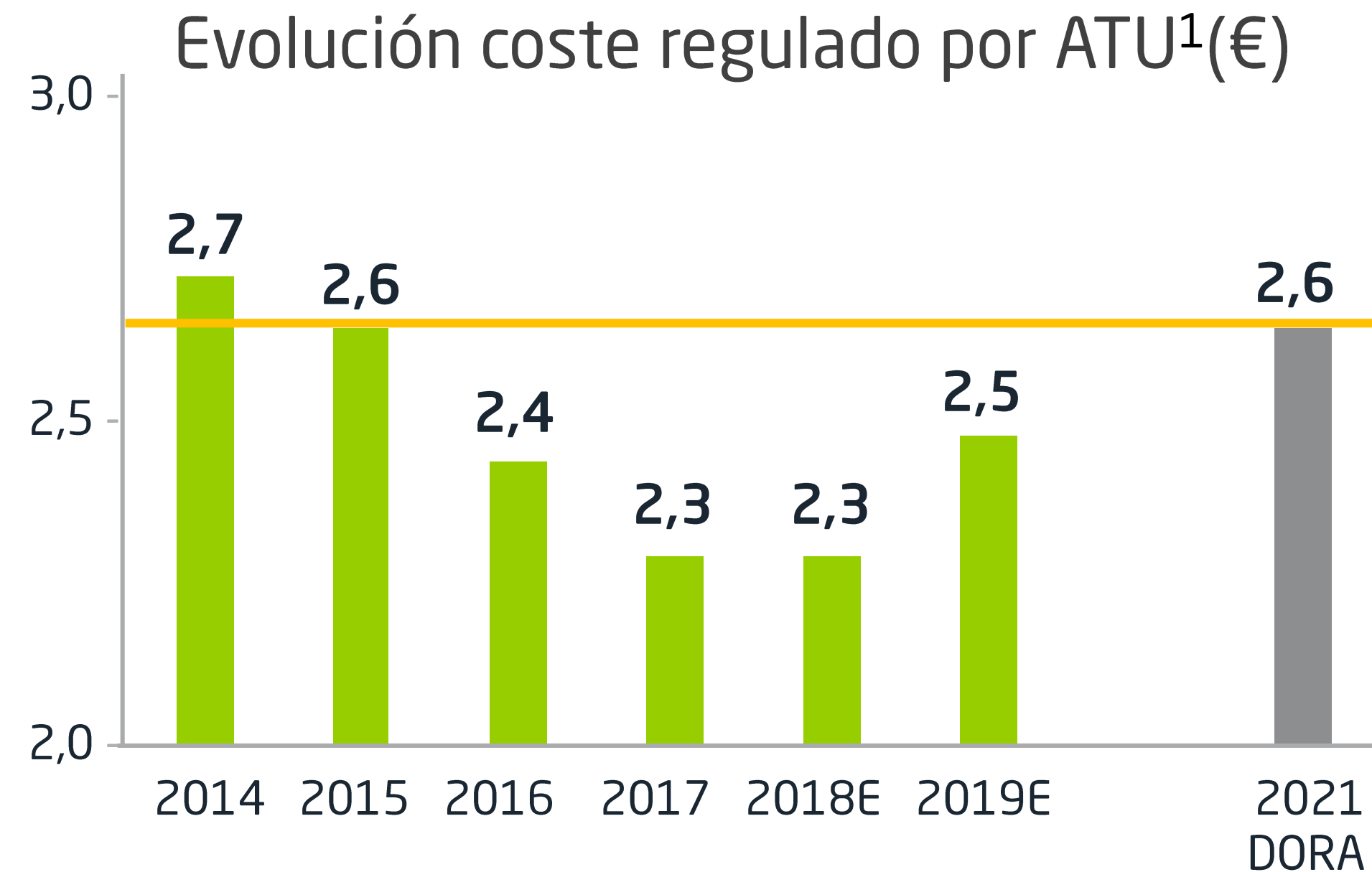
Seguimiento de la calidad  
del servicio prestado en  
áreas críticas a través de  
**17 KPI's DORA**

11 indicadores  
penalizables/bonificables  
con impacto en la tarifa

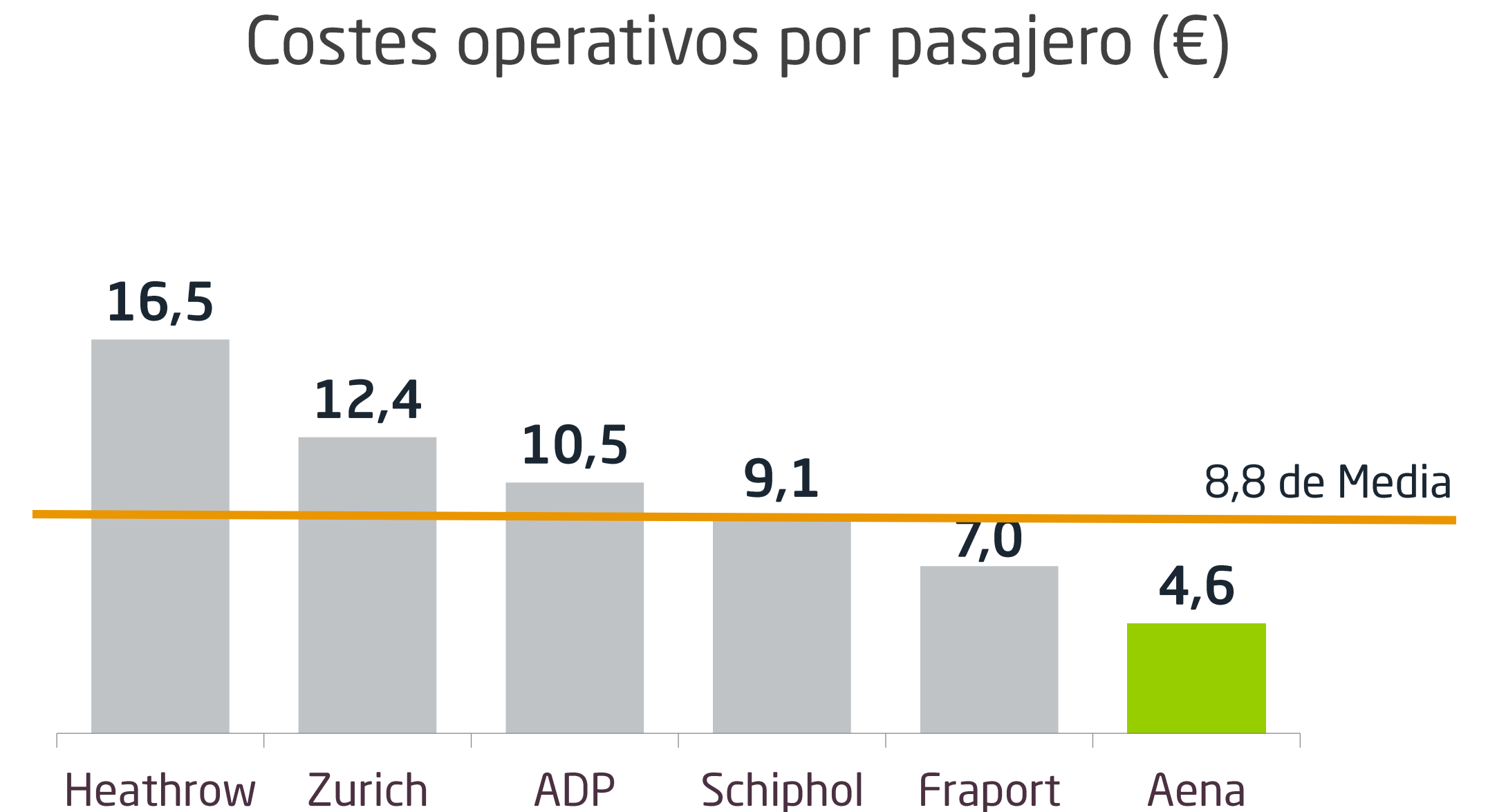


Parámetro B  
**+0,2%**  
(2017)

# Exigentes requisitos regulatorios de eficiencia



<sup>1</sup>ATU (Air Traffic Unit): Pasajeros totales + aeronaves totales \* 100 + toneladas de carga comercial \* 10



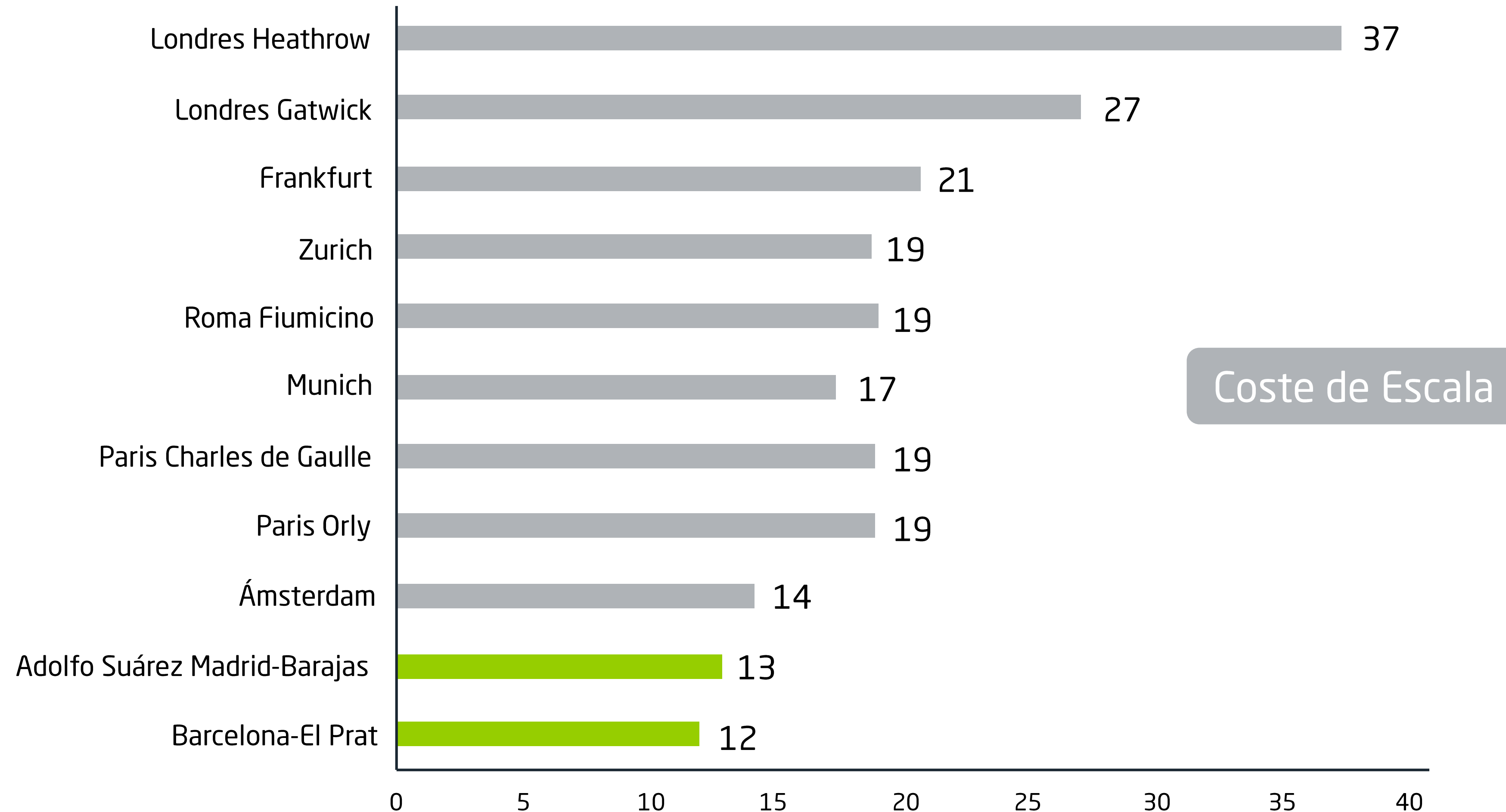
## Requisitos regulatorios

Costes regulados/ATU por debajo de:

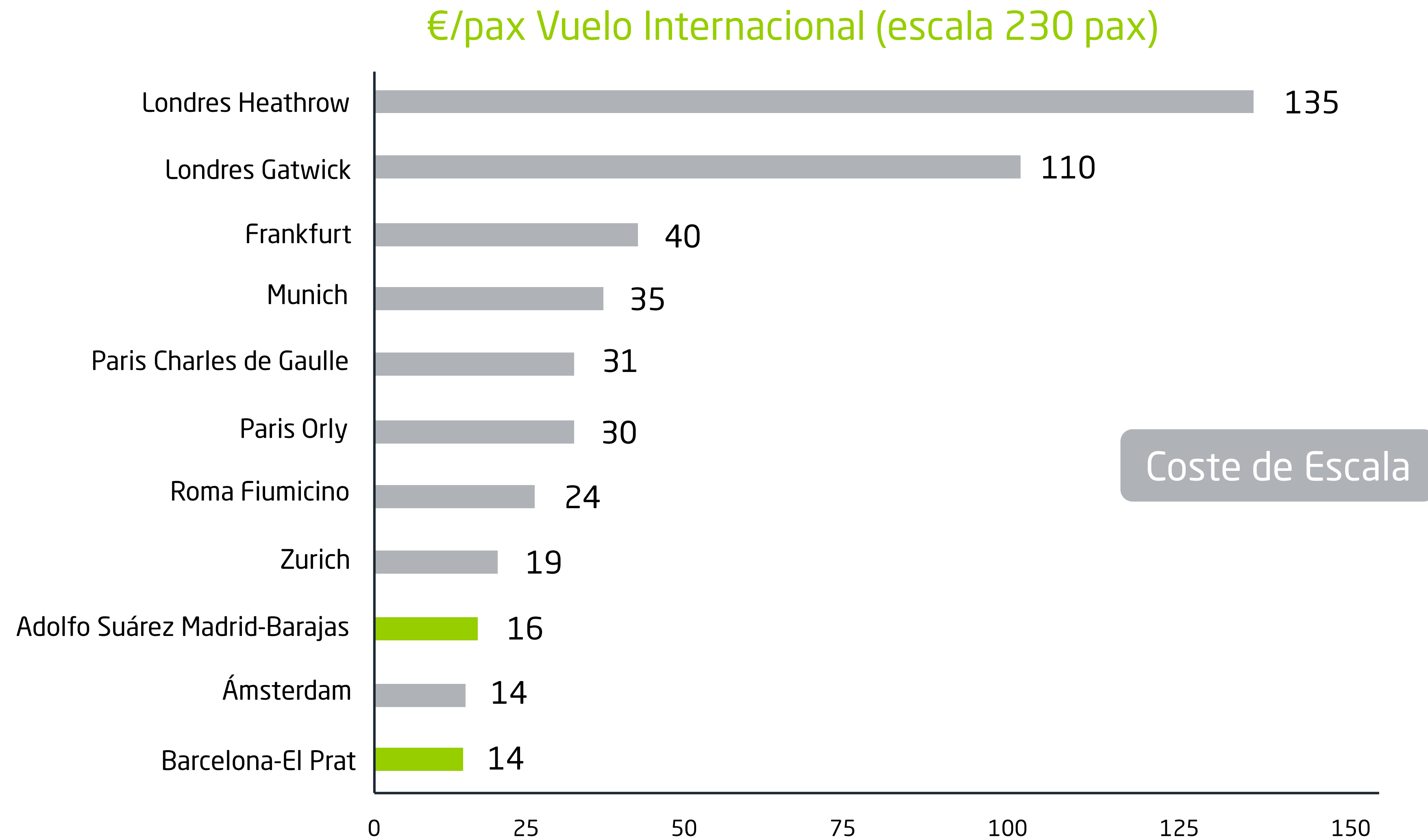
- 2,71€ hasta 2025
- Media de los europeos comparables

# Asegurando las tarifas más competitivas de su entorno como mecanismo de atracción de tráfico

€/pax Vuelo EEE (escala 230 pax)



Fuente: IATA junio 2018 y webs propias (Aeronave B737-400)



# La innovación como garantía de crecimiento y competitividad: un ejemplo

Biometría e identidad digital para un proceso de pasajeros sin paradas

Mejora de la Experiencia del Pasajero

Optimización de procesos para maximizar capacidad y reducir costes

## Facturación / Bag Drop

- Autenticación de ID
- Enrolment



## Security

- Validación ID
- Paso por puerta SCAFIS



## Boarding Gate

- Validación de ID

## Control de Pasaportes

- Validación de ID



Salidas

Tránsitos & Llegadas

# Integramos la variable **ambiental** en la toma de decisiones de la gestión aeroportuaria

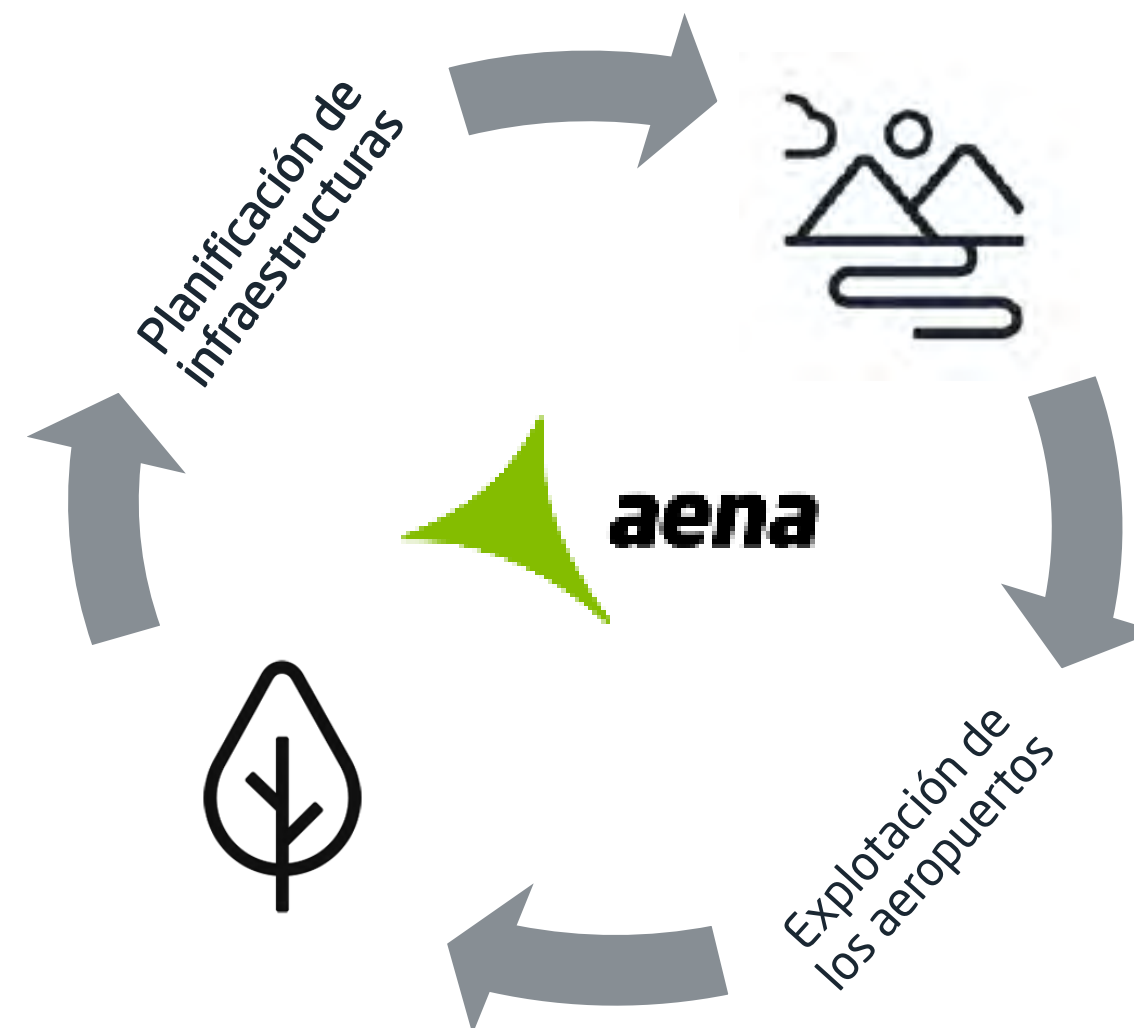
## REDUCCIÓN DE EMISIONES

**29,8%**

De reducción de las emisiones (Kg) de CO<sub>2</sub>/ATU en el período 2016-2017.

**942 tn de CO<sub>2</sub>**

Emisiones evitadas en 2017 a la atmósfera gracias a las instalaciones de energías renovables y a la instalación de cogeneración del Aeropuerto de Bilbao.



## GESTIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

**14%**

De la superficie total de los aeropuertos corresponde a espacios naturales o hábitats protegidos



## VALORIZACIÓN DE RESIDUOS

**50%**

de los residuos son valorizados



## REDUCCIÓN DEL IMPACTO ACÚSTICO

**23.096**

Viviendas y edificios de uso sensible aislados acústicamente

**316,9**

M€ invertidos



## MINIMIZACIÓN DEL CONSUMO DE AGUAS

**6%**

De las aguas consumidas son reutilizadas



# Minimizar la huella ambiental de nuestra actividad

## Objetivo 2021



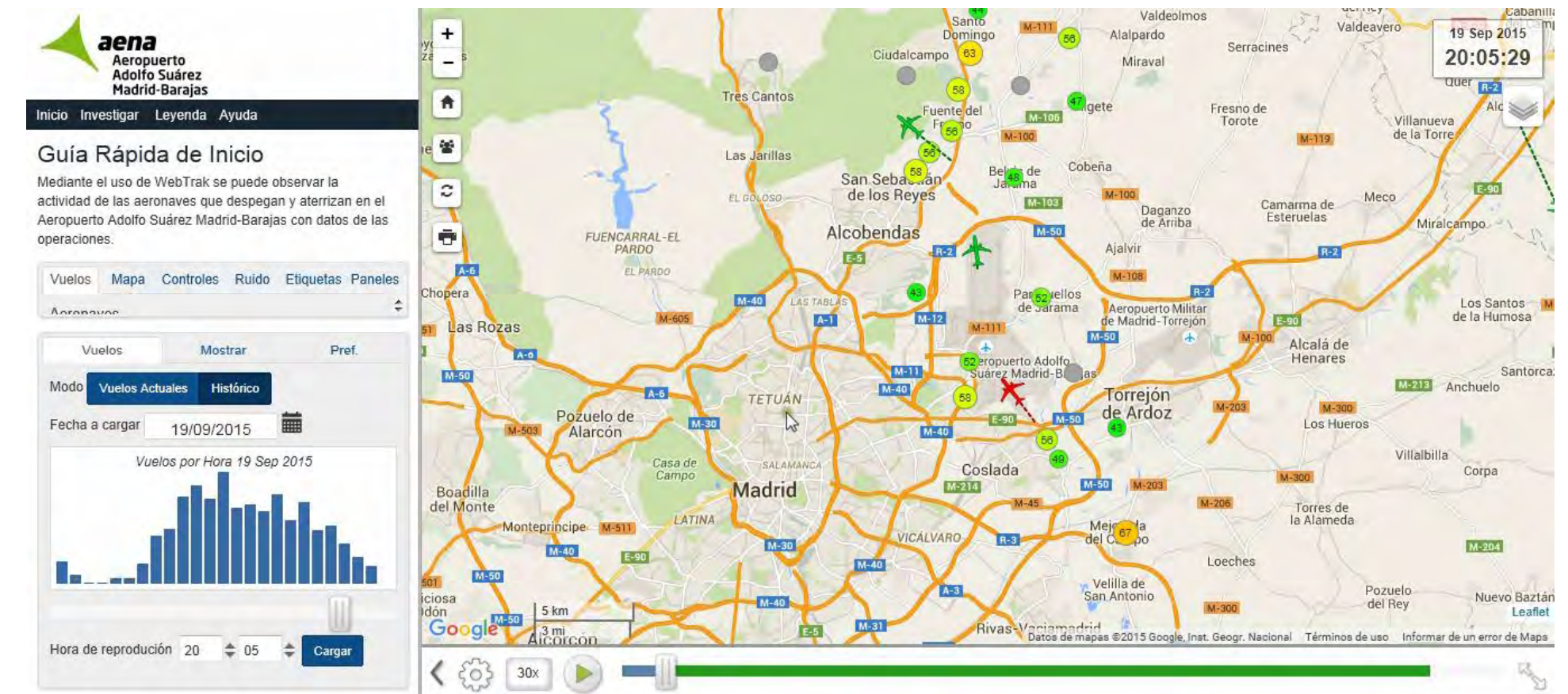
Reducción del 30% de las emisiones de CO<sub>2</sub>/ATU de Aena



Reducción del 17,5% del consumo eléctrico/ATU



Cuota de abastecimiento energético procedente de energías renovables 60%



Insonorización de 29.000 viviendas y edificaciones de usos sensibles, incluidas en los Planes de Aislamiento Acústico



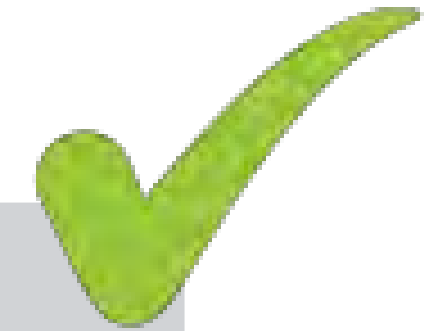
Minimización y control del consumo del agua y para la reducción de residuos.



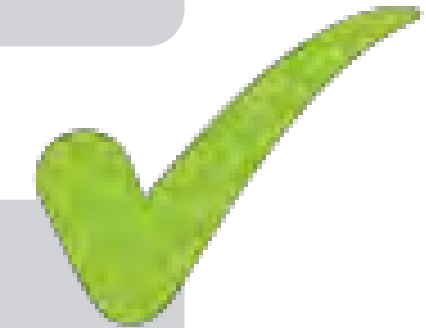
Plan de Gestión de Biodiversidad

# Conclusiones

Nuevos proyectos generadores de capacidad y de valor.



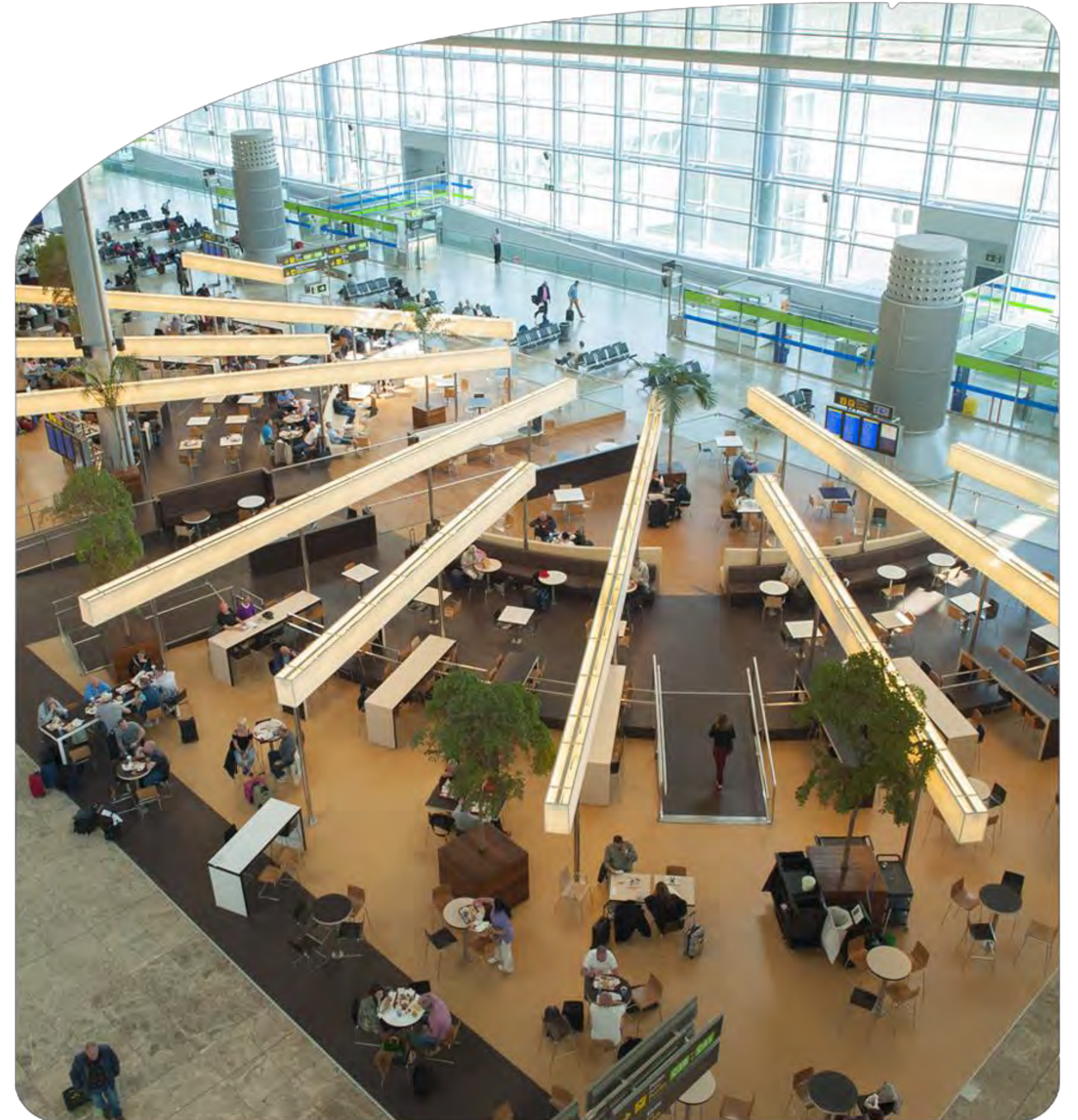
Mantenimiento de liderazgo en eficiencia y competitividad.



Modelo integrado de crecimiento sostenible.



# Dirección del Negocio No Regulado



# Dirección del Negocio No Regulado

Director General José Manuel Fernández-Bosch

- • Rediseño y optimización de la **oferta comercial**
- • Aprovechamiento de los suelos disponibles para crear una **oferta inmobiliaria** acorde con los nuevos desarrollos
- • Impulso a la **expansión internacional** que permita capturar oportunidades clave



# **Negocio comercial**

## **Una oportunidad de mejora**

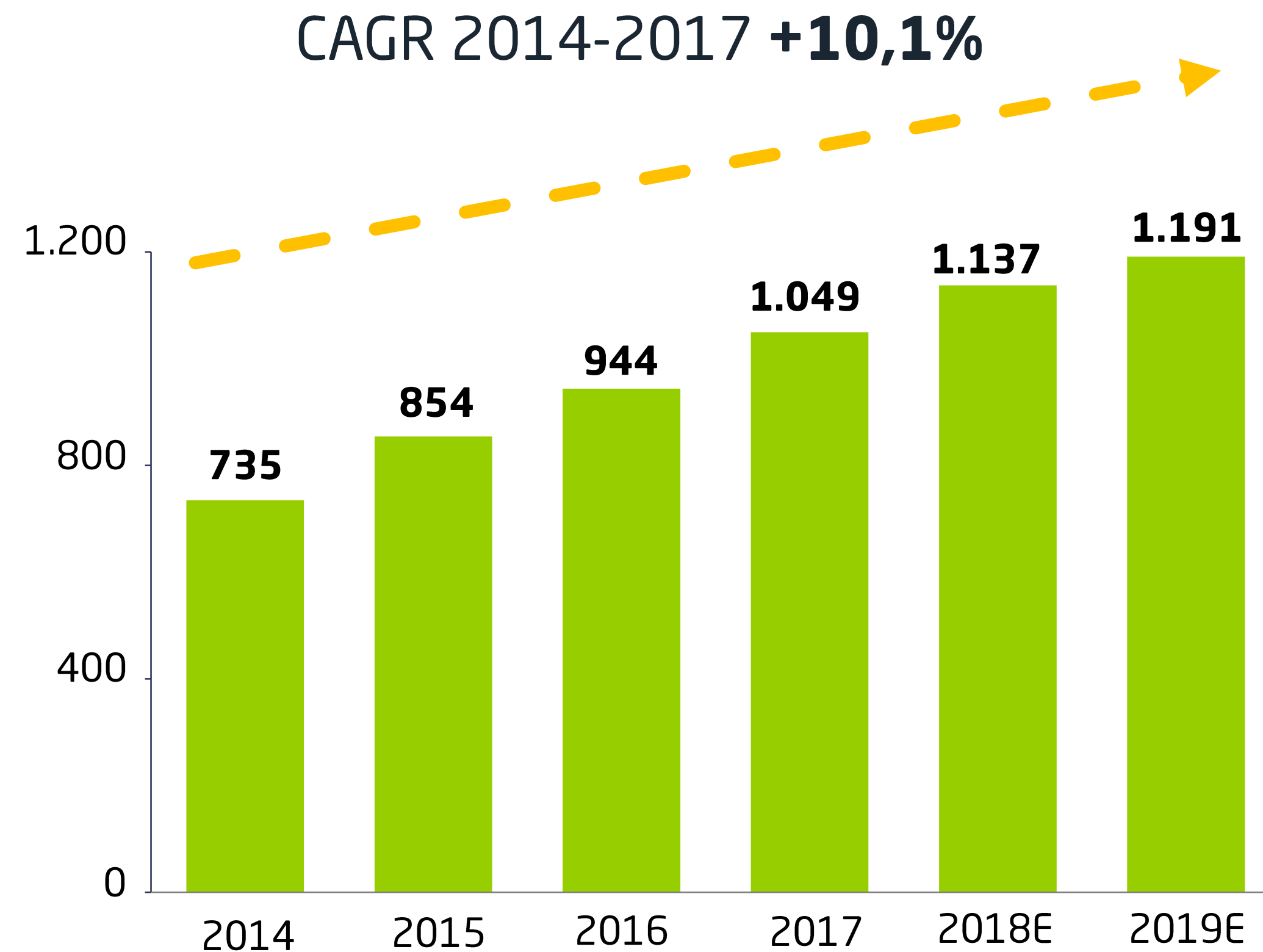




Actividad  
comercial

# Los ingresos comerciales han crecido muy significativamente en los últimos cinco años

Los 7 aeropuertos de mayor tráfico de la red generan el 80% de los ingresos comerciales



Margen de EBITDA  
2017

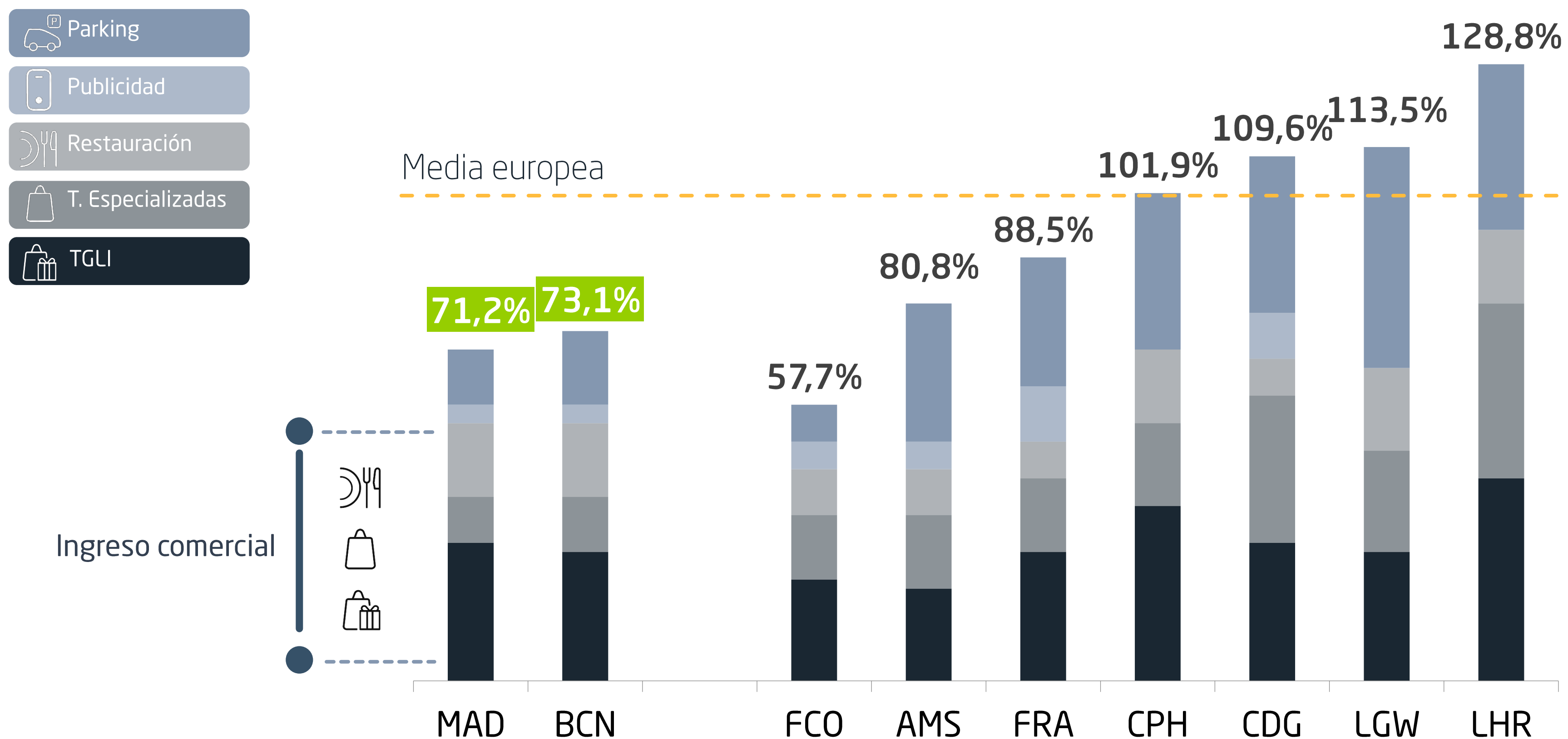
**82%**



Actividad  
comercial

# El *benchmark* muestra todavía algunas oportunidades de mejora en ingresos comerciales por pasajero

Ingreso por pasajero (% sobre la media europea)



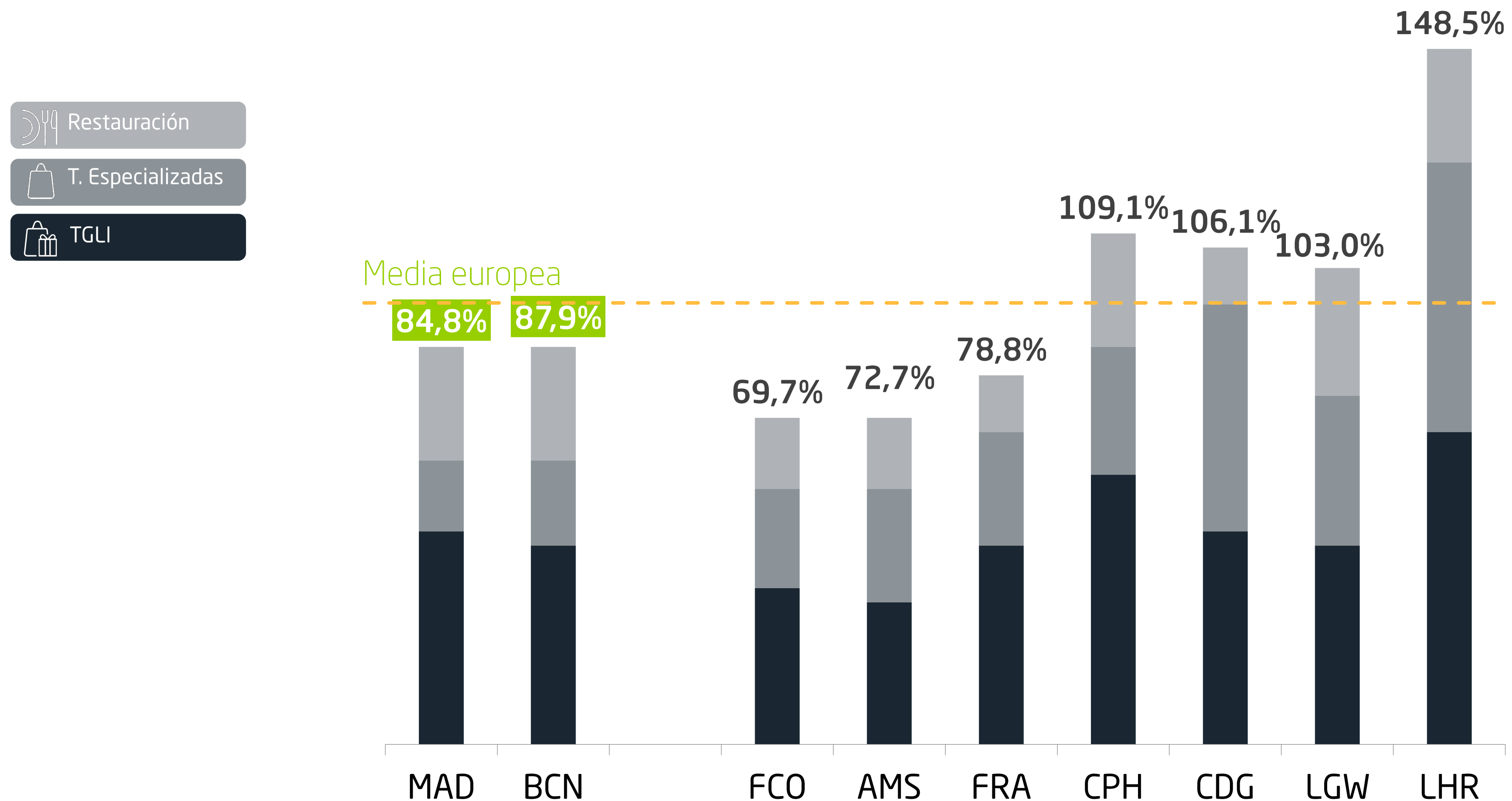
Fuente: Análisis BCG



Actividad  
comercial

# En la actividad *Retail* y *F&B* el *gap* se reduce significativamente debido a las buenas condiciones contractuales...

Ingreso por pasajero *Retail* y *F&B* (% sobre la media europea)



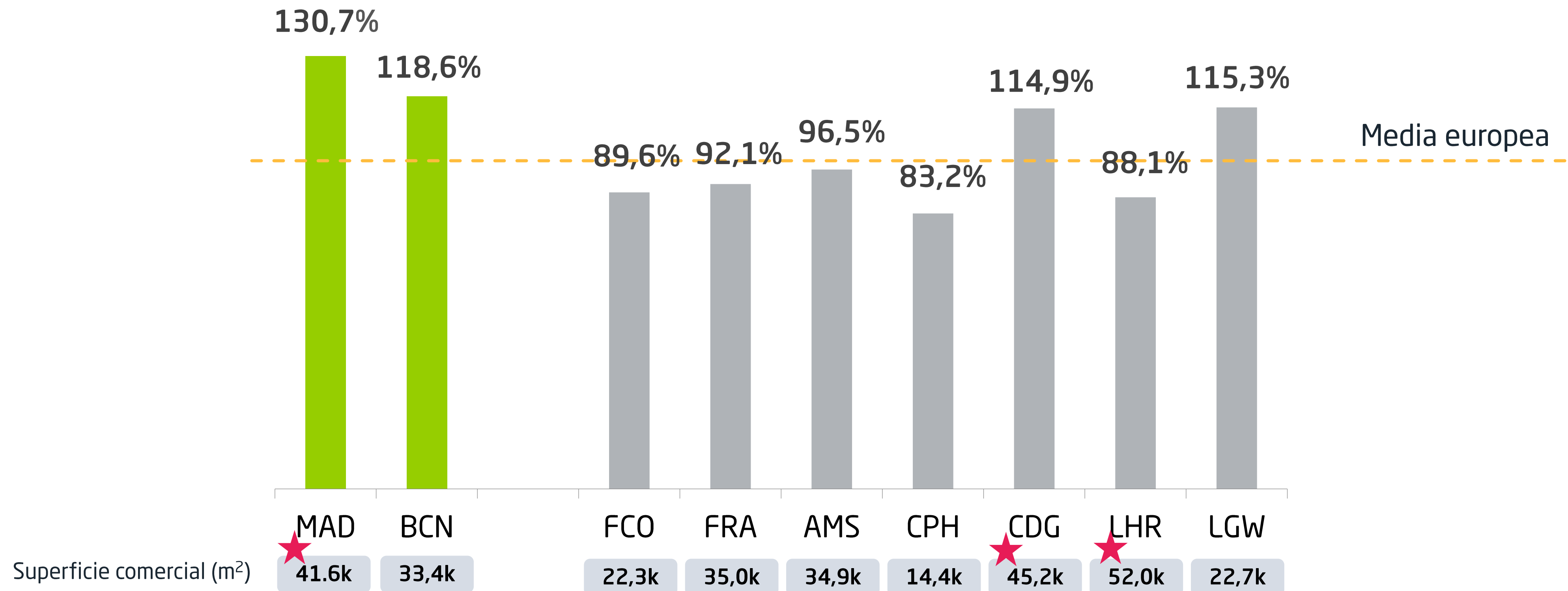
Fuente: Análisis BCG



Actividad  
comercial

# ... y a una superficie comercial por encima de la media de los aeropuertos comparables

Superficie comercial por millón de pasajeros (% sobre la media europea)



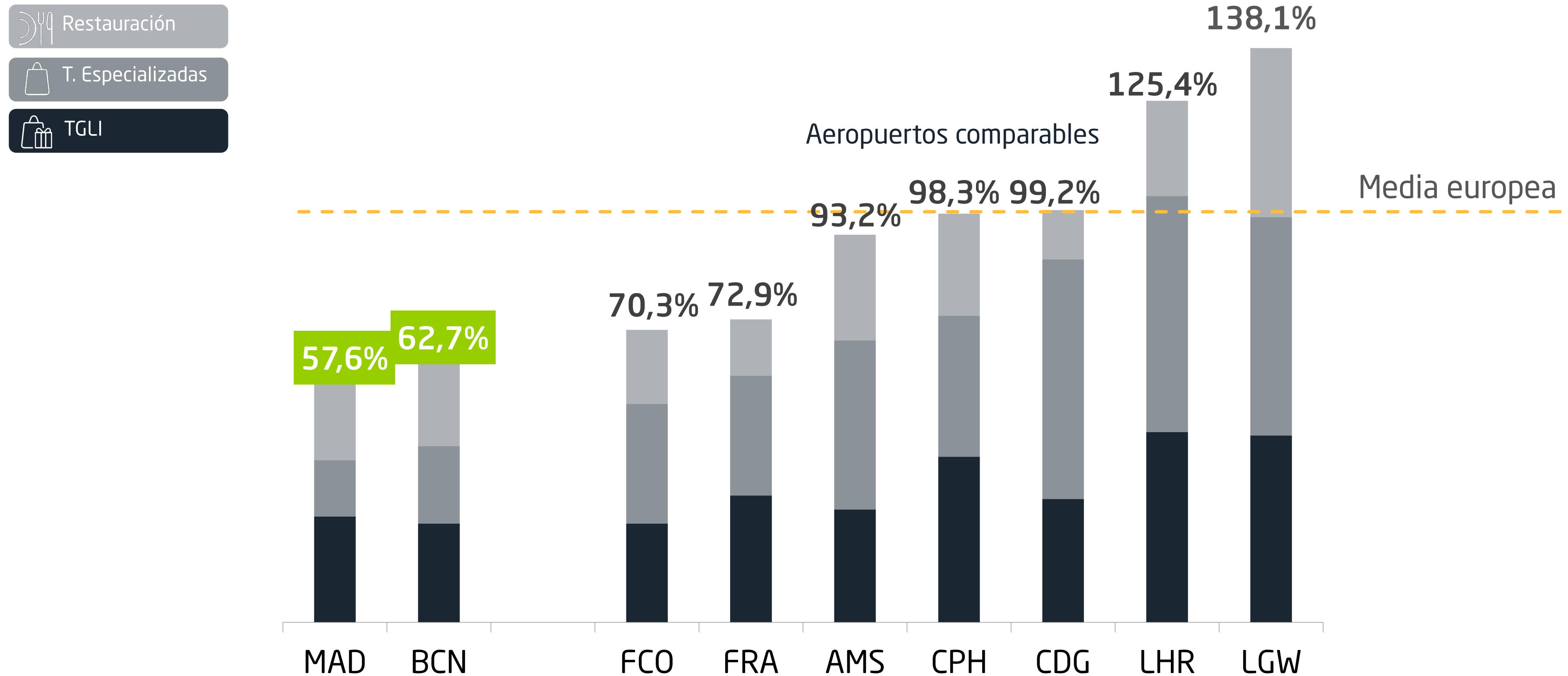
Fuente: Análisis BCG



Actividad  
comercial

# Sin embargo, en venta por pasajero hay margen aparente de mejora

Venta por pasajero (% sobre la media)



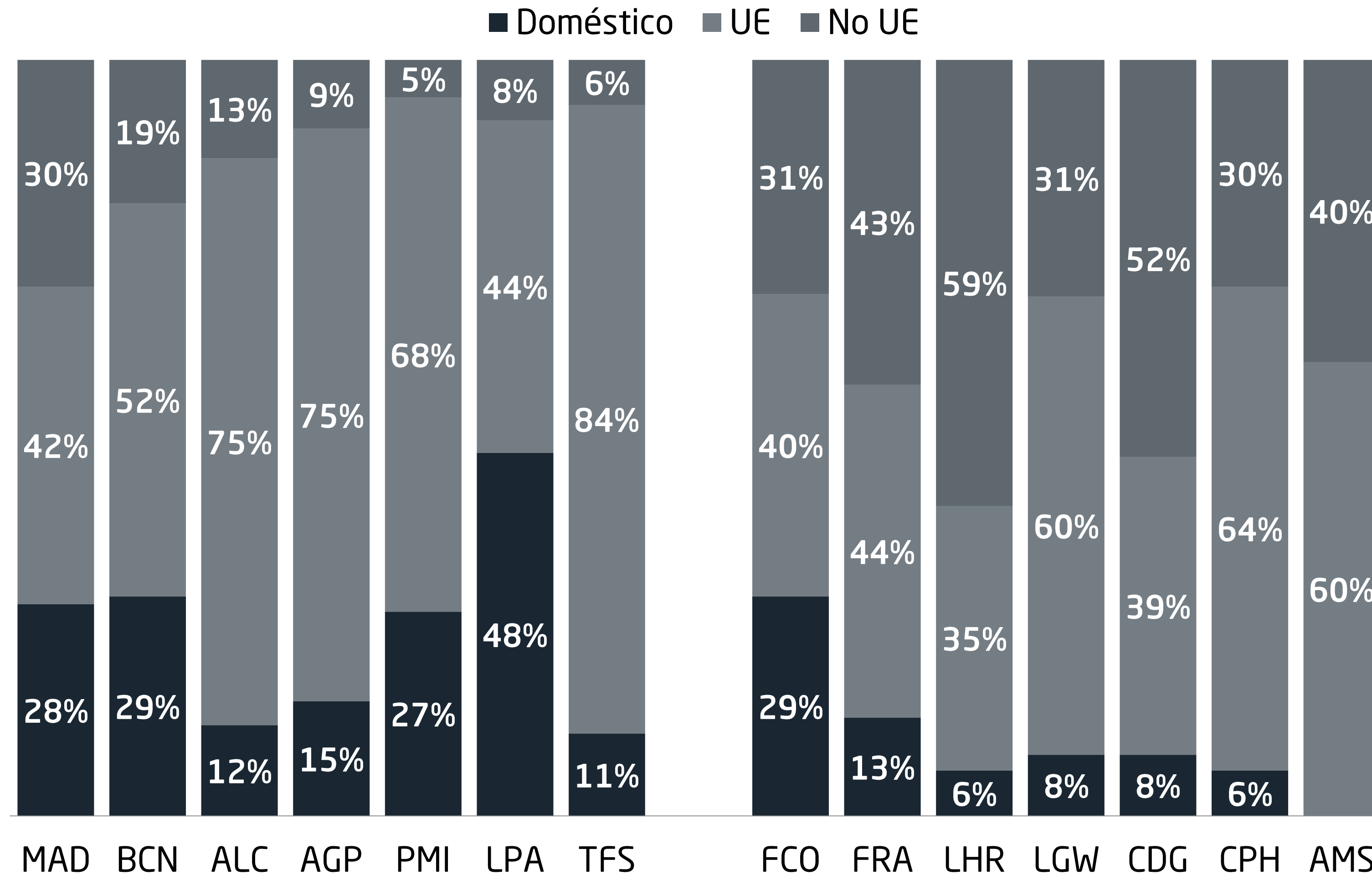
Fuente: Análisis BCG



Actividad  
comercial

# El diferente mix de pasajeros frente a los aeropuertos comparables es un factor clave en el gasto por pasajero

## Mix de pasajeros

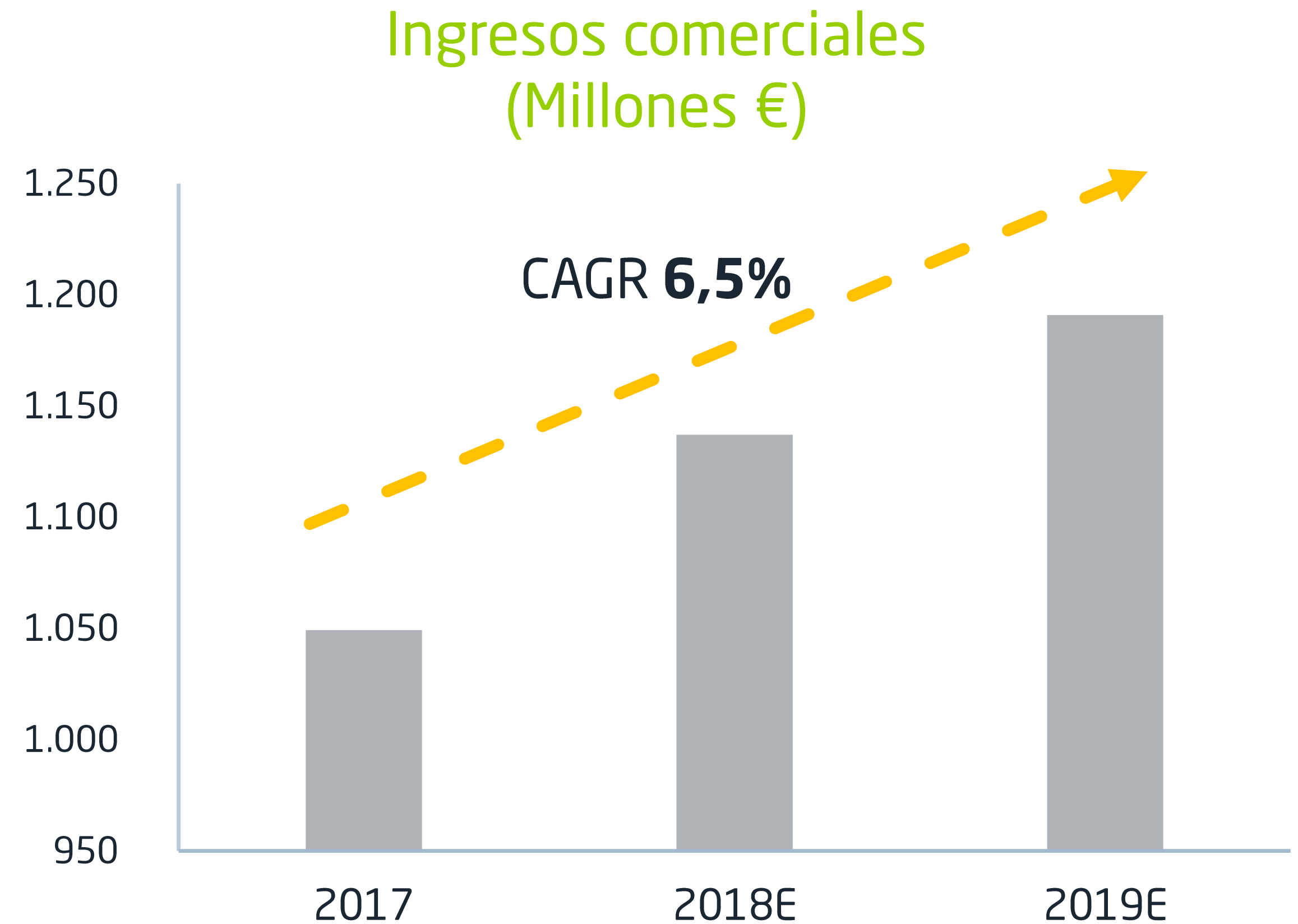




Actividad  
comercial

# Los ingresos por pasajero se incrementarán moderadamente en los próximos años

- 1 Rediseño de espacios
- 2 Relanzamiento del Duty Free
- 3 Restauración
- 4 Tiendas especializadas
- 5 Digitalización





Actividad  
comercial

# Nuevo ciclo de rediseño de los espacios comerciales en los principales aeropuertos

## AS Madrid-Barajas

Desde 7.500 m<sup>2</sup>  
(+18%)

- Rediseño completo de T4S para ganar espacio para tiendas
- Rediseño de T4 principal para mejorar posicionamiento Duty Free y tiendas
- Rediseño completo T123 por cambio estructural en el modelo de funcionamiento

## Barcelona-El Prat

+1.760 m<sup>2</sup> (+8%)

- Reconfiguración del flujo de pasajeros internacionales ( NO-Schengen) para permitir paso por zona comercial en T1-Sky

## Palma de Mallorca

+4.450 m<sup>2</sup> (+29%)

- Rediseño completo del aeropuerto con filtros de seguridad en planta inferior
- Planta superior disponible al 100% para actividad comercial

## Tenerife Sur

+2.100 m<sup>2</sup> (+26%)

- Ampliación de la zona comercial como consecuencia de la apertura de la nueva zona terminal

## Otros

+3.303 m<sup>2</sup> (+19%)

- Varios proyectos en Sevilla, Fuerteventura y otros

**TOTAL RED 19.100 m<sup>2</sup> (+18%)**



# Duty Free: Implantación de un plan de acción para la mejora del rendimiento comercial

**1** Optimización  
de la política de precios

**2** Mejora de los diseños y  
layouts de tiendas actuales

**3** Optimización del  
surtido y marcas

**4** Marketing e innovación (avanzar en la interacción  
con el cliente a través de los medios digitales)

**5** Acciones del operador  
sobre fuerza de ventas



Actividad  
comercial

# Aena está trabajando con Dufry en el diseño de pilotos comerciales en cinco aeropuertos de Aena

Incremento ventas (%)

✓ Iniciativa cuantificada

✗ Iniciativa cuyo impacto no ha sido incluido

| Iniciativas                                                          | Alicante                               | Málaga | Bilbao | Gran Canaria | Barcelona T2 |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------|--------|--------------|--------------|
| Actuaciones en el edificio Terminal                                  | ...                                    | ✓      | ...    | ...          | ...          |
|                                                                      | • Expansión de la tienda principal     | ...    | ...    | ✓            | ...          |
|                                                                      | • Nueva tienda Express                 | ✓      | ✓      | ...          | ✓            |
|                                                                      | • Nueva tienda pop-up                  | ...    | ...    | ✓            | ...          |
|                                                                      | .....                                  | ✓      | ✓      | ...          | ✓            |
| Revisión del diseño interior y disposición de productos en la tienda | • Nuevo concepto tienda Express        | ✓      | ...    | ✓            | ✓            |
|                                                                      | • Nuevo concepto tienda llegadas       | ✗      | ✗      | ...          | ...          |
|                                                                      | .....                                  | ...    | ✓      | ...          | ✓            |
|                                                                      | • Cambio diseño interior de la tienda  | ...    | ...    | ✓            | ...          |
|                                                                      | • Mejorar tiendas pop-ups              | ...    | ✓      | ...          | ...          |
| .....                                                                | ✓                                      | ...    | ...    | ✓            |              |
| Mejora en la fuerza de ventas                                        | .....                                  | ✓      | ...    | ✓            | ✓            |
|                                                                      | • Optimización de horarios             | ...    | ...    | ✓            | ...          |
|                                                                      | • Reducir colas                        | ✓      | ...    | ...          | ✓            |
| Optimizar la oferta comercial                                        | • Precios y promociones                | ...    | ✓      | ...          | ✓            |
|                                                                      | .....                                  | ...    | ✓      | ...          | ✓            |
|                                                                      | • Optimización surtido Perf. y Cosmét. | ✓      | ...    | ✓            | ...          |
|                                                                      | • Optimización surtido de licores      | ...    | ✓      | ...          | ✓            |
|                                                                      | • Optimización del producto local      | ✓      | ...    | ✓            | ...          |
| .....                                                                | ...                                    | ✓      | ...    | ✓            |              |
| .....                                                                | ✓                                      | ...    | ...    | ...          |              |
| Digitalización                                                       | .....                                  | ✓      | ✓      | ...          | ...          |
|                                                                      | .....                                  | ...    | ...    | ✓            | ...          |
|                                                                      | • Fidelización                         | ...    | ✓      | ✓            | ...          |
|                                                                      | • Reserve & Collect                    | ✓      | ✓      | ✓            | ...          |
|                                                                      | .....                                  | ✓      | ...    | ✓            | ...          |
| • Alternativas de pago                                               | ...                                    | ...    | ✓      | ...          |              |



# Aena está definiendo la estrategia contractual para *Duty Free* en 2020

## Elementos bajo análisis:

- Valor futuro del contrato
- Lotes y alternativas de estructura contractual
- Interés de los principales operadores de Duty Free
- Líneas de negocio y productos
- Rentas y modelo de colaboración
- Alternativas de contrato/partner a partir de 2020

## Posible calendario para análisis de estrategia de contrato 2020

| 2018                  | 2019                    |                            |                        |    | 2020                      |    |    |    |
|-----------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------|----|---------------------------|----|----|----|
| Q4                    | Q1                      | Q2                         | Q3                     | Q4 | Q1                        | Q2 | Q3 | Q4 |
| Definición de pilotos | Implantación de pilotos |                            | Ejecución y evaluación |    | Revisión / Plan de acción |    |    |    |
|                       | Estrategia contractual  | Valoración de alternativas | Inicio de concurso     |    | Negociación y contrato    |    |    |    |



Actividad  
comercial

# Restauración: Extensión del modelo actual al resto de los aeropuertos

El modelo implantado con éxito en múltiples aeropuertos (2017-2018)

Con oportunidades de extensión a otros aeropuertos

| Una gestión con resultados (2016 - 2017) |                      |            |                                |
|------------------------------------------|----------------------|------------|--------------------------------|
|                                          | Aeropuerto           | Nº Locales | RMGA vs Renta Anual último año |
| 2017                                     | Almería              | 3 (+19V)   | 27%                            |
|                                          | Fuerteventura        | 6          | 70%                            |
|                                          | Ibiza                | 9          | 35%                            |
|                                          | Santander            | 2 (+5V)    | 24%                            |
| 2018                                     | Palma de Mallorca    | 3          | 29%                            |
|                                          | Barcelona-El Prat    | 49         | 30%                            |
|                                          | Gran Canaria         | 19         | 48%                            |
|                                          | Málaga-Costa del Sol | 25         | 30%                            |

|      | Aeropuerto        | Nº Locales |
|------|-------------------|------------|
| 2019 | Alicante-Elche    | 18         |
|      | Jerez             | 3 (+20V)   |
|      | Sevilla           | 6 (+52V)   |
|      | Palma de Mallorca | 40         |
|      | Otros             | 45 (+39V)  |
| 2020 | AS-Madrid Barajas | 5          |
|      | Fuerteventura     | 4          |
| 2021 | Almería           | 3          |
|      | Lanzarote         | 10         |
|      | Tenerife Sur      | 15         |

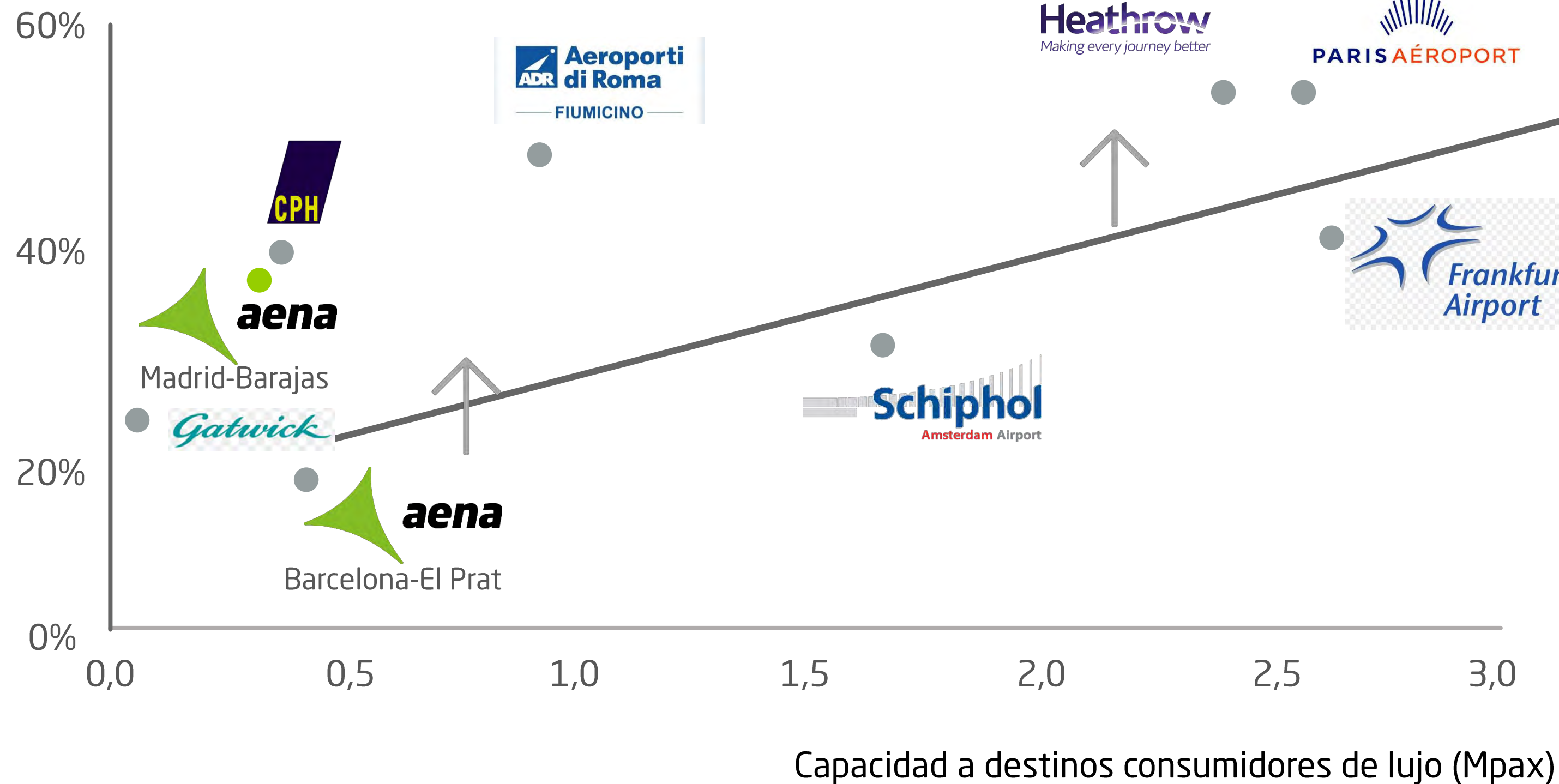
Mejorando la calidad de la oferta



Actividad  
comercial

# Tiendas especializadas: El plan para tiendas incrementará la superficie, si bien el perfil del pasajero limitará el tamaño de la oportunidad

% Tiendas de lujo en Aeropuertos



**214m<sup>2</sup>**  
por millón de pax.  
en AS Madrid-Barajas

**+32%**  
superficie de tiendas  
especializadas en Palma  
de Mallorca

**100%**  
flujo de pasajeros  
en Barcelona El-Prat  
que tenga acceso  
a la zona comercial



Actividad  
comercial

# Desarrollo de una plataforma de digitalización entre 2018 y 2021



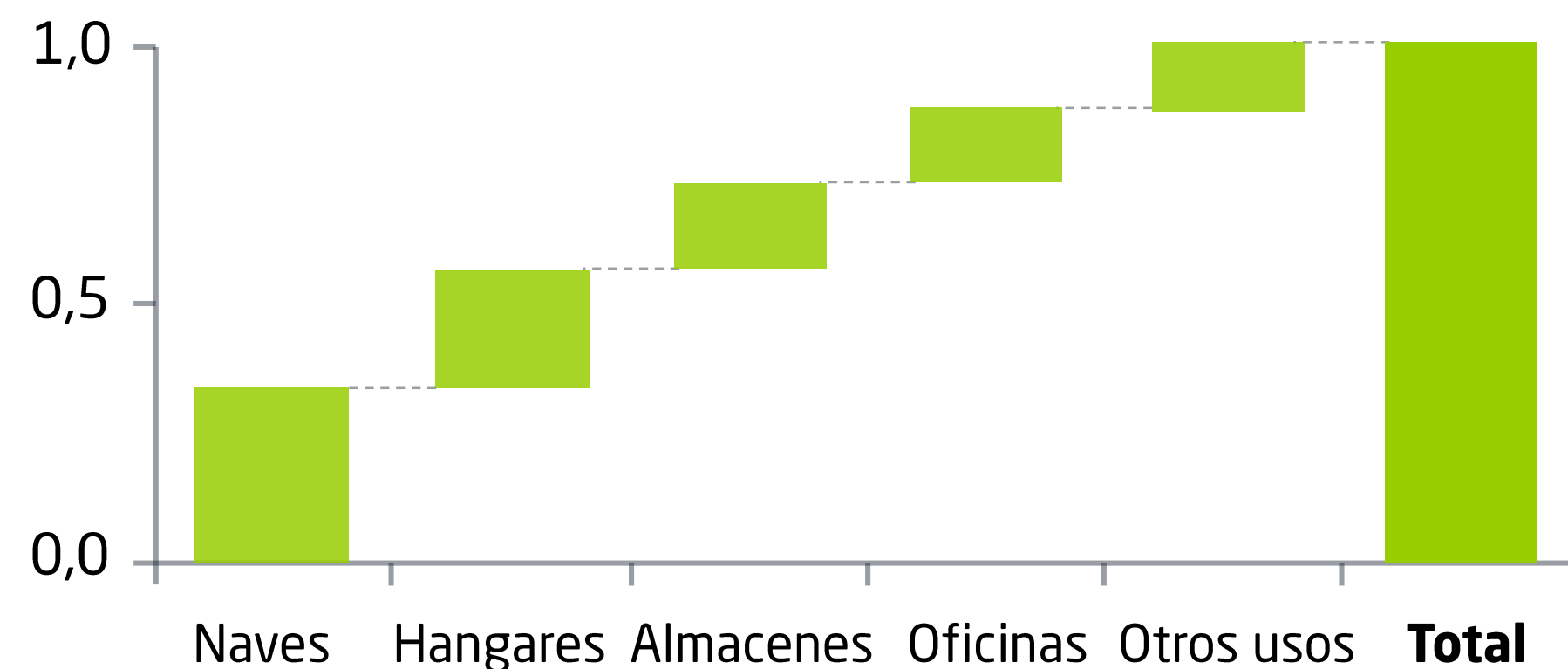
# **Oferta inmobiliaria**

## **Una oportunidad estructural para la Aena del futuro**



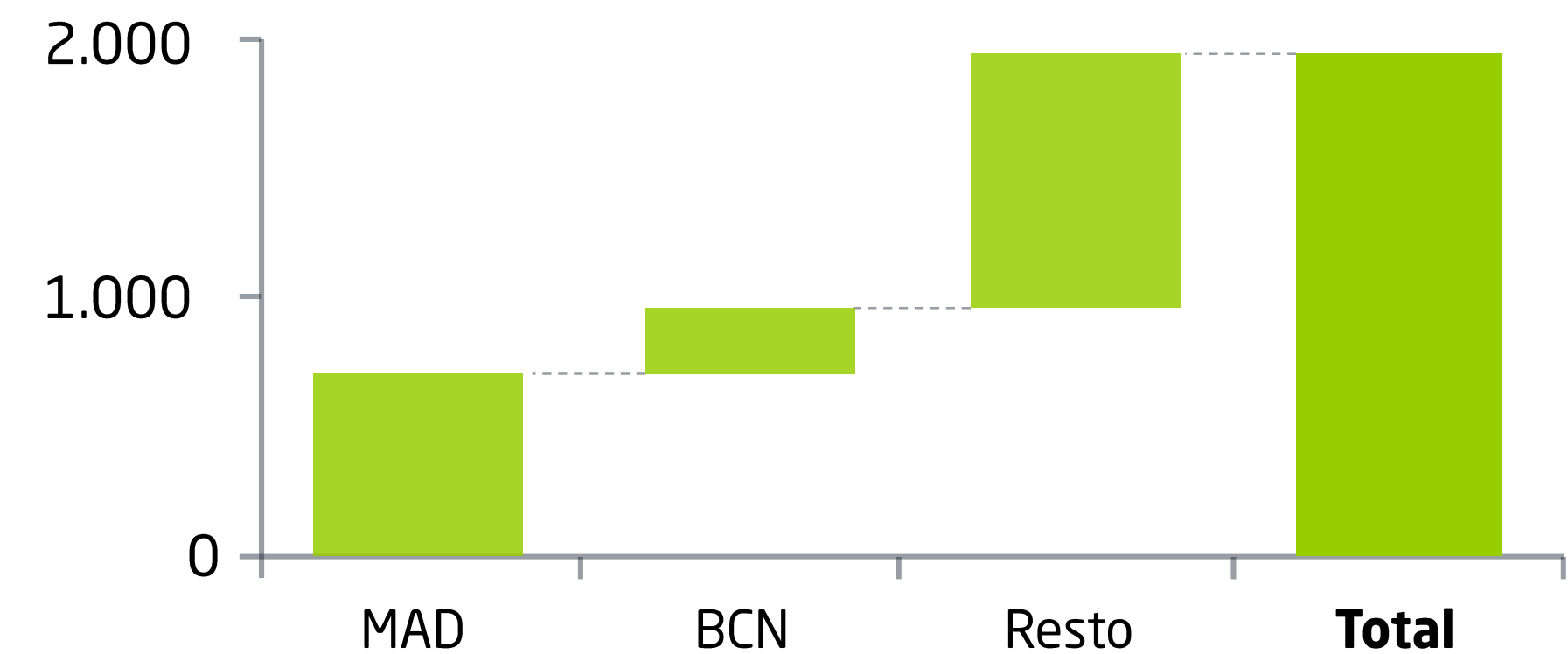
# Aena cuenta con activos inmobiliarios de alta calidad, poco explotados vs. otros aeropuertos y con alto potencial de desarrollo

Activos existentes (Mm<sup>2</sup>c)



\*Mm<sup>2</sup>c: Millones de metros cuadrados comercializables

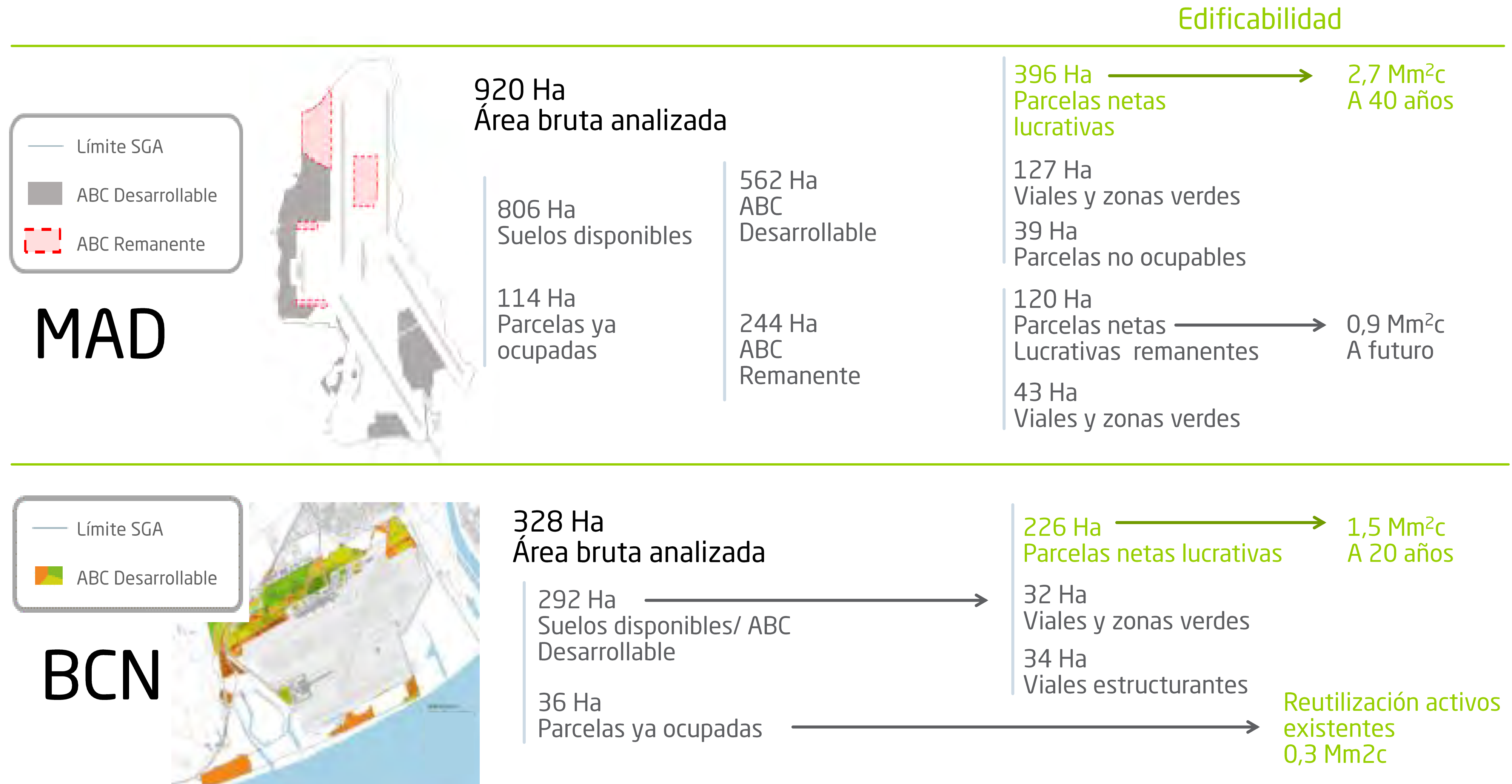
Suelos libres potencialmente comercializables (Ha)



- 2.000 Ha de suelos libres potencialmente comercializables
- Muy próximos a los principales núcleos urbanos y en los principales corredores logísticos

Implantación del nuevo modelo de desarrollo inmobiliario en  
AS Madrid-Barajas y Barcelona-El Prat

# Se han identificado y clasificado suelos potencialmente comercializables



# Plan Inmobiliario AS Madrid-Barajas. Propuesta de usos inmobiliarios



|                      | Superficie de<br>parcela (Ha) | Superficie<br>Construida (m <sup>2</sup> c) |
|----------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|
| Logística            | 212                           | 1.221.000                                   |
| Carga                | 45                            | 265.000                                     |
| Hangares             | 9                             | 74.000                                      |
| Oficinas / Comercial | 57                            | 604.000                                     |
| Hoteles              | 5                             | 68.000                                      |
| Centro Comercial     | 57                            | 341.000                                     |
| Otros Usos           | 11                            | 107.000                                     |
| TOTAL                | 396                           | 2.680.000                                   |
| Área Remanente       | 244                           |                                             |

Desarrollo con foco en la actividad logística y la creación  
de una Ciudad Aeroportuaria (oficinas y hoteles)



Actividad  
inmobiliaria

# Plan Inmobiliario AS Madrid-Barajas.

## Fases de desarrollo

Fase 1 - Catalización  
(Años 0-8)



Fase 2 - Desarrollo del modelo  
(Años 9-16)



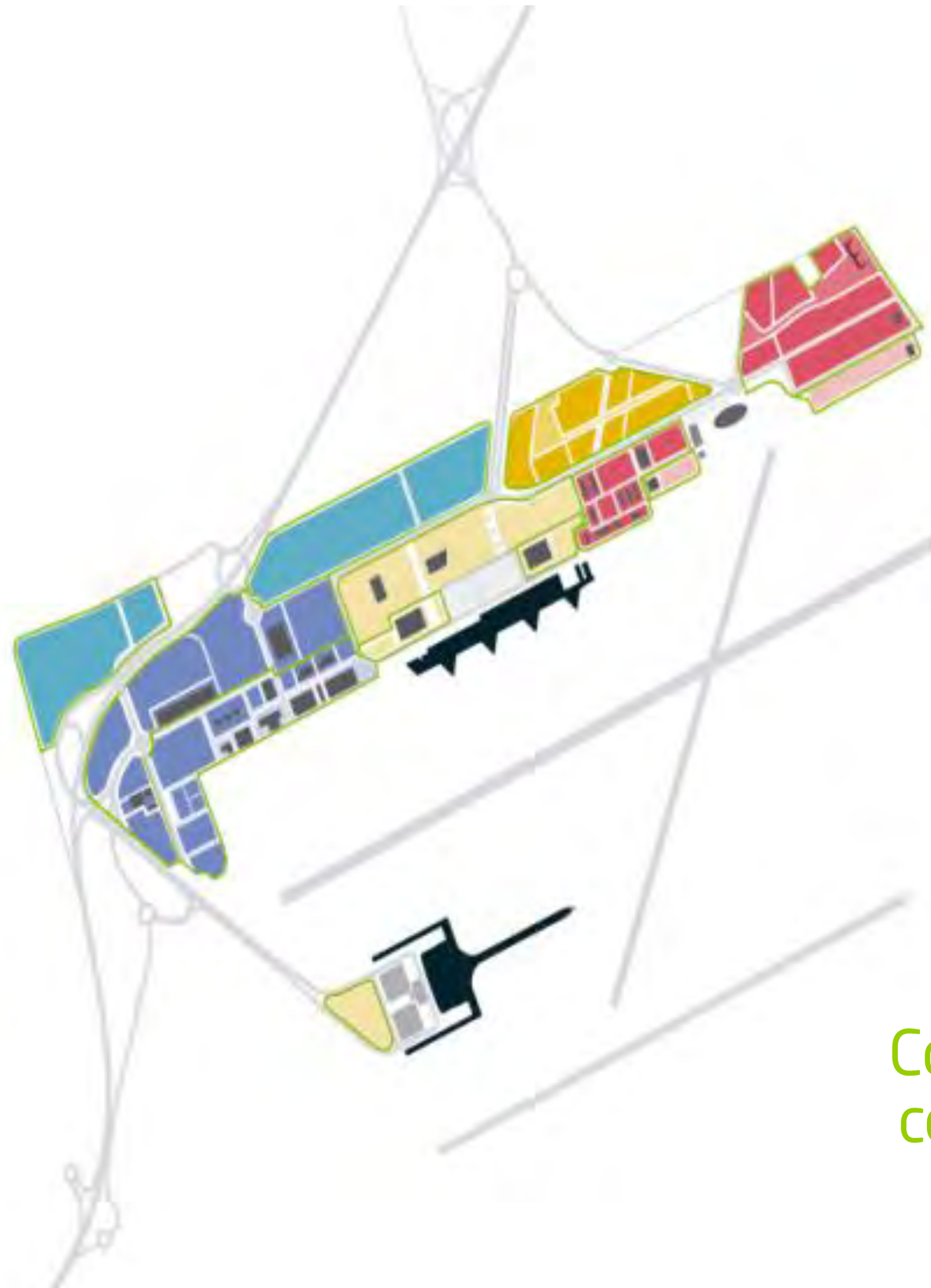
Fase 3 - Consolidación  
(Años 17-40)



TOTALES

|                     |            |            |              |              |
|---------------------|------------|------------|--------------|--------------|
| m²                  | 557.105 m² | 920.481 m² | 1.202.308 m² | 2.679.894 m² |
| Inversión           | 953 M€     | 739 M€     | 1.305 M€     | 2.997 M€     |
| Inversión habitante | 43 M€      | 11 M€      | 79 M€        | 133 M€       |

# Plan Inmobiliario Barcelona-El Prat. Propuesta de usos inmobiliarios



|                                    | Superficie de parcela (Ha) | Superficie Construida (m <sup>2</sup> c) |
|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------|
| Logística                          | 65                         | 293.000                                  |
| E-commerce                         | 43                         | 361.000                                  |
| Cargo                              | 24                         | 53.000                                   |
| Industrial                         | 28                         | 136.000                                  |
| Hangares                           | 9                          | 35.000                                   |
| Oficinas                           | 67                         | 362.000                                  |
| Comercial                          | 1                          | 156.000                                  |
| Hotelero                           | 8                          | 50.000                                   |
| Dotaciones comunes y aparcamientos | 17                         | 87.000                                   |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>262</b>                 | <b>1.533.000</b>                         |

(\*) Se incluyen las parcelas ya ocupadas

Consolidar el aeropuerto de Barcelona-El Prat  
como un polo de servicios y economía digital

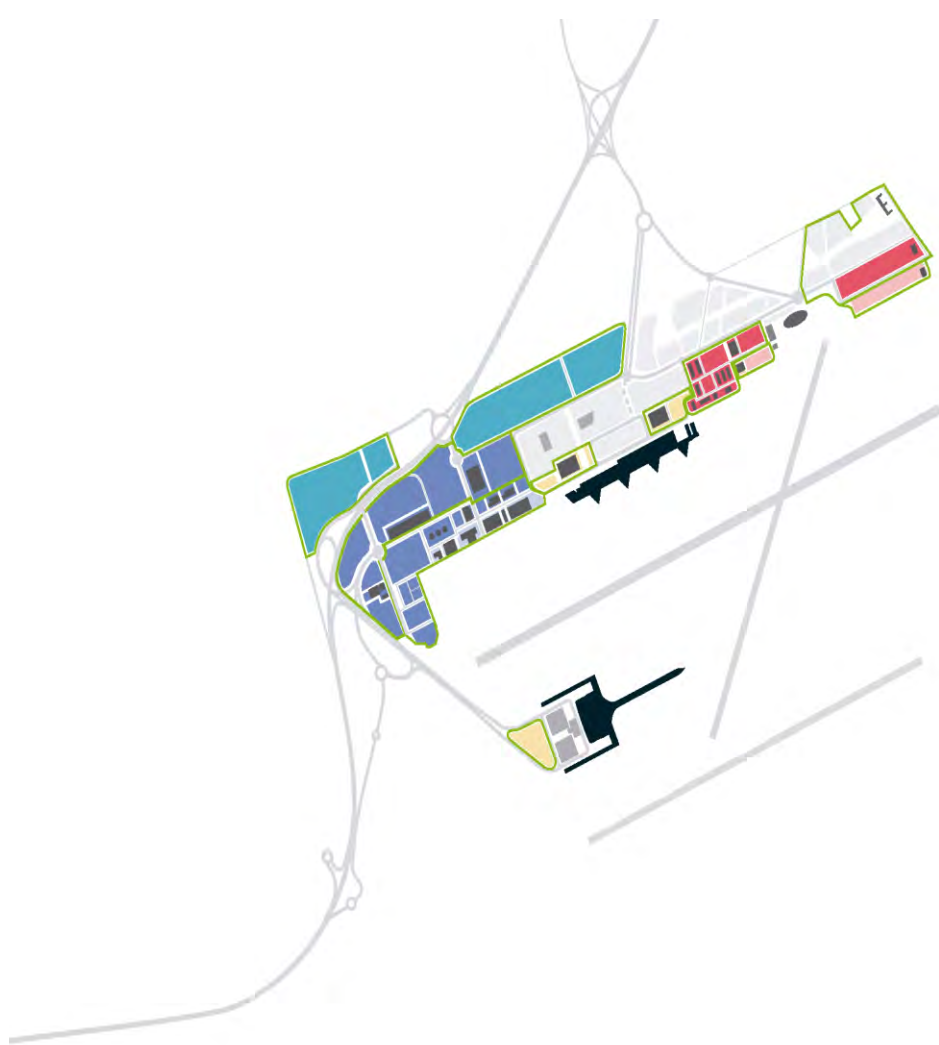


Actividad  
inmobiliaria

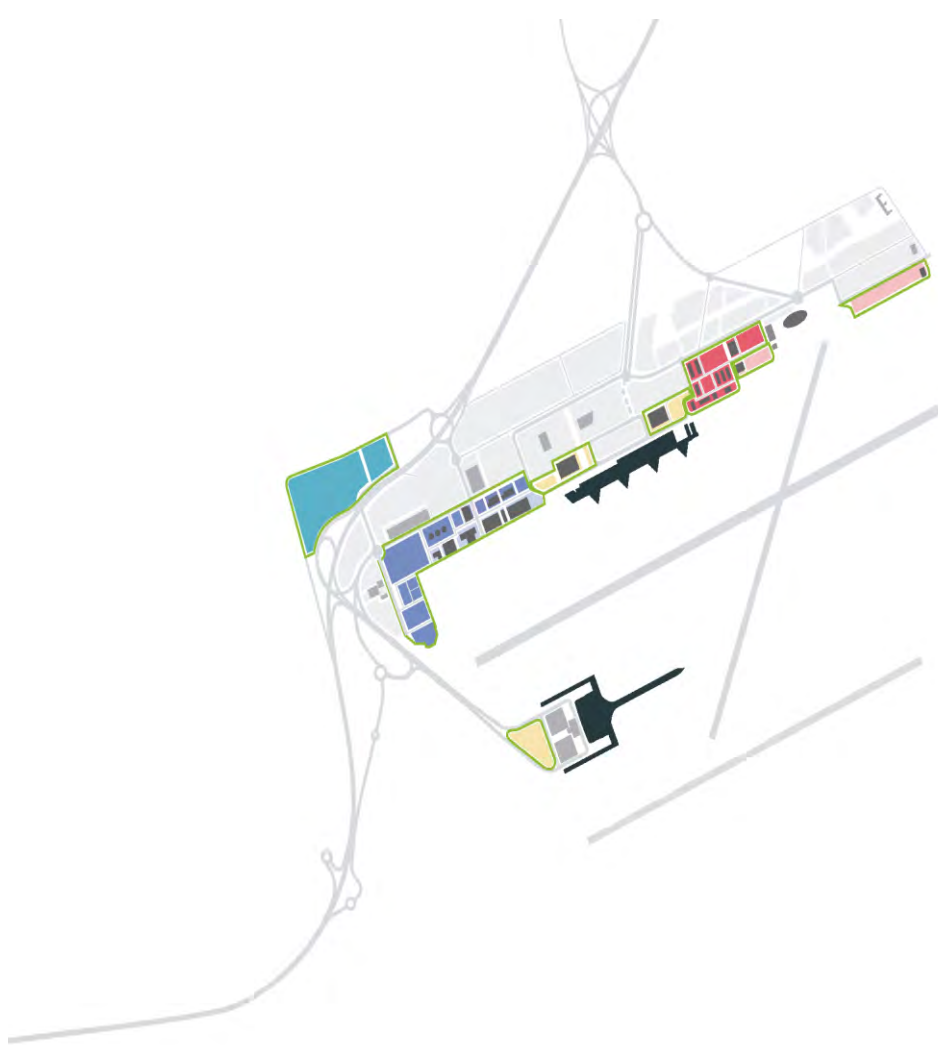
# Plan Inmobiliario Barcelona-El Prat.

## Fases de desarrollo

Fase 1 - Catalización  
(Años 0-5)



Fase 2 - Desarrollo del modelo  
(Años 6-10)



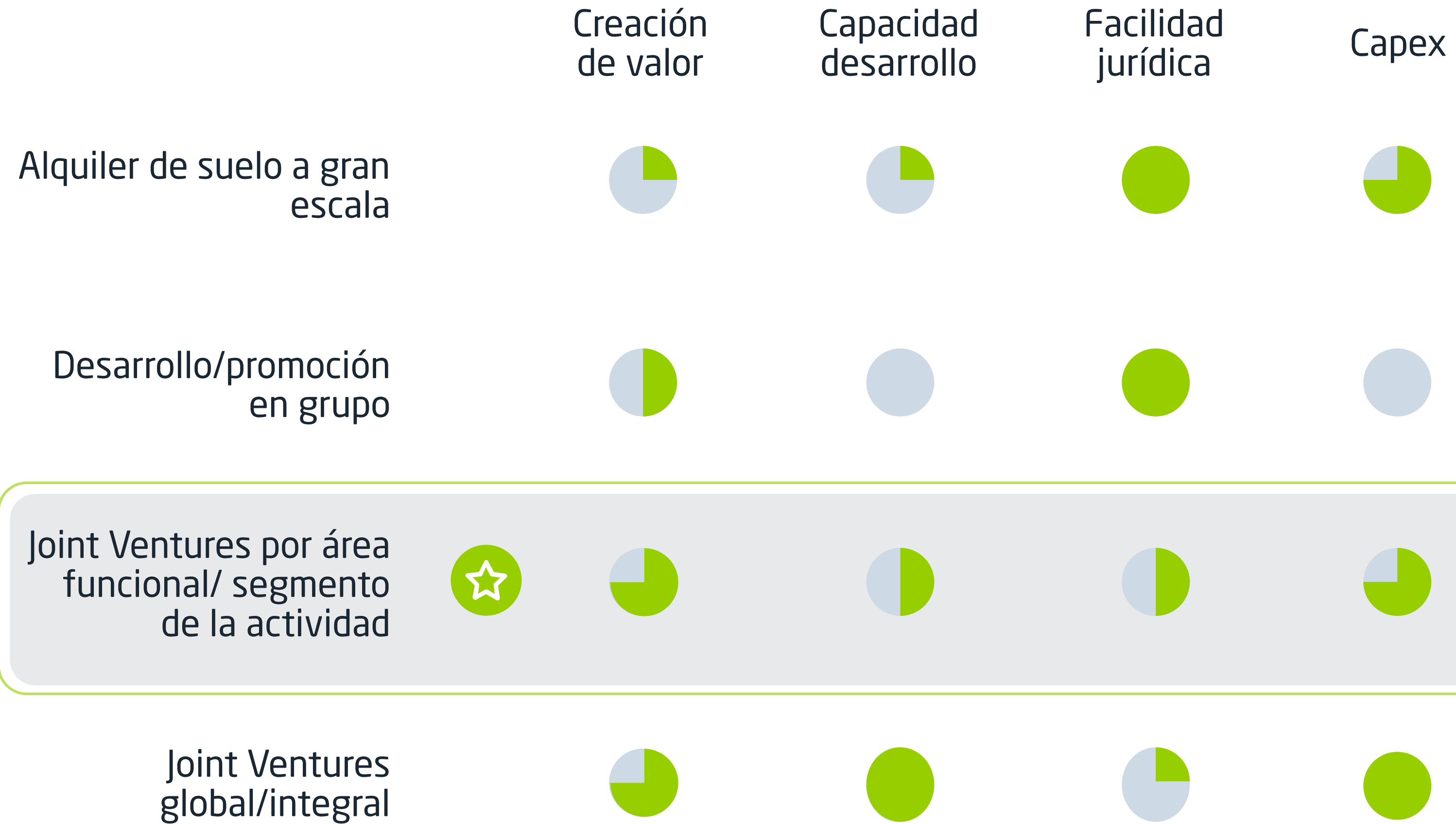
Fase 3 - Consolidación  
(Años 11-20)



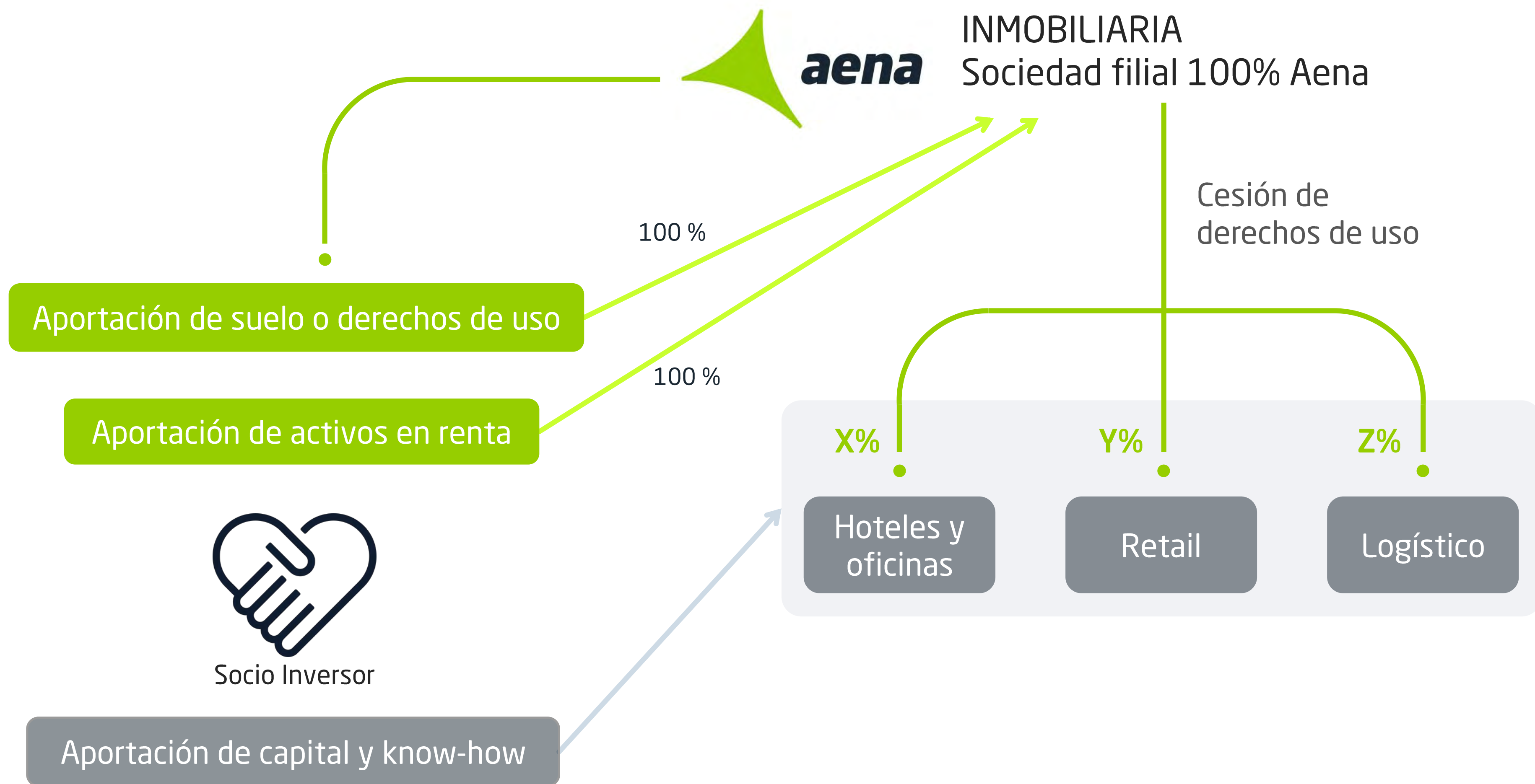
TOTALES

|                     |            |            |            |              |
|---------------------|------------|------------|------------|--------------|
| m²                  | 397.222 m2 | 514.346 m2 | 621.164 m2 | 1.532.733 m2 |
| Inversión           | 387 M€     | 321 M€     | 556 M€     | 1.264 M€     |
| Inversión habitante | 3 M€       | 2 M€       | 69 M€      | 74 M€        |

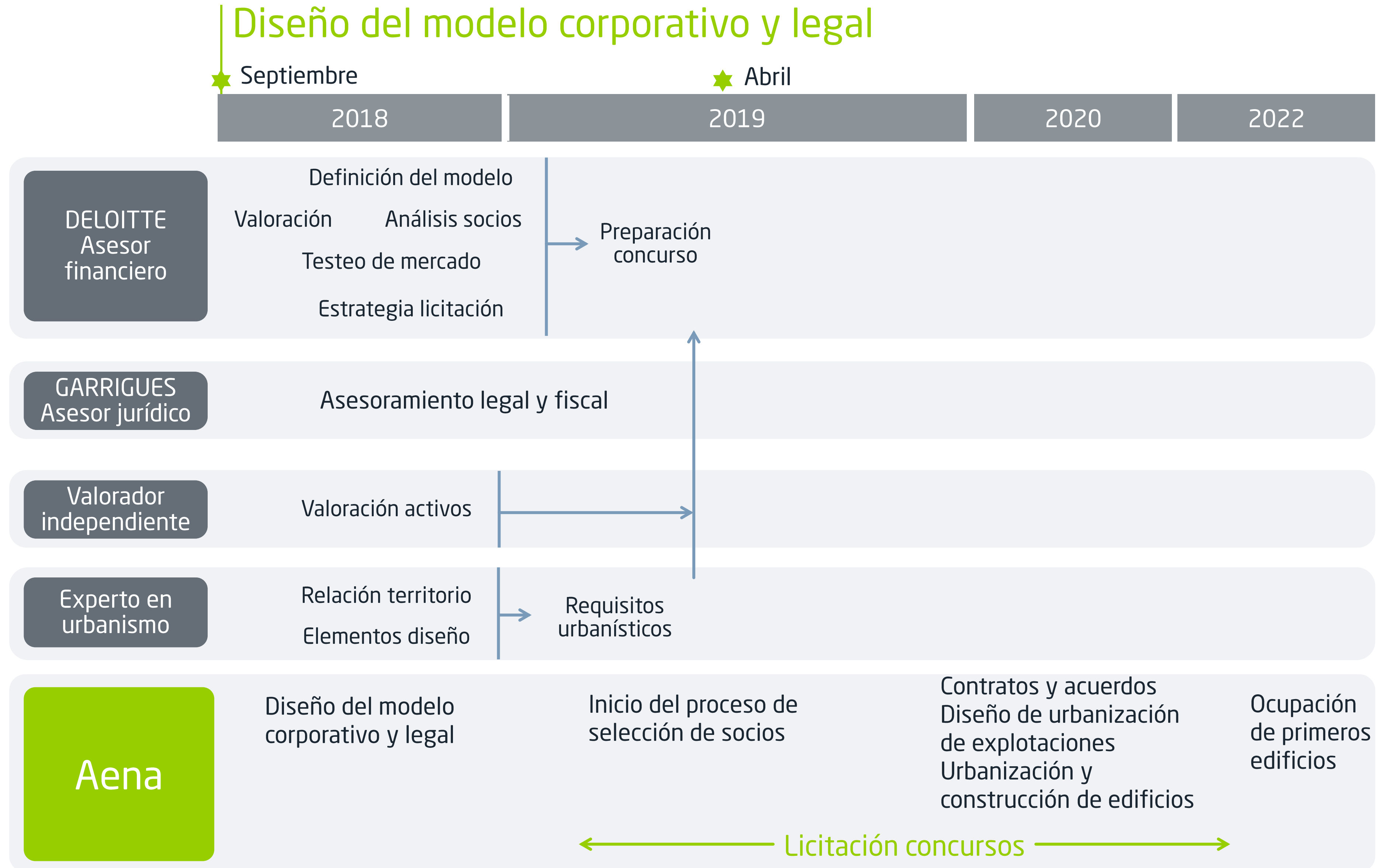
# Valoración de los modelos de negocio para el desarrollo del Plan Inmobiliario



# Modelo societario para el nuevo modelo de negocio

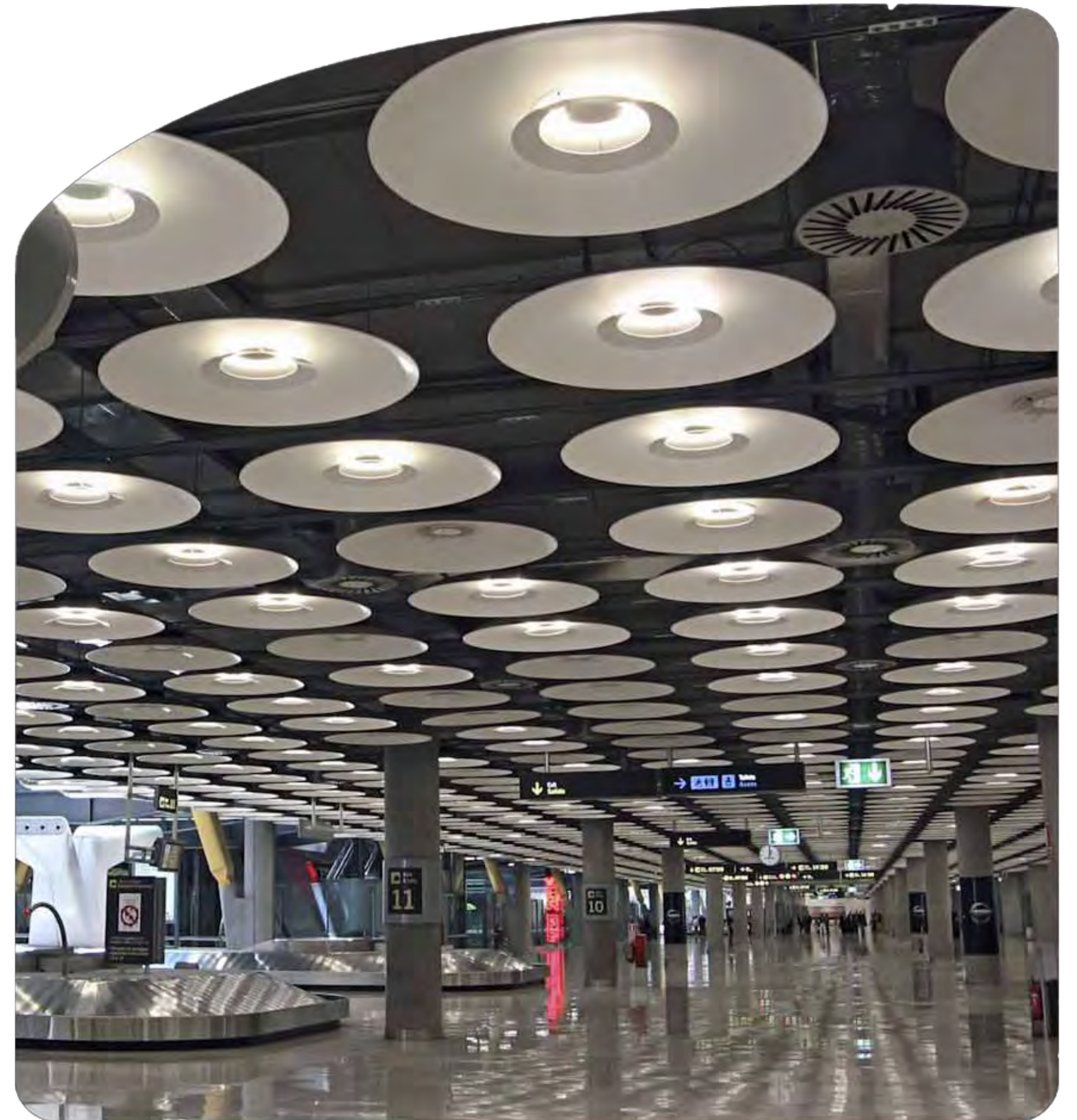


# Estrategia de implantación y propuesta del Modelo de Negocio



# Internacionalización

## La diversificación como fuente de crecimiento futuro



# Aena internacional

## El mercado

- ● Fuerte dinámica de crecimiento del tráfico aeroportuario global.
- ● Internacionalización en el sector aeroportuario facilitada por la regulación y la creciente globalización.... aunque número limitado de oportunidades y competencia elevada.
- ● Creciente interés de otros operadores aeroportuarios por aumentar su presencia global.

## Aena

| Luton                   | Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)                  | SACSA                           | Aerocali               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------|
| Reino Unido             | 12 aeropuertos en México y uno en Jamaica (Montego Bay) | Cartagena de Indias en Colombia | Cali en Colombia       |
| 51% participación       | 5,8% participación                                      | 38% participación               | 50% participación      |
| 15,8 millones pasajeros | 40,7 millones pasajeros                                 | 4,8 millones pasajeros          | 5,2 millones pasajeros |

Datos 2017

# Aena se encuentra en una posición privilegiada para seguir con su expansión internacional

1

Consolidación  
de activos actuales

2

Adquisición  
de nuevos activos

# 1 Consolidación y desarrollo de los activos actuales, mediante la extensión o renovación de las concesiones y/o incremento de participación

## Planes de actuación

Consolidación de los activos actuales en cada aeropuerto con presencia Aena  
**Luton en Europa**

- Interés en extensión de la concesión a partir de 2031

**GAP (México)...** crecimiento orgánico e inorgánico en la región

- 2018: 44,0 Mpax

**Proyecto APP Cartagena en Colombia**

- La concesión actual termina en septiembre de 2020
- Nueva concesión por 7 años. Inversión: 127,9 M€ y 7,6 Mpax/año al final del período
- Fase de factibilidad

**Proyecto APP Cali en Colombia**

- La concesión actual termina en septiembre de 2020
- Nueva concesión + 3 aeropuertos por 30 años
- 12,5 Mpax final nueva Concesión; Inversión 412 M€
- Fase de factibilidad

# 2 Incrementando el foco en la adquisición de nuevos activos

## Criterios estratégicos

### Enfoque geográfico

- Continuar con foco en Latinoamérica y Europa
- Explorar otras geografías en activos atractivos como Asia, Oriente Medio y Norte América

### Gobierno corporativo

- Mayoría accionarial de Aena en los mercados objetivo (core markets) apoyados con socios locales y/o financieros
- Minoría o co-control en nuevos mercados para Aena, de mayor riesgo o donde la regulación no permite mayorías

### Sinergias/ Leverage

- Red de Aena ( tipología de aeropuertos, equipo, managers..)
- Madrid y Barcelona como Hubs relevantes en el mercado global
- Conocimiento e interlocución con los actores globales del mercado (aerolíneas, regulador, operadores comerciales, proveedores de bienes y servicios)

# Desplegando los recursos necesarios

## Equipo

Reforzando el equipo para dotarlo de la dimensión correcta y con recursos suficientes en geografías clave

## Recursos Financieros

Asignación de recursos de capital suficientes para poder afrontar con garantía las oportunidades de M&A consistentes con los principios estratégicos y con el objetivo de que la actividad internacional contribuya a la cuenta de Resultados de Aena en un porcentaje significativo.

## Socios

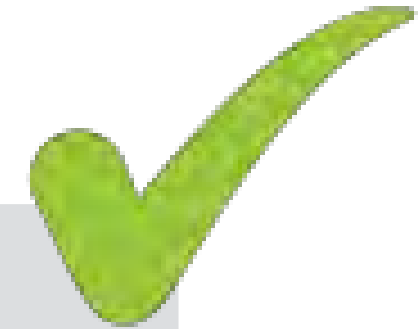
Continuar trabajando con socios adecuados a cada oportunidad. Se seguirá dando preferencia a inversores financieros especializados en infraestructuras. En las geografías más desconocidas explorando la asociación con socios locales que aporten posiciones de liderazgo en dichos mercados.

## Proceso de Toma de Decisiones

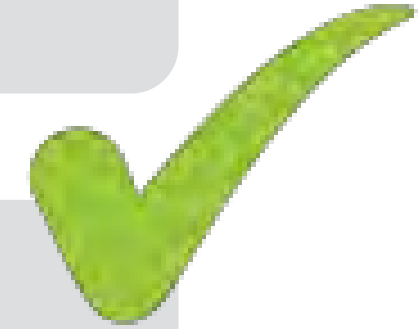
Definiendo con el accionista principal un marco de actuación para la toma de decisiones que permita responder a los tiempos y agilidad que demandan los proyectos de M&A

# Conclusiones

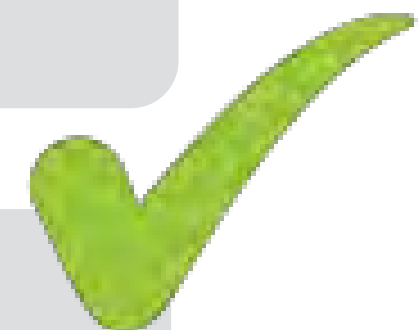
Los ingresos comerciales de Aena seguirán creciendo moderadamente apoyados en rediseños funcionales



Estamos ejecutando un plan para desarrollar el negocio inmobiliario de Aena



Vamos a dar un nuevo impulso al desarrollo internacional



# Dirección Financiera



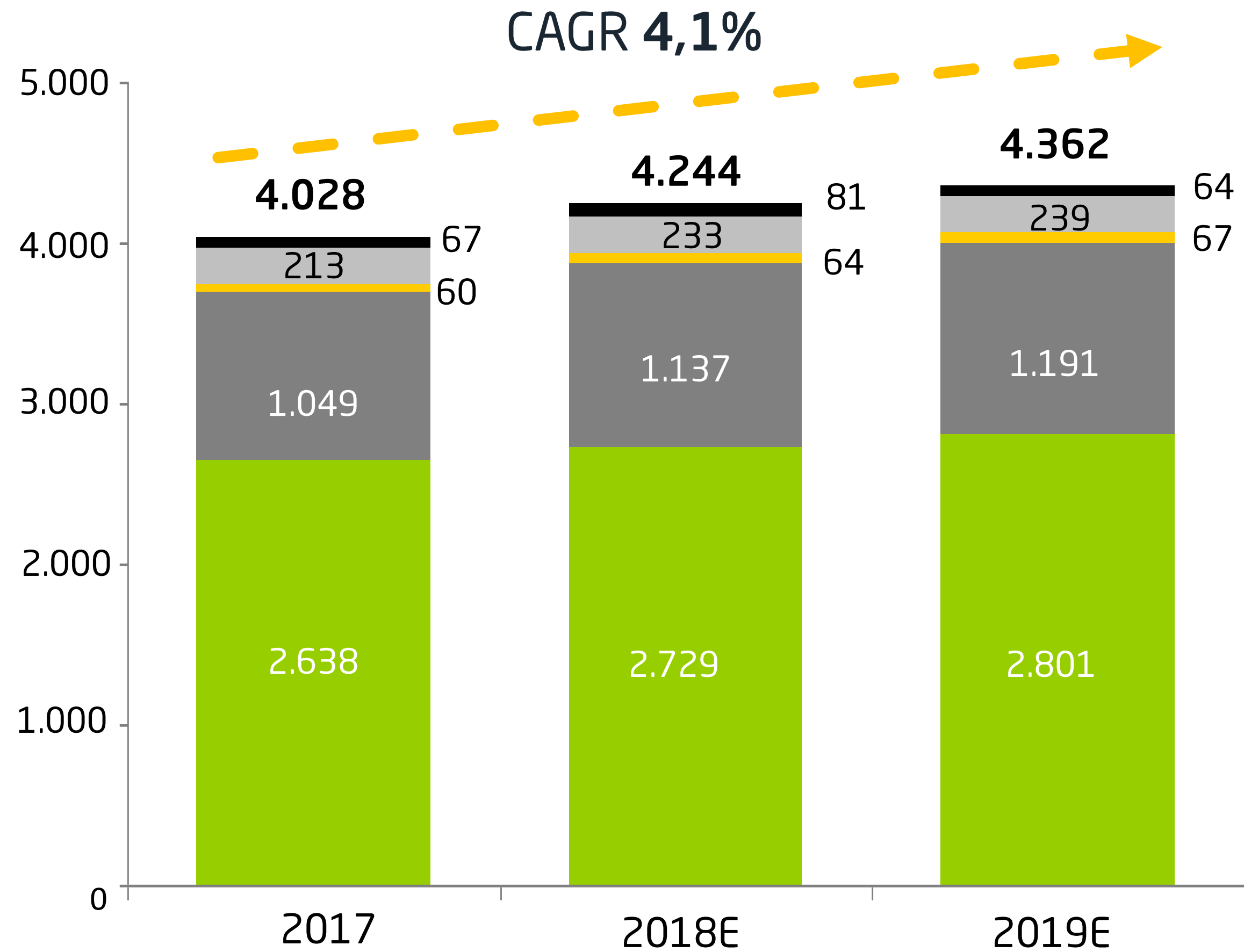
# Dirección Financiera

Director Financiero José Leo

- • Asignación de recursos de capital 

# Evolución de ingresos consolidados

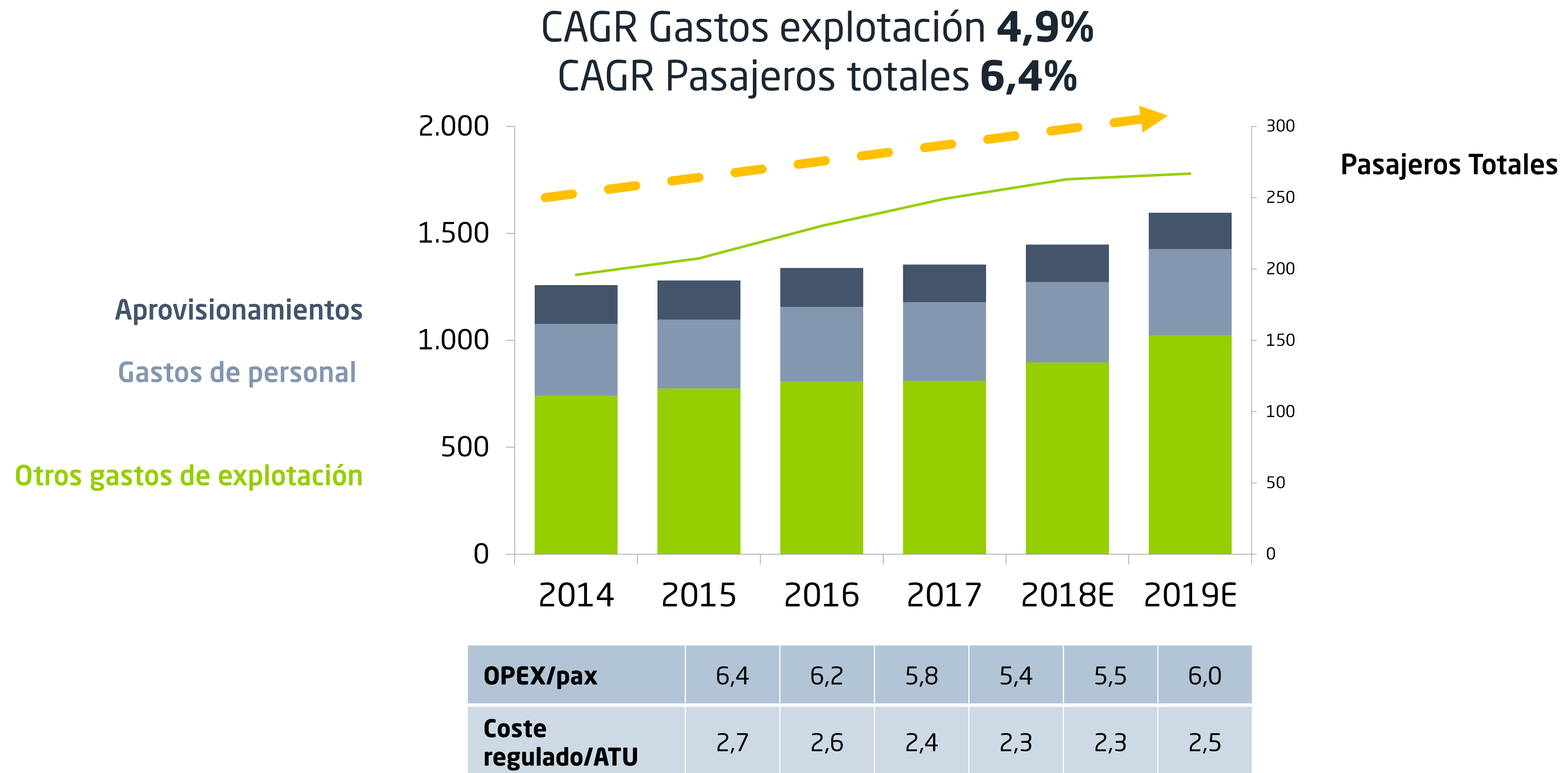
Ingresos de explotación (Millones €)



| CAGR 17-19               |       |
|--------------------------|-------|
| Otros                    | -2,6% |
| Negocio internacional    | +5,9% |
| Ingresos inmobiliarios   | +5,7% |
| Ingresos comerciales     | +6,5% |
| Servicios aeroportuarios | +3,0% |

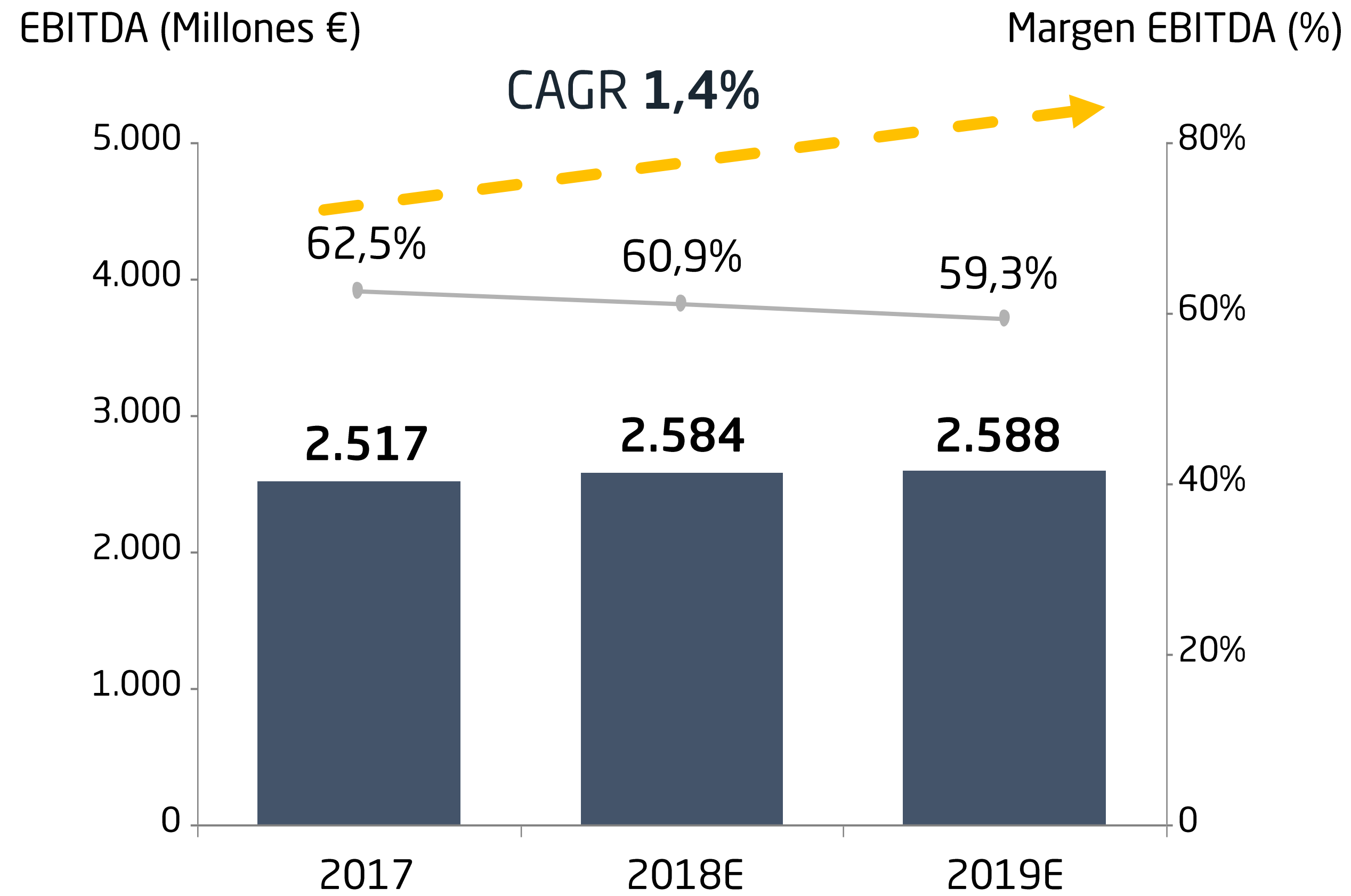
# Disciplina en costes contribuyendo al mantenimiento de unas tarifas competitivas

Gastos de explotación\* (Millones €) y evolución del tráfico (Millones pax) de la Red Nacional



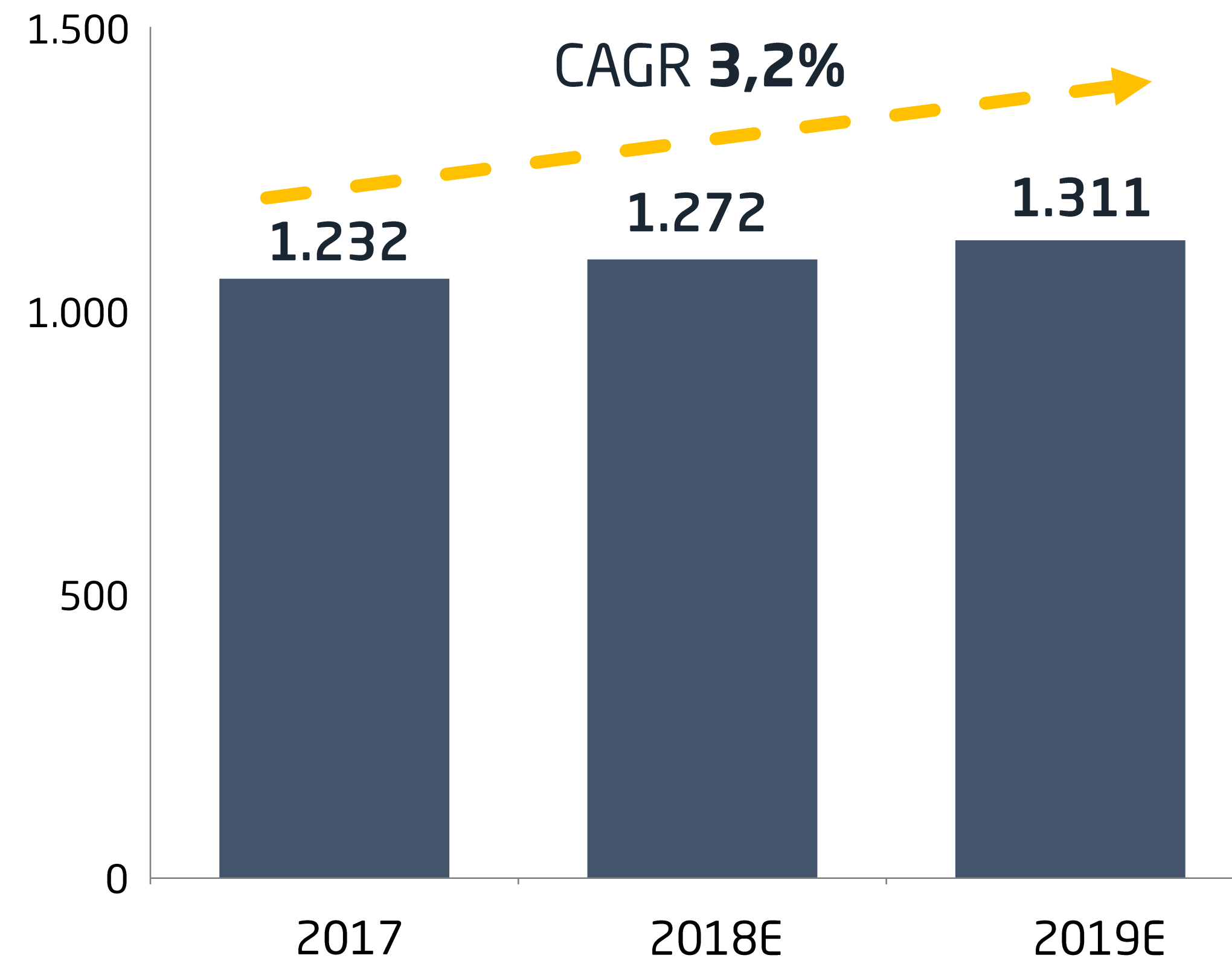
\* No incluye amortizaciones ni deterioros

# Evolución del EBITDA consolidado



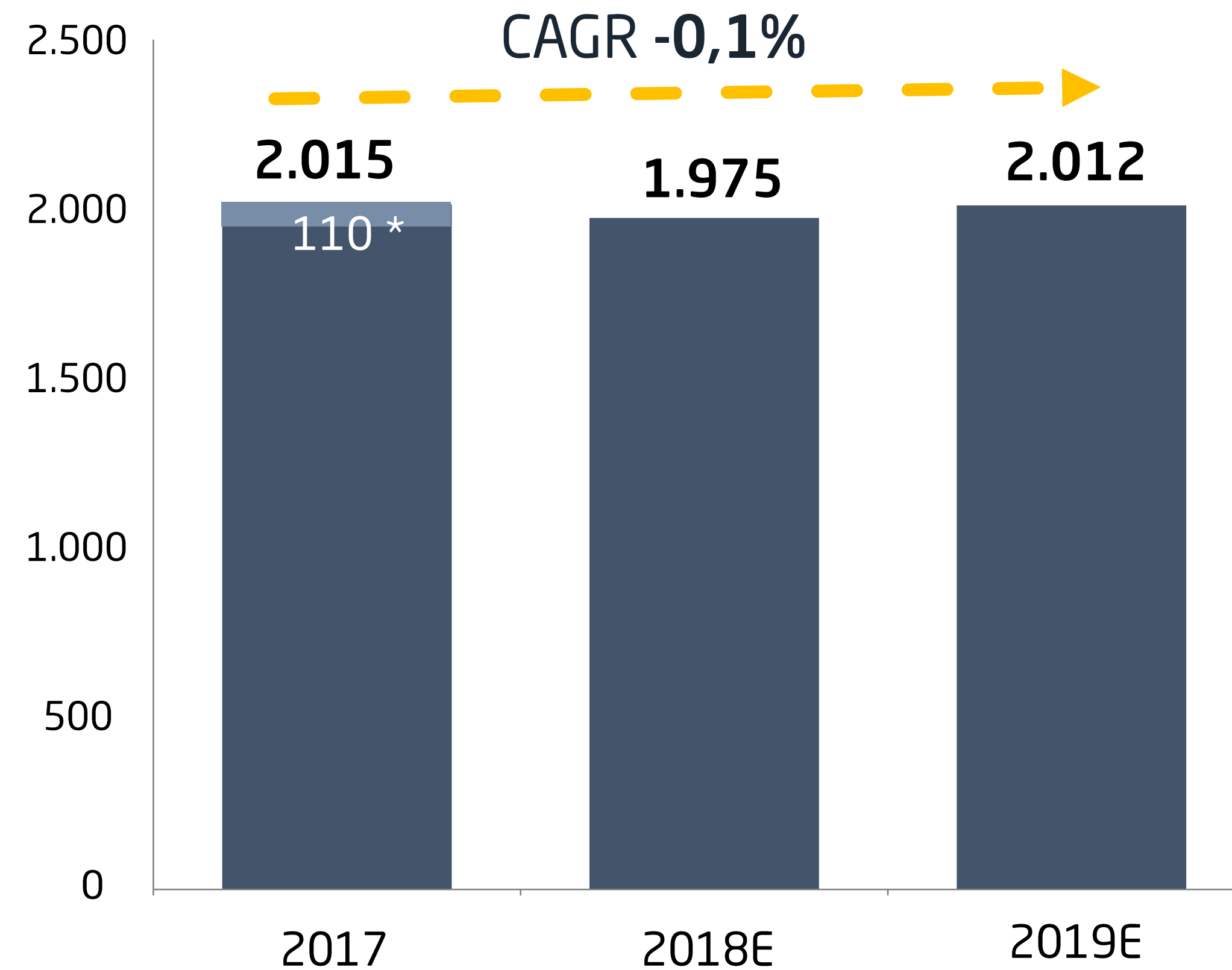
# Evolución de resultados consolidados

Beneficio neto (Millones €)



# Evolución del flujo de efectivo consolidado

Flujo de efectivo de actividades de explotación  
(Millones €)



\* Importe excepcional por devolución del impuesto de sociedades del año 2015

# Compromiso con el accionista y evolución del dividendo

| AENA      |  | 2017     | 2018     | 2019     |
|-----------|--|----------|----------|----------|
| FCF       |  | 1.643,4€ | 1.329,9€ | 1.436,4€ |
| Dividendo |  | 574,6€   | 975,0€   | 1.001,3€ |
| % FCF     |  | 38%      | 59%      | 75%      |



Asignación de  
Recursos de  
capital

# Un contexto atractivo a largo plazo



Tráfico

## **Buenas perspectivas y tasas de crecimiento robustas**

Sector con perspectivas positivas a largo plazo  
Duplicar el tráfico actual en 20 años



Mercado

## **Posicionamiento**

Buen posicionamiento del mercado español.



Regulación

## **Visibilidad y transparencia**

Marco regulatorio que garantiza visibilidad y predictibilidad a largo plazo y asegura la generación de valor a través de la inversión.

En el DORA II se entrará en nuevo programa inversor expansivo

# Un modelo de negocio robusto a corto plazo



Garantía

## Negocio comercial

La estructura contractual de MAGs garantiza protección frente a posibles cambios de ciclo.



Solidez

## Generación de caja y valoración

Alto nivel de generación del flujo de efectivo operativo.

FCF/yield y dividend yield superiores a nuestros comparables a valores de cotización actuales.



Eficiencia

## Apalancamiento operativo

Alto grado de eficiencia, que continuará por encima del resto del sector.



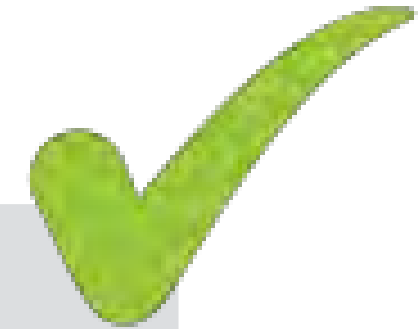
Compromiso

## Distribución de beneficios

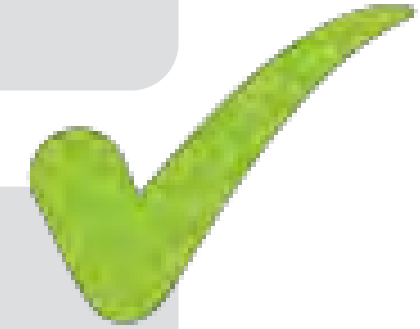
Compromiso de distribuir el 80% del beneficio neto individual de Aena SME, S.A. hasta el cierre de 2021.

# Conclusiones

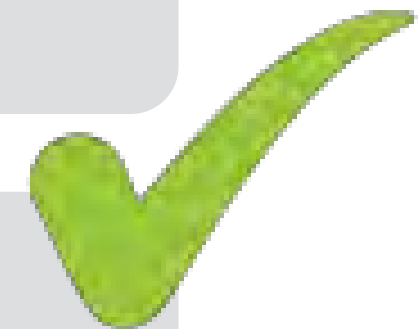
Aena cuenta con una posición de solidez ante el contexto actual.



El Plan Estratégico permite seguir siendo líderes en la generación de caja.



El compromiso con el accionista se refleja en el payout del 80% aprobado para los próximos tres años.



# Conclusiones

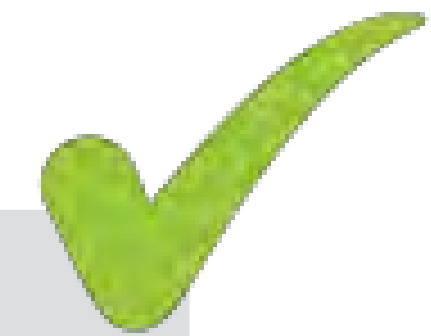
Presidente Maurici Lucena

- Negocio Regulado
- Negocio No Regulado
- Dirección Financiera

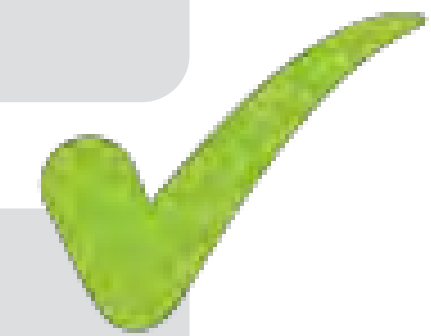
# Conclusiones

## Negocio Regulado

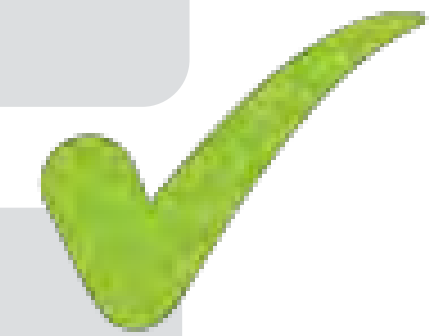
Nuevos proyectos generadores de capacidad que aumentarán la base de los activos regulados.



Seguiremos siendo líderes en eficiencia comprometidos con la competitividad de las tarifas.



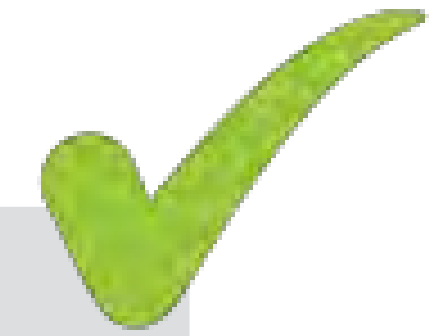
Un modelo de crecimiento sostenible e integrado medioambientalmente.



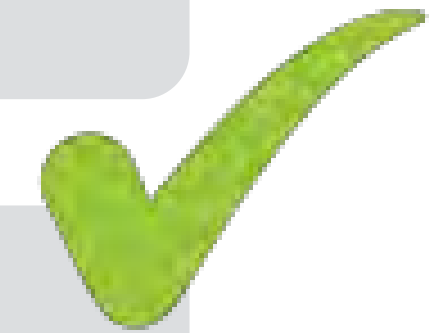
# Conclusiones

## Negocio No Regulado

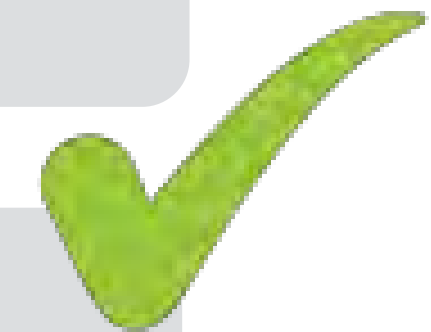
Los ingresos comerciales crecerán moderadamente apoyados en rediseños funcionales.



Fuerte impulso al desarrollo del negocio inmobiliario de Aena.



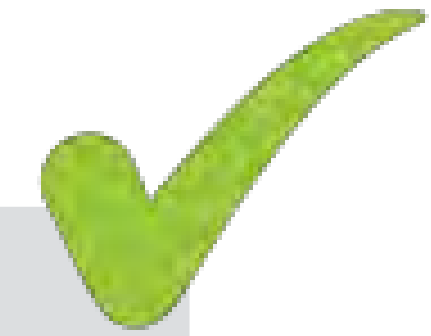
Fuerte impulso a la expansión internacional condicionado al surgimiento de buenas oportunidades.



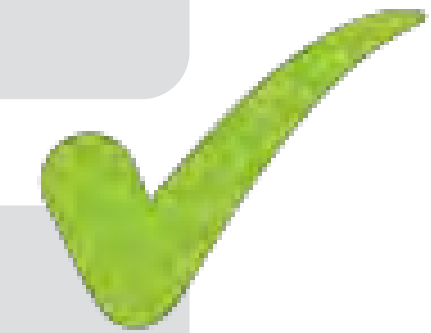
# Conclusiones

## Dirección Financiera

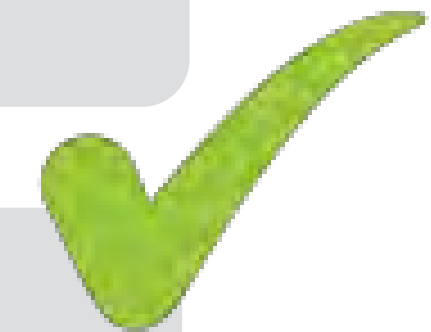
Aena posee una sólida posición financiera, tanto en términos absolutos como relativos.



Seguiremos siendo líderes en la generación de caja.



El inequívoco compromiso con el accionista se traduce en el pay-out del 80% para los próximos tres años.



# Q&A

# Gracias



# Anexos

# Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada

| En Millones €                                 | 2017    | 2018E   | 2019E   | % Var.<br>18E/17 | % Var.<br>19E/18E |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------|-------------------|
| Pasajeros totales Red Nacional (Millones)     | 249,2   | 262,9   | 268,1   | 5,5%             | 2,0%              |
| Ingresos de explotación                       | 4.027,6 | 4.243,7 | 4.361,7 | 5,4%             | 2,8%              |
| Servicios aeroportuarios                      | 2.638,5 | 2.728,4 | 2.801,5 | 3,4%             | 2,7%              |
| Ingresos comerciales                          | 1.049,3 | 1.137,1 | 1.190,9 | 8,4%             | 4,7%              |
| Ingresos inmobiliarios                        | 59,7    | 64,3    | 66,7    | 7,7%             | 3,7%              |
| Negocio internacional                         | 213,2   | 233,3   | 239,1   | 9,4%             | 2,5%              |
| Otros ingresos                                | 67,0    | 80,6    | 63,6    | 20,3%            | -21,2%            |
| Gastos de explotación                         | 2.310,2 | 2.461,9 | 2.568,5 | 6,6%             | 4,3%              |
| Gastos operativos                             | 1.502,2 | 1.599,8 | 1.766,9 | 6,5%             | 10,4%             |
| Amortizaciones y deterioros                   | 808,0   | 862,1   | 801,6   | 6,7%             | -7,0%             |
| Resultado de explotación                      | 1.717,4 | 1.781,7 | 1.793,1 | 3,7%             | 0,6%              |
| Resultado Financiero                          | -139,6  | -130,8  | -99,9   | -6,3%            | -23,6%            |
| Puestas en equivalencia empresas participadas | 18,9    | 16,7    | 16,3    | -12,0%           | -2,3%             |
| Resultado antes de impuestos                  | 1.596,7 | 1.667,6 | 1.709,5 | 4,4%             | 2,5%              |
| Impuesto sobre sociedades                     | -374,7  | -396,0  | -396,9  | 5,7%             | 0,2%              |
| Resultado del periodo                         | 1.222,0 | 1.271,6 | 1.312,6 | 4,1%             | 3,2%              |
| Resultado atribuido a intereses minoritarios  | -10,0   | -0,1    | 1,6     | -99,1%           | -1846,4%          |
| Resultado atribuible sociedad dominante       | 1.232,0 | 1.271,7 | 1.311,1 | 3,2%             | 3,1%              |
| EBITDA                                        | 2.517,4 | 2.584,2 | 2.587,9 | 2,7%             | 0,1%              |
| EBITDA ajustado*                              | 2.517,4 | 2.615,3 | 2.587,9 | 3,9%             | -1,0%             |
| RTDO ATRIBUIBLE SOCIEDAD DOMINANTE ajustado*  | 1.232,0 | 1.295,0 | 1.311,1 | 5,1%             | 1,2%              |
| MARGEN EBITDA AJUSTADO                        | 62,5%   | 61,6%   | 59,3%   | -1,4%            | -3,7%             |

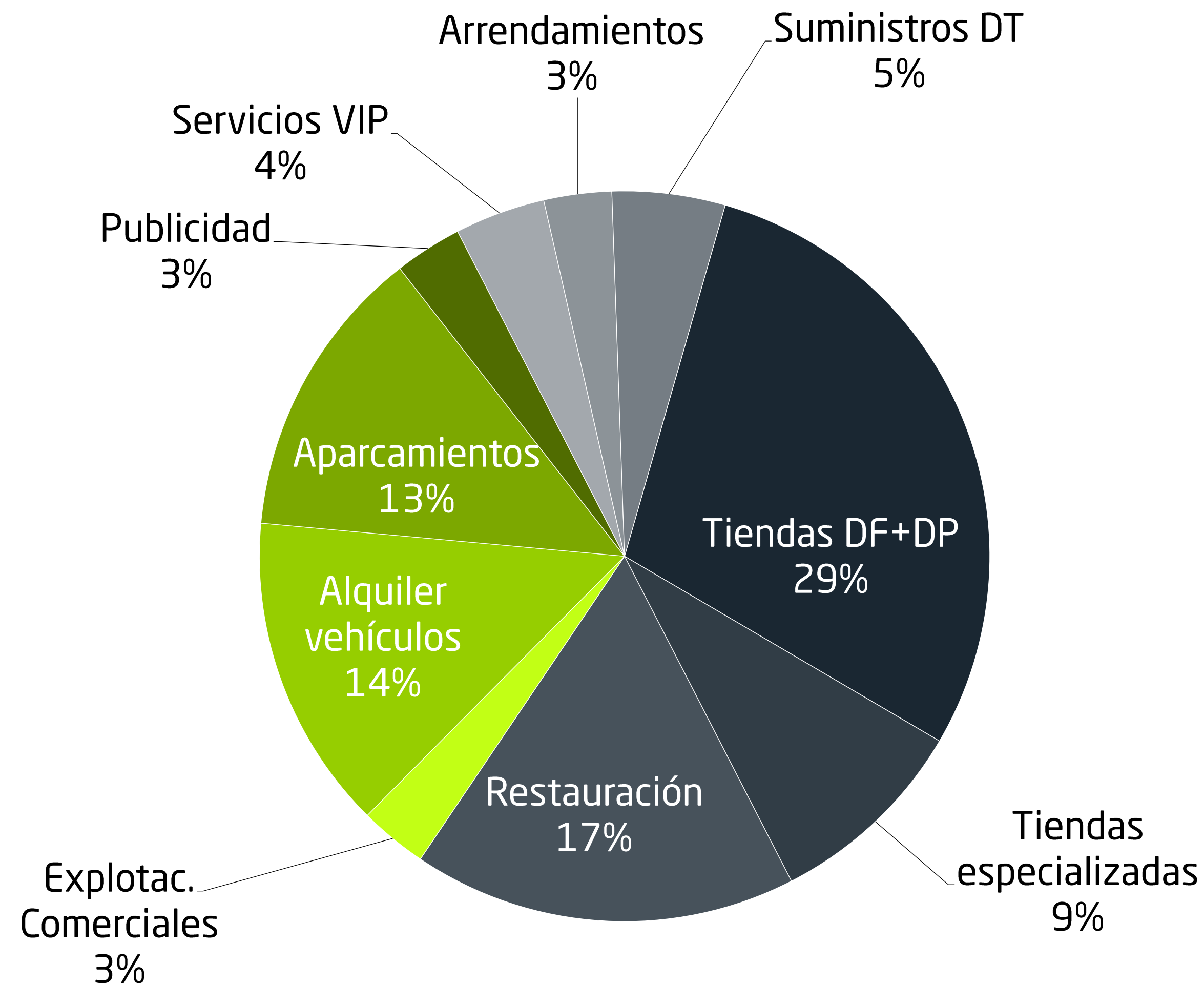
\* Excluye efectos por Cierre San Javier

# Estado de flujo de efectivo consolidado

| En Millones €                                                                 | 2017            | 2018E           | 2019E           | % Var.<br>18E/17 | % Var.<br>19E/18E |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|
| <b>Resultado antes de impuestos</b>                                           | <b>1.596,7</b>  | <b>1.667,6</b>  | <b>1.709,5</b>  | <b>4,4%</b>      | <b>2,5%</b>       |
| Amortización y depreciación                                                   | 800,0           | 802,5           | 794,8           | 0,3%             | -1,0%             |
| Variaciones en circulante                                                     | -108,6          | -92,2           | -73,8           | -15,2%           | -19,9%            |
| Resultado financiero                                                          | 139,6           | 130,8           | 99,9            | -6,3%            | -23,6%            |
| Participación en asociadas                                                    | -18,9           | -16,7           | -16,3           | -12,0%           | -2,3%             |
| Flujo de intereses                                                            | -130,7          | -131,1          | -101,1          | 0,3%             | -22,9%            |
| Flujo de impuestos                                                            | -263,5          | -386,3          | -400,7          | 46,6%            | 3,7%              |
| <b>Flujo de actividades de explotación</b>                                    | <b>2.014,6</b>  | <b>1.974,7</b>  | <b>2.012,3</b>  | <b>-2,0%</b>     | <b>1,9%</b>       |
| Adquisición inmovilizado                                                      | -371,2          | -644,9          | -575,9          | 73,7%            | -10,7%            |
| Operaciones con empresas asociadas                                            | -12,8           | 3,2             | 1,6             | -125,1%          | -50,2%            |
| Dividendos recibidos                                                          | 17,1            | 15,0            | 10,3            | -12,0%           | -31,6%            |
| Devolución/amortización de deuda financiera                                   | -781,4          | -732,8          | -633,5          | -6,2%            | -13,6%            |
| Dividendos distribuidos Aena Individual                                       | -574,6          | -975,0          | -1.001,3        | 69,7%            | 2,7%              |
| Otros flujos de actividades de inversión/financiación/dividendos distribuidos | -2,9            | -20,8           | 4,7             | 613,6%           | -122,7%           |
| <b>Flujo de Caja por Inversión / Financiación</b>                             | <b>-1.725,9</b> | <b>-2.355,2</b> | <b>-2.194,0</b> | <b>36,5%</b>     | <b>-6,8%</b>      |
| Impacto tipo de cambio                                                        | 1,6             | -0,8            | 0,0             | -147,1%          | -100,0%           |
| <b>Efectivo, equivalentes al efectivo al inicio del período</b>               | <b>564,6</b>    | <b>855,0</b>    | <b>473,7</b>    | <b>51,4%</b>     | <b>-44,6%</b>     |
| (Disminución) / aumento neto de efectivo y equivalentes al efectivo           | 290,4           | -381,3          | -181,7          | -231,3%          | -52,3%            |
| <b>Efectivo y equivalentes al efectivo al final de período</b>                | <b>855,0</b>    | <b>473,7</b>    | <b>292,0</b>    | <b>-44,6%</b>    | <b>-38,4%</b>     |

# Actividad comercial:

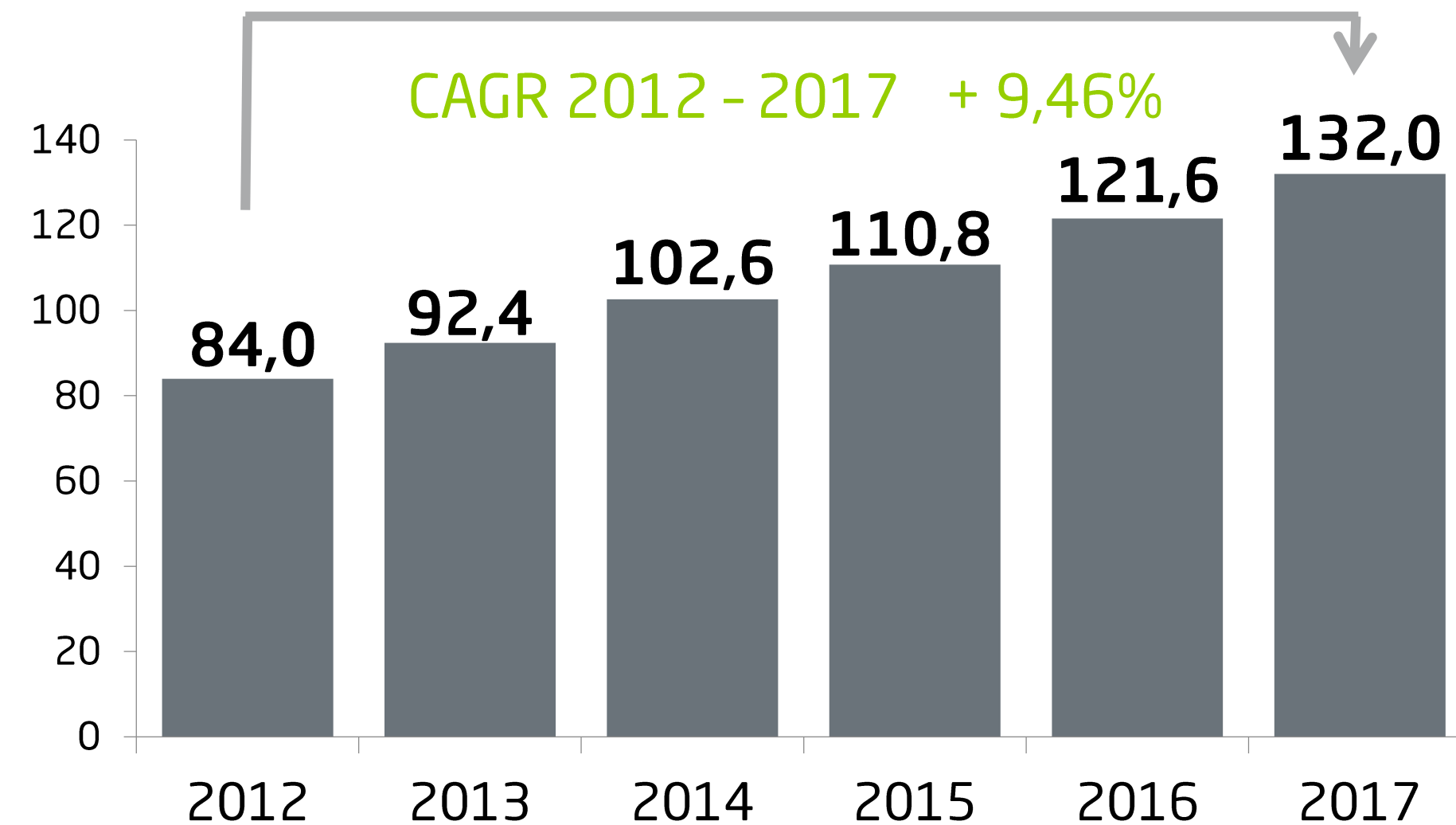
## Ingresos comerciales por líneas de negocio en 2017



# Aparcamientos y alquiler de vehículos: Una historia de éxito

## APARCAMIENTOS

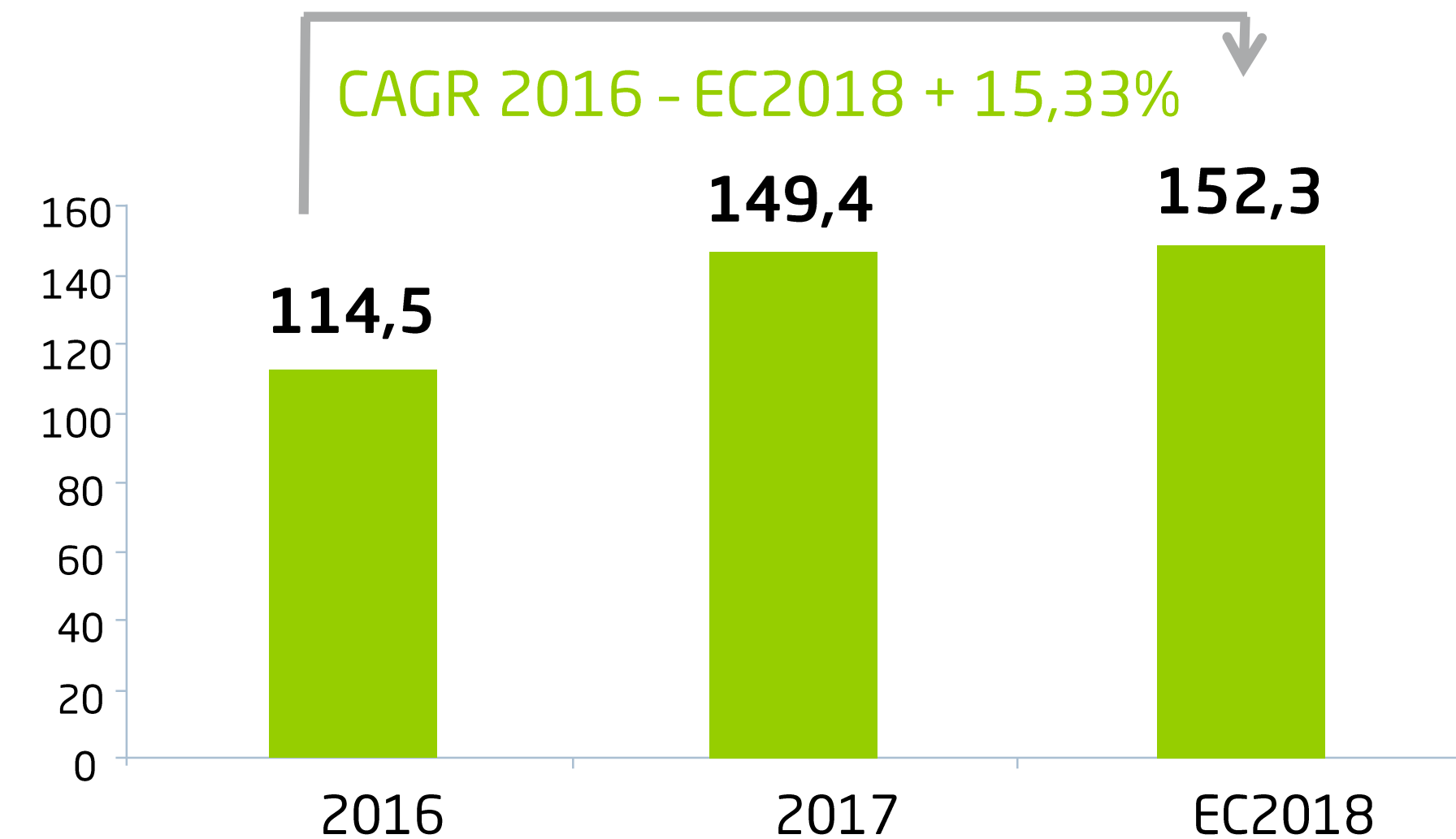
Evolución Ingresos (Millones €)



- Gestión dinámica de precios en reservas
- Diseño de productos adaptados a múltiples segmentos (Express, general, Bajo coste, VIP..)
- Impulso de canales digitales (app, web) y medios de pago (VIA-T, pago por matrícula, pago por móvil)
- Plan de marketing y publicidad  
Inversión competitiva en SEO/SEM  
Campañas de marca (Radio, Prensa, TVE)
- Tecnología e Innovación

## ALQUILER DE VEHÍCULOS

Ingresos Comerciales RAC (Millones €)



### Antiguo concurso 2009-2016

99 M€ (2015) de Ingreso  
63% Fijo  
37% Variable

Instalaciones: 13.590 plazas  
de aparcamientos, 219  
locales y 362.000 m<sup>2</sup>

### Concurso Actual 2016-2022

148,8 M€ (2017) de Ingreso,  
49 % Fijo  
51 % Variable.

Instalaciones: 19.718 plazas,  
256 locales con opción de  
zonas *Premium* y 503.000  
m<sup>2</sup>