



Mirando al futuro

Presentación del Plan
Estratégico 2018-2021
de  **aena**



► Aviones de una aerolínea estacionados en el aeropuerto de Barcelona-El Prat.

El presidente de Aena, Maurici Lucena, presentó el pasado 10 de octubre el Plan Estratégico 2018-2021, cuyos grandes objetivos son la consolidación del fuerte crecimiento de la compañía en los últimos años y el impulso de nuevas líneas de negocio generadoras de valor. El documento traza las líneas de acción a implementar en los dos pilares de la empresa –actividad aeronáutica y servicios comerciales, más los nuevos negocios– para reforzar la posición de Aena como primer operador aeroportuario del mundo.

El Plan diseña la estrategia a corto plazo del gestor de la red aeroportuaria de titularidad estatal, una sociedad mercantil bajo control público (la entidad Enaire, adscrita al Ministerio de Fomento, posee el 51% de los títulos) que cotiza en bolsa y forma parte del Ibx 35 desde 2015. La estrategia se apoya en el vigoroso crecimiento de Aena en el último lustro, en el que han coincidido la reorga-

Aena implementará el Plan en un marco favorable por el auge del tráfico aéreo

nización de la compañía (nuevo modelo de gestión orientado a resultados, entrada de capital privado, nueva estructura) con la expansión del tráfico aéreo en España. En este periodo, Aena ha crecido año a año, con récords históricos de operaciones y pasajeros desde 2014, hasta alcanzar su actual posición de liderazgo en el mercado: es el primer operador mundial por número de pasajeros (315,6 millones en 2017), el de mayores ingresos (más de 4.000 M€ en 2017), el que ofrece las tarifas más competitivas y dos aeropuertos de su red están en el top-10 europeo por volumen de pasajeros (Madrid-Barajas es el sexto y Barcelona-El Prat el séptimo). Este crecimiento se ha reflejado en las cuentas de la compañía, que hoy mantiene una só-

lida posición económico-financiera y una elevada rentabilidad.

Según el Plan, la estrategia para el próximo trienio se desarrollará en un entorno favorable para el sector aeronáutico debido, tanto al crecimiento del tráfico aéreo global (las proyecciones indican que se duplicará en los próximos 20 años), como al posicionamiento geoestratégico de España (segundo país más visitado del mundo en 2017, con 82 millones de turistas, la mayoría por vía aérea), así como a la posición de Aena como operador líder en la gestión aeroportuaria. No obstante, el Plan apunta la existencia de retos pendientes (concentración de aerolíneas, mayores exigencias de los pasajeros) y la aparición de incertidumbres geoestratégicas a corto y medio plazo que pueden afectar al crecimiento de la compañía, como la incidencia del Brexit en la llegada de turistas británicos a España o la recuperación de destinos turísticos mediterráneos. De hecho, las proyecciones del Plan estiman un crecimiento moderado a corto plazo del tráfico de pasajeros en España, que pasaría del 5,5% en 2018 al 2% en 2019.

Líneas de actuación

En este contexto, el Plan ha diseñado una estrategia para afianzar el crecimiento de Aena y potenciar su posición de liderazgo mediante la implementación de varias líneas de acción que afectan al negocio regulado y al negocio no regulado, en las dos áreas en que se reestructuró la compañía en febrero de 2017 para afrontar el nuevo marco regulatorio fijado por el Documento de Regulación Aeroportuaria (DORA) 2017-2021. En el negocio regulado, asociado al desarrollo de la red aeroportuaria y que supone el 61% de la actividad, la estrategia proyecta una política encaminada a la ampliación de los aeropuertos, la oferta de tarifas competitivas, la mejora de la calidad del servicio, la innovación de procesos aeroportuarios y la sostenibilidad ambiental. En el negocio no regulado, relacionado con líneas de negocio no sometidas al marco regulatorio, las actuaciones se orientan a diversificar y buscar oportunidades como fuente de crecimiento futuro, a través de la mejora de la oferta comercial, el negocio inmobiliario y el impulso a la expansión internacional. El Plan prevé una evolución positiva para 2019 de los ingresos de todos los segmentos de negocio: servicios aeroportuarios (3%), servicios comerciales (6,5%), negocio inmobiliario (5,7%) y negocio internacional (5,9%). Seguidamente se desarrollan las líneas de acción del Plan.



► El presidente de Aena, Maurici Lucena, durante la presentación del Plan Estratégico 2018-2021

Ampliación y adecuación de la capacidad en los aeropuertos

La capacidad de la red (46 aeropuertos y 2 helipuertos) es una de las grandes ventajas competitivas de Aena. Desde principios de siglo, la compañía ha realizado un gran esfuerzo inversor (cerca de 19.000 M€) para aumentar esta capacidad, estimándose que hoy supera los 335 millones de pasajeros/año, todavía superior al tráfico gestionado en 2017 (315,5 millones). A corto plazo están en marcha inversiones del DORA 2017-2021 por 2.185,4 M€ para ampliar y adecuar la red. Algo menos de un tercio se destina a los dos principales aeropuertos: Adolfo Suárez Madrid-Barajas (remodelación de terminales T1, T2 y T3) y Barcelona-El Prat (acceso de Rodalies a la T1 y remodelación del dique sur de la T1).

El Plan Estratégico, además de contemplar la ejecución de inversiones del DORA hasta 2021, comienza a planificar el escenario DORA II, dotado de un nuevo programa inversor expansivo para atender la demanda previsible de tráfico hasta 2026. En ese escenario está prevista una nueva fase de ampliación de los aeropuertos de Madrid y Barcelona, con proyectos por casi 2.100 M€, según consta en los Planes Directores de ambos aeropuertos, presentados a principios del año 2018. En el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, la principal actuación prevista es la ampliación de las terminales

T4 y T4S, lo que permitirá elevar la capacidad desde 70 millones de pasajeros/año hasta 80 millones. En Barcelona-El Prat, los planes incluyen la construcción de un nuevo edificio satélite y su plataforma, así como la conexión en alta velocidad con el aeropuerto de Girona-Costa Brava para complementar ambas instalaciones. En este caso, el objetivo es pasar de 55 millones de pasajeros/año a 70 millones. Con estos proyectos, más los de los demás aeropuertos, la red de Aena podrá absorber los aumentos de tráfico hasta 2026.

Cumplimiento de altos niveles de calidad del servicio

Uno de los principales retos de Aena es ofrecer unos servicios aeroportuarios eficientes y de calidad para cumplir con los altos estándares establecidos por el DORA para toda la red. Estos servicios básicos, por los cuales el gestor percibe una contraprestación que constituye la tarifa aeroportuaria comprenden, tanto los relacionados con la operación aérea, como con el tránsito de pasajeros en las terminales, y deben aportar comodidad, fluidez y flexibilidad, además de mejorar la experiencia tanto de pasajeros como de aerolíneas. Su nivel de calidad se mide a través indicadores penalizables o bonificables, que tienen un impacto en la tarifa aeroportuaria.



► El Plan vigilará la calidad de los servicios prestados en áreas críticas. En la imagen, zona de facturación y control del aeropuerto de Tenerife-Sur.



Para cumplir estos estándares, el Plan Estratégico establece un protocolo para hacer un seguimiento de los indicadores de calidad del servicio prestado en áreas críticas, con objeto de averiguar qué opinan los usuarios sobre varios servicios y, en su caso, actuar sobre los puntos de mejora identificados. Entre estas áreas figura la satisfacción del pasajero sobre la prestación de servicios (seguridad, confort, atención a personas con movilidad reducida, limpieza), indicador para el cual se aspira a alcanzar una puntuación igual o mayor de 4 sobre 5 puntos. Otras áreas a monitorizar son los tiempos de espera en los filtros de seguridad (el 95% del pasaje espera menos de 10 minutos, tiempo que se quiere reducir), la disponibilidad de equipos e instalaciones en el terminal (equipos electromecánicos, tratamiento de equipajes, conexión entre terminales, *fingers*, que deben estar operativos el 99% del tiempo) y los servicios CNS (comunicaciones, navegación y vigilancia aérea, que deben estar operativos el 100% del tiempo).

En el ámbito de las tarifas aeroportuarias, el Plan reafirma la política de asegurar las tarifas más competitivas del entorno como mecanismo de atracción de tráfico. Aena inició en 2017 una bajada de tarifas (las reducirá un 11% hasta 2021, a una media del 2,2% por año) que está dando resultados. Según datos del Plan, el coste de escala (conjunto de costes desde que una aeronave inicia su aproximación a un aeropuerto hasta que despegar del mismo, incluidas las tasas y servicios que debe pagar la aerolínea) de los dos principales aeropuertos españoles es, con diferencia, el más bajo de Europa, lo que se traduce en las tarifas más competitivas y, por tanto, en una mayor eficiencia frente a los competidores europeos.

Desarrollo de soluciones digitales y tecnologías innovadoras

El Plan Estratégico hace una importante apuesta por el desarrollo de la innovación como garantía de crecimiento y competitividad de la compañía, citando expresamente la digitalización de procesos. Aena trabaja en el campo de la I+D+i desde hace años y su esfuerzo inversor ha cristalizado en varios proyectos orientados a optimizar la productividad de la compañía, entre otros los relativos a la mejora de la seguridad de personas e instalaciones, el ahorro y la eficiencia energética, la gestión de emergencias, la planificación o la optimización de los procesos de gestión y de operaciones.

En esta apuesta, las nuevas tecnologías deben mejorar la experiencia del pasajero a su paso por los aeropuertos, así como optimizar los procesos aeroportuarios para maximizar la capacidad y reducir los costes. Entre las soluciones tecnológicas que el Plan menciona figura la implantación de la biometría y la identidad digital para crear un tránsito de pasajeros sin paradas en los procesos de facturación, control de seguridad, embarque y control de pasaportes que se realizan en los aeropuertos.

Minimización de la huella ambiental

La estrategia para el próximo trienio también promueve la sostenibilidad ambiental de la actividad de Aena, en línea con las políticas globales de lucha contra el cambio climático. En este sentido, el Plan Estratégico respalda la integración de la variable ambiental en el modelo de negocio de la compañía y en la toma de decisiones de la gestión aeroportuaria. En los últimos años Aena ha realizado avances en este campo en cuestiones como la reducción de emisiones de CO² y de residuos, la mitigación del impacto acústico o la promoción de la eficiencia energética y las energías renovables.

Ahondando en esta política, el Plan se ha marcado como meta para 2021 minimizar la huella ambiental de la actividad de la compañía mediante el cumplimiento de varios objetivos sectoriales: la reducción del 30% de las emisiones de CO₂/ATU que produce Aena (ATU: parámetro que genera la actividad de un aeropuerto, combinando operaciones, pasajeros y volumen de carga anual), la reducción del 17'5% del consumo eléctrico/ATU, la consecución de una cuota del 60% de abastecimiento energético procedente de energías renovables, la insonorización de 29.000 viviendas, la reducción del consumo de agua, el control para la reducción de residuos o la elaboración de un plan de gestión de biodiversidad. Todos estos objetivos están incardinados en la estrategia de cambio climático que elaborará la compañía.

Rediseño y optimización de la oferta comercial

Tras la actividad aeronáutica, la segunda gran área de ingresos de Aena son los servicios comerciales, encuadrados en el negocio no regulado. En este ámbito, la compañía ha trabajado en los últimos

► Aena fomenta la implantación de energías alternativas para reducir la huella ambiental de su actividad. En la imagen, paneles solares y aerogenerador eólico en el aeropuerto de La Palma.







años en la modernización y ampliación de la oferta comercial de sus aeropuertos, lo que se ha traducido en un significativo crecimiento de los ingresos por este concepto, hasta superar los 1.000 M€ en 2017, pese a que los ingresos por pasajero continúan por debajo de la media europea. Pese a esta positiva evolución, aún se aprecian oportunidades de negocio que se pueden aprovechar.

Con ese fin, el Plan proyecta una serie de actuaciones para incrementar los ingresos por pasajero. Una de las más relevantes es el rediseño de los espacios comerciales en los principales aeropuertos, con medidas orientadas a ganar espacio para tiendas, mejorar el posicionamiento del segmento Duty Free o reconfigurar los flujos para propiciar el trán-

El Plan potenciará la oferta comercial para aumentar los ingresos por pasajero

sito por las zonas comerciales. En total, se actuará sobre 19.100 m² de la red, particularmente en los aeropuertos de Madrid-Barajas, Palma de Mallorca, Tenerife Sur, Barcelona-El Prat, Sevilla y Fuerteventura. Como segunda actuación, se implantará un plan para mejorar el rendimiento comercial de las tiendas Duty Free, actuando sobre la política de precios, los diseños de las tiendas o la interacción digital con el cliente. Como tercera actuación, se extenderá el exitoso modelo actual de restauración al resto de aeropuertos. Las últimas actuaciones previstas son un plan para optimizar las tiendas especializadas y una nueva plataforma de digitalización que fidelice y guíe al pasajero a su paso por las instalaciones y le muestra la variedad de oferta comercial y de servicios.

► Espacio Duty Free del aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas.



► Vista aérea del aeropuerto de Barcelona-El Prat, con terrenos libres en los costados del recinto.

Aprovechamiento de suelos disponibles para crear una oferta inmobiliaria

Mediante esta línea de acción, que supone la creación de un modelo de negocio de futuro, Aena trata de aprovechar la existencia en los recintos aeroportuarios y su entorno de más de 2.000 hectáreas de suelos libres y con alto potencial de desarrollo, sobre todo en los aeropuertos Adolfo Suárez Madrid-Barajas y Barcelona-El Prat, para establecer nuevas zonas logísticas y áreas de actividad comercial, hotelera, de oficinas y negocios, como ocurre en otros aeropuertos europeos. Para este desarrollo inmobiliario, Aena, a través de su filial inmobiliaria, aportará el suelo o el derecho de uso y se aliará con socios privados que aportarán la financiación y el *know how*, cuya selección se iniciará en la segunda mitad de 2019. Según el presidente de Aena, estos proyectos “serán los más importantes del sector inmobiliario español durante

los próximos años” y han captado ya la atención de compañías interesadas en trasladar allí sus sedes. De hecho, Enaire y la propia Aena llevarán sus sedes corporativas al aeropuerto madrileño y a su entorno, respectivamente.

En concreto, el Plan Inmobiliario de Madrid-Barajas abarca 920 hectáreas y prevé una edificabilidad de casi 2,7 millones de m², con una inversión de casi 3.000 M€ en 40 años. La propuesta de usos inmobiliarios pone el foco en la logística, la creación de una ciudad aeroportuaria (oficinas y hoteles) y un centro comercial, así como en la carga. Por su parte, el Plan Inmobiliario de Barcelona-El Prat contempla una superficie de 328 hectáreas, la edificabilidad de 1,5 millones de m² y una inversión de 1.300 M€ en 20 años. Su objetivo es consolidar el aeropuerto como un polo de servicios y economía digital, siendo las oficinas y el *e-commerce* las áreas con mayor superficie construida.



► Aeropuerto de Luton (Inglaterra), principal activo de Aena en el exterior.

Impulso a la expansión internacional

Aena inició su actividad internacional en 1997 y desde entonces ha incrementado su presencia en el exterior, participando hoy en la gestión y operación de 17 aeropuertos en Europa y América: Luton (Reino Unido), 12 aeropuertos en México, Montego Bay y Kingston (Jamaica) y los colombianos de Cartagena de Indias y Cali, que en conjunto movieron 66,5 millones de pasajeros en 2017. El Plan Estratégico pretende aprovechar esta posición privilegiada para relanzar la expansión internacional de la compañía, con la puesta en marcha de dos planes de actuación que requerirán un esfuerzo inversor moderado. Por un lado, la consolidación y desarrollo de los activos ya operados en el exterior, mediante la extensión o renovación de las concesiones y/o el incremento de la participación (Luton, México y Colombia). Y por otro, la vigilancia del mercado en busca de oportunidades para la adquisición de nuevos activos internacionales, con el foco puesto sobre Latinoamérica y Europa, además de explorar otros mercados en Asia, Oriente Medio y Norteamérica. En este sentido, Aena analiza actualmente varios aeropuertos en Cuba y las próximas concesiones en Colombia, así como el aeropuerto de Sofía (Bulgaria). Este proceso se realizará mediante estructuras societarias con mayoría accionarial de Aena y apoyo de socios locales y/o financieros en los mercados objetivo y con minoría o co-control

en los nuevos mercados. Con estas medidas, el Plan pretende que la actividad internacional contribuya a la cuenta de resultados de la compañía en un porcentaje significativo.

Asignación de recursos de capital

Con unos ingresos consolidados (4.028 M€ en 2017, 4.244 M€ estimados en 2018 y 4.362 M€ estimados en 2019) y unos beneficios netos en crecimiento en los últimos años, el Plan Estratégico prosigue con su política de disciplina en costes, que contribuye a preservar unas tarifas competitivas. Al mismo tiempo, la compañía mantiene el compromiso adquirido con el accionista, continuando con una política de retribución consistente en la distribución como dividendo del 80% del beneficio neto individual anual generado por la empresa para los próximos tres años (2018, 2019 y 2020).

De acuerdo al Plan, Aena posee un modelo de negocio robusto a corto plazo, con un nivel de generación de flujo de caja positivo, por encima del resto del sector, un negocio comercial protegido frente a cambios de ciclo y una posición muy sólida frente a la moderación del tráfico aéreo en Europa. A largo plazo se prevé un contexto atractivo para la compañía, dadas las buenas perspectivas de crecimiento de tráfico aéreo, el buen posicionamiento del mercado español y un marco regulatorio que



► El Plan aspira a mejorar los flujos y la experiencia del pasajero en los aeropuertos. En la imagen, tránsito de viajeros en el aeropuerto de La Palma.

aena en cifras *

Aeropuertos españoles en propiedad	46
Helipuertos españoles en propiedad	2
Aeropuertos internacionales. Gestión y/o participación	17
Capacidad estimada de la infraestructura en pasajeros	335.000.000
Volumen global de pasajeros atendidos	315.600.000
Volumen de pasajeros en aeropuertos españoles	249.200.000
Volumen de pasajeros en aeropuertos internacionales	66.500.000
Vuelos gestionados en la red española	2.174.300
Empleados	8.234

*Cifras de 2017. Fuente: Plan Estratégico 2018-2021.

garantiza visibilidad y predictibilidad, y que asegura la generación de valor a través de la inversión.

Personas y talento

La última línea de acción se refiere al principal activo de la compañía, el equipo humano que forma parte de la empresa. En este ámbito, Aena trabaja para adecuar la organización a los retos

futuros del sector, desarrollando medidas para retener el talento, potenciando la formación para el desarrollo de capacidades, apoyando la transformación digital de los empleados y definiendo una estructura organizativa óptima. El objetivo es formar un equipo con experiencia en nuevos negocios, digitalización e internacionalización.

Javier R. Ventosa / Fotos: AG Aena