



Madrid, 29 de mayo de 2018

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 228 del Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores, comunica el siguiente

HECHO RELEVANTE

Plan Estratégico 2018-2021

El Consejo de Administración de Aena, S.M.E., S.A., (AENA), en su sesión celebrada en el día de la fecha, ha procedido a aprobar su Plan Estratégico 2018-2021, cuyas líneas de actuación se recogen en la documentación que se acompaña.

La presentación del Plan Estratégico a analistas e inversores tendrá lugar el próximo 7 de junio.

El Secretario del Consejo de Administración
Juan Carlos Alfonso Rubio

Plan Estratégico 2018-2021

Líneas de actuación

Aena, aeropuertos inteligentes



MAYO DE 2018

Con fecha 29 de mayo de 2018, el Consejo de Administración ha aprobado el Plan Estratégico de la compañía para el periodo 2018-2021. Con este plan Aena pretende...

Afrontar retos que transformará en oportunidades

<u>Reto</u>		<u>Oportunidad</u>	<u>Descripción</u>	
Tráfico de pasajeros creciente		Capacidad y calidad de servicio	Asegurar la capacidad de los aeropuertos y el cumplimiento de los altos estándares de calidad de servicio , en un ciclo inversor moderado	
Sostenibilidad en el sector aeroportuario		Responsabilidad medioambiental	Asumir la responsabilidad medioambiental en el desarrollo de aeropuertos sostenibles	
Pasajeros, clientes y comunidad exigentes		Aeropuertos y ciudades aeroportuarias	Desarrollar aeropuertos y ciudades aeroportuarias que dinamicen la actividad económica, amplíen oferta de servicios y promuevan nuevas oportunidades de negocio	
Incertidumbres geopolíticas		Diversificación geográfica	Creer en nuevos mercados mitigando los riesgos de concentración de tráfico mediante la diversificación geográfica	
Eficiencia y rentabilidad		Liderazgo en la gestión económica	Mantener el liderazgo en la gestión eficiente y rentable de recursos para garantizar las inversiones futuras	
Capacidades y talento cambiantes		Organización y talento	Adecuar la organización y el talento a los retos futuros con un equipo con experiencia en nuevos negocios, digitalización e internacionalización	

Se han definido...

Líneas Estratégicas para capturar las oportunidades a futuro

Oportunidad

Líneas estratégicas

Capacidad y calidad de servicio



Capacidad

Calidad y seguridad

Innovación

Responsabilidad medioambiental



Sostenibilidad medioambiental

Aeropuertos y ciudades aeroportuarias



Actividad inmobiliaria

Actividad comercial

Corresponsabilidad

Diversificación geográfica



Plan de marketing

Desarrollo internacional

Liderazgo en la gestión económica



Eficiencia en costes

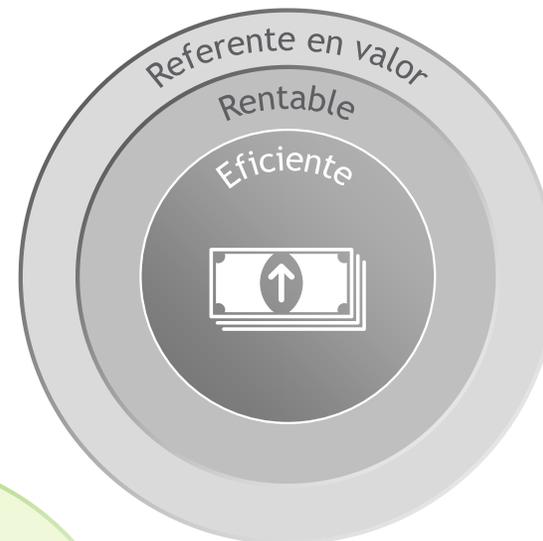
Asignación de capital y retribución al accionista

Organización y talento



Adecuación de la organización y los recursos

El Plan Estratégico marcará un nuevo nivel de ambición en el modelo de gestión de Aena



El Plan Estratégico se articula en 10 líneas de acción

1

Ampliación y adecuación de la **capacidad** en los aeropuertos de mayor prioridad, ejecutando inversiones DORA 2017-2021 y lanzamiento de proyectos identificados en Planes Directores para el 2º DORA

2

Adaptación de los **procesos** aeroportuarios para dotar de más comodidad, fluidez y flexibilidad al pasajero y la aerolínea y mejorar su experiencia, en cumplimiento de los altos niveles de **calidad de servicio**

3

Desarrollo de **soluciones digitales** y tecnologías innovadoras que integren los procesos aeroportuarios, los servicios y la oferta comercial

4

Minimización de la **huella ambiental** invirtiendo en eficiencia energética, energías renovables, insonorización y biodiversidad

5

Aprovechamiento de los suelos disponibles para crear una **oferta inmobiliaria** en colaboración con el sector privado y dinamizar la actividad económica en las ciudades aeroportuarias

6

Rediseño y optimización de **espacios comerciales** de los principales aeropuertos, relanzamiento de la oferta comercial *Duty Free* y reposicionamiento de tiendas especializadas, adaptados a las preferencias de los clientes

7

Acercar la atención y el servicio a la sociedad, avanzando en la **corresponsabilidad** en la gestión y la contribución en la comunidad

8

Atracción de **tráfico internacional**, con foco Asia, a los hubs de Madrid y Barcelona y ampliación de las rutas de largo radio

9

Expansión internacional con una estructura societaria con participación de socios privados que permita capturar oportunidades clave frente a competidores globales, con un esfuerzo inversor moderado

10

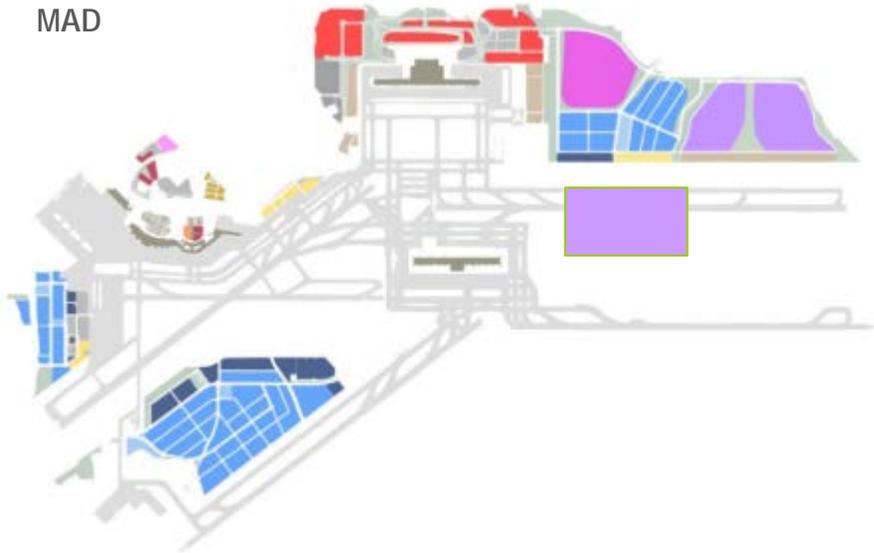
Definición de un plan de asignación de **recursos de capital** transparente y eficiente

Destacando...

5 Implantación del nuevo modelo de desarrollo inmobiliario en los aeropuertos A.S. Madrid-Barajas y Barcelona-el Prat

Usos inmobiliarios

MAD



	Superficie de parcela (ha)	Superficie construida (m ² 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	

BCN



	*Superficie de parcela (ha)	Superficie construida (m ² c)
Logística	65	293.000
E-commerce	43	361.000
Carga	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
TOTAL	262	1.533.000

(*) Se incluyen las parcelas ya ocupadas

5 Implantación del nuevo modelo de desarrollo inmobiliario en los aeropuertos A.S. Madrid-Barajas y Barcelona-el Prat

Estrategia de implantación y propuesta del Modelo de Negocio

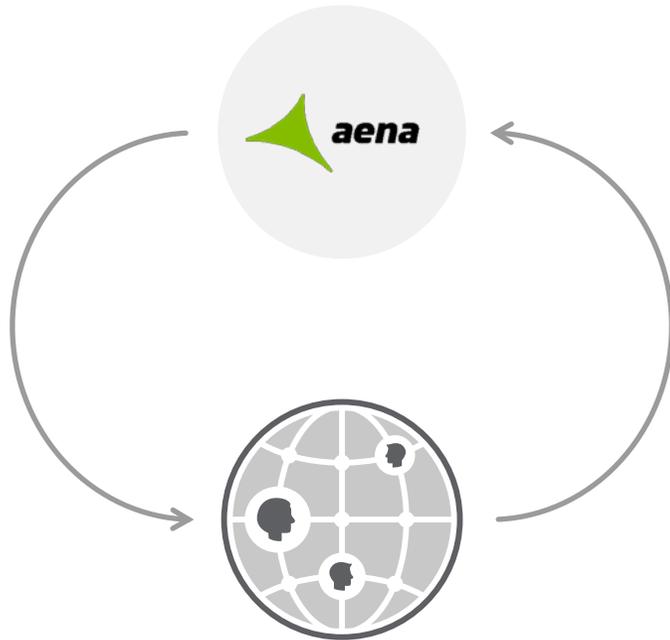
Aena, a través de su filial Aena Inmobiliaria participará activamente en la promoción inmobiliaria de los futuros desarrollos en los aeropuertos

Identificará los socios potenciales de Aena Inmobiliaria por tipo de activo y establecerá un procedimiento transparente de selección que maximice el valor generado para Aena y minore los riesgos

- Definir la estrategia de licitación
 - Definición bloques de división de los activos
 - Definición de los activos que se incluyen
 - Modelo de cesión/aportación por parte de Aena
 - Participación en cada bloque
- Analizar y determinar los condicionantes jurídicos, eliminando los riesgos para la matriz
- Hacer un test de mercado preliminar con socios potenciales
- Hacer una valoración de activos para fijar un precio mínimo
- Preparar y desarrollar los pliegos para el concurso público
- Definir los elementos de valor añadido de tipo urbanístico y relación de los aeropuertos de Aena con el organismo territorial que permitan presentar una estrategia integral para el desarrollo inmobiliario en AS Madrid-Barajas y Barcelona-El Prat



9 Expansión internacional



Expansión internacional con una estructura societaria con participación de socios privados para capturar oportunidades clave frente a competidores globales

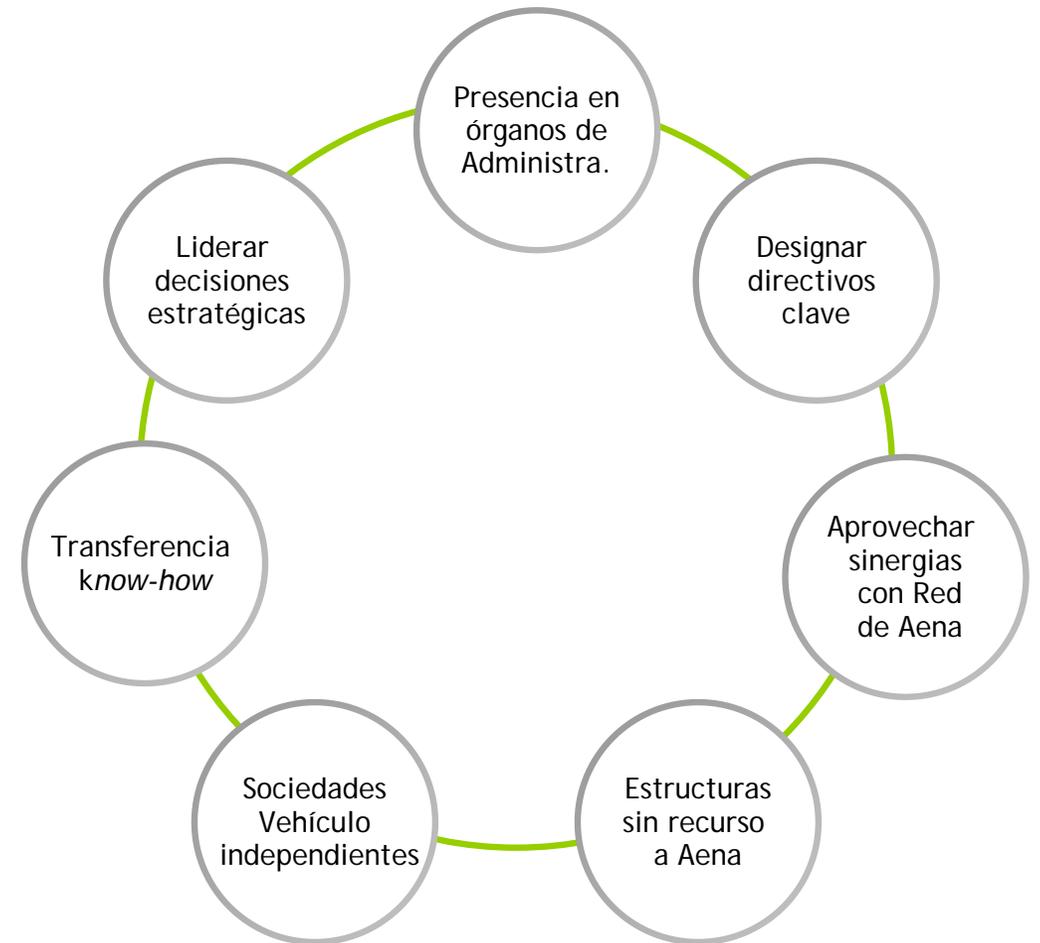
- Consolidación/ampliación de activos ya operados en el extranjero a través de Aena internacional: Luton, México, Cartagena, Cali
- A medio y largo plazo, adquisición estratégica de activos internacionales de alto potencial a través de estructuras societarias en las que participen socios privados
- Fortalecimiento de la posición de Aena como líder global, limitando su exposición al ciclo económico y capturando oportunidades frente a competidores globales, con un esfuerzo inversor moderado

9 Expansión internacional

Modelo de negocio

Participación de forma independiente de la actividad de Aena, a través de la *holding* Aena Internacional, mediante la creación o adquisición de sociedades vehículo independientes para cada proyecto

Se potenciarán alianzas estables con socios de referencia de perfil preferentemente financiero para acometer oportunidades individuales o por regiones. A través de ellas se adquirirán las participaciones en activos aeroportuarios internacionales



10 Eficiencia en costes y política de retribución al accionista

Mantener la disciplina en el control de costes y consolidar la posición financiera, conservando la competitividad actual respecto al entorno

- No exceder el coste unitario regulado de 2,63€/ATU¹ fijado en el DORA, con diferentes actuaciones:
 - ✓ Alineación de intereses de los proveedores de servicios con Aena (contratación de servicios ligando su beneficio con la consecución de nuevos niveles de servicio)
 - ✓ Variabilización de los contratos por tráfico (incrementos y decrementos)
- Desarrollo de planes para los principales gastos de explotación:
 - ✓ Plan estratégico de limpieza
 - ✓ Plan estratégico de mantenimiento
 - ✓ Plan estratégico de seguridad

Asimismo, se establece una política de retribución al accionista consistente en la distribución del 80% del beneficio neto individual en los ejercicios 2018, 2019 y 2020 en los términos de la política que se ha aprobado por el Consejo de Administración y que ha sido objeto de comunicación como hecho relevante independiente.

¹ATU (Air Traffic Unit): Pasajeros totales + aeronaves totales * 100 + toneladas de carga comercial * 10

Para impulsar las acciones previstas en el Plan Estratégico, Aena reforzará su equipo humano, por lo que deberá

Planificar y prever las personas necesarias para acometer el incremento de la actividad y los nuevos roles y retos

El Plan prevé un aumento de los recursos humanos de la Sociedad en los dos primeros años (2018-2019) para cubrir los perfiles y necesidades requeridas para afrontar los nuevos retos y el incremento de actividad

- Creciente demanda de tráfico, mejorando la productividad actual en todo el periodo
- Cumplimiento de las nuevas exigencias normativas en materia de seguridad y del DORA

En los años siguientes, existe la posibilidad de incorporación de nuevos efectivos, aunque sujeto a un posterior análisis que soporte dichas necesidades.

Las sociedades que se crearán para el desarrollo de la actividad inmobiliaria y el desarrollo internacional podrán dotarse de sus propios recursos.

