

3. Un entorno prometedor

EL ENTORNO EN 2018

→ Crecimiento sostenido

PLAN ESTRATÉGICO

GESTIÓN DE RIESGOS

- Un pilar estratégico
- Estructura organizacional
- El sistema de gestión de riesgos frente al contexto del sector



EL ENTORNO EN 2018

En 2018 el crecimiento de la economía mundial se ha situado en el 3,7% según datos del FMI. Un nivel similar al de 2017 que parece poner de manifiesto el inicio de una etapa de cierta moderación marcada por tensiones comerciales y políticas más intensas y por un entorno financiero más restrictivo.

Crecimiento sostenido

El comercio mundial crece un 4%, frente al 5,3% alcanzado en 2017, y el tráfico mundial de pasajeros experimenta un incremento del 6,5% interanual, por debajo del 7,6% alcanzado en 2017 y en consonancia con una evolución menos dinámica.



Economía mundial menos dinámica.



Viajeros más exigentes.



Las aerolíneas buscan rentabilidad en un nuevo contexto.



Impulso regulatorio: seguridad y medio ambiente.

Contexto político

España y Reino Unido, los dos países europeos donde opera Aena, han experimentado un año político convulso. En el segundo, la recta final de las negociaciones del Brexit no ha resuelto las incertidumbres pendientes y sigue afectando al tipo de cambio. España, por su parte, ha vivido un cambio de gobierno que marca una ruptura de modelo frente a los últimos años de la crisis económica.



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos

España



Según el INE, el crecimiento del PIB en el conjunto de 2018 ha sido del 2,5%, frente al 3,0% alcanzado en 2017, impulsado todavía por la fortaleza del consumo privado y de la inversión en bienes de equipo, que se incrementan en un 2,1% y un 4,6%, respectivamente. En este contexto, el sector turístico ha aportado a la capacidad de financiación de la economía un saldo positivo similar al registrado en 2017, en que ascendió a 55,5 M€. Las entradas de turistas han crecido un 1,1%, mientras el gasto medio se ha incrementado un 2,2%, con el consiguiente aumento del tráfico aéreo de pasajeros, que ha marcado un nuevo récord (+4,1%). A pesar de la leve recuperación de algunos destinos turísticos alternativos, España sigue siendo un destino turístico líder en el mundo y, cada vez más, un punto de referencia para los enlaces intercontinentales. Ha recibido 82,8 millones de turistas, de los que 67,5 han llegado por vía aérea. Los principales países emisores, según datos del INE, han sido en 2018 el Reino Unido (18,5 millones de turistas), Alemania (11,4 millones) y Francia (11,3 millones). El gasto medio por viajero ha aumentado hasta los 1.086 euros, mientras las aerolíneas de bajo coste siguen ganando cuota de mercado, con un 55,4% en 2018.



Reino Unido



El PIB en Reino Unido ha crecido un 1,4%, 4 puntos por debajo del año anterior, mientras la confianza empresarial ha caído al nivel más bajo desde agosto de 2016, lastrada por la incertidumbre sobre el Brexit y la preocupación por el tipo de cambio de la libra.

Latinoamérica



Las economías latinoamericanas han visto ralentizado su crecimiento, bajo la influencia de la revalorización del dólar, las restricciones financieras y la volatilidad del precio del petróleo. No obstante, en los países donde opera Aena no se han registrado tensiones políticas de calado: la estabilidad ha favorecido crecimientos del 2,7% interanual en Colombia (datos tercer trimestre), del 1,1% en el área del Caribe y del 1,3% en México.



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos

Marco regulatorio actual

El marco regulatorio actual, articulado a escala nacional mediante el Documento de Regulación Aeroportuaria 2017-2021 (DORA), garantiza visibilidad y predictibilidad a largo plazo y asegura la generación de valor a través de la inversión. En 2018, se ha aprobado un nuevo Real Decreto sobre planificación aeroportuaria de aeropuertos de interés general, que actualiza la normativa vigente hasta la fecha extendiendo la participación en la elaboración de los Planes Directores a otros agentes del sector, además de las administraciones territoriales.

ÁMBITO INTERNACIONAL

En el ámbito internacional, cabe destacar la aprobación por la UE del reglamento para la implantación del Sistema Europeo de Información y Autorización de Viajes (ETIAS), que permitirá autorizar la entrada y supervisar los desplazamientos de los visitantes de países que no necesiten un visado para acceder al espacio Schengen. El sistema busca reducir los trámites y los períodos de espera en las fronteras, así como abordar problemas relacionados con el terrorismo y la crisis migratoria, con el objetivo de mejorar la seguridad.



El marco regulatorio actual, articulado a escala nacional mediante el Documento de Regulación Aeroportuaria (DORA), garantiza visibilidad y predictibilidad a largo plazo y asegura la generación de valor a través de la inversión.

Incremento del tráfico aéreo



El incremento del tráfico aéreo ha sido de nuevo superior al incremento de la actividad económica en todo el mundo: un reto para gobiernos y para operadores, que no siempre cuentan con capacidad e infraestructuras para absorber la creciente demanda. Según información de Eurocontrol, en Europa, los retrasos se han duplicado con respecto a 2017, debido principalmente a la mencionada falta de capacidad, así como a la escasa dotación de personal para atender a una demanda de viajeros cada vez más elevada y exigente.



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos

PLAN ESTRATÉGICO

Con la mirada puesta en la creación de valor, Aena ha elaborado su Plan Estratégico 2018-2021.

OBJETIVOS

Consolidar el fuerte crecimiento de Aena

Impulsar nuevas líneas de negocio generadoras de valor

PILARES Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Actividad aeronáutica

Servicios comerciales

Servicios inmobiliarios

Internacionalización

Asignación de recursos de capital

Personas y talento

ESTRATEGIA
Consolidar liderazgo y cumplimiento

Capacidad Calidad

Tecnología Medio Ambiente

ESTRATEGIA
Optimización y diversificación como fuente de crecimiento futuro

Rediseño y optimización

Nuevos desarrollos inmobiliarios

Impulso a la expansión internacional

NEGOCIO REGULADO

NEGOCIO NO REGULADO

Nuevos proyectos generadores de capacidad y valor

Mantenimiento del liderazgo en eficiencia y competitividad

Modelo integrado de crecimiento sostenible

○ ○ ○ ○
NEGOCIO BASAL

● ●
NUEVAS LINEAS DE NEGOCIO



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos

Líneas de actuación

Ampliación y adecuación de la capacidad en los aeropuertos

La capacidad de los aeropuertos de Aena es una de sus principales ventajas competitivas. Por ello, está previsto ejecutar todas las inversiones recogidas en el DORA (2.185 millones de euros) y comenzar a planificar el escenario posterior.

Desarrollo de soluciones digitales y tecnologías innovadoras

Aena trabaja en el desarrollo de soluciones tecnológicas que permitan mejorar la experiencia del pasajero a su paso por las instalaciones, así como optimizar los procesos para maximizar la capacidad y reducir los costes.

Cumplimiento de altos niveles de calidad de servicio

Con el fin de cumplir con los altos estándares comprometidos en el DORA, Aena ha establecido un exigente sistema de KPIs para hacer seguimiento de diversas áreas consideradas críticas, lo que permitirá verificar la satisfacción del pasajero y poder actuar en los puntos de mejora identificados.

Minimización de la huella ambiental

Para garantizar el crecimiento sostenible del tráfico, Aena integra la sostenibilidad ambiental en su modelo de negocio y en su toma de decisiones con el fin de minimizar la huella o impacto ambiental en el entorno derivado de su actividad. Este compromiso se plasma en un estricto cumplimiento de la normativa ambiental, así como a la implementación de soluciones innovadoras en nuestra gestión principalmente en el área de gestión del ruido y cambio climático.



Rediseño y optimización de la oferta comercial

La modernización y ampliación comercial de los aeropuertos ha impulsado un aumento de los ingresos comerciales de Aena. Para aprovechar las oportunidades de negocio en esta área, se llevará a cabo un rediseño y optimización de los espacios comerciales y se implantará un plan de acción para la mejora del rendimiento de las Duty Free. Además, se trabajará en la optimización de las tiendas especializadas y en el desarrollo de una plataforma de digitalización para fidelizar y guiar al pasajero a su paso por las instalaciones.



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos

Asignación de recursos de capital

Aena cuenta con una posición sólida ante posibles cambios en el contexto. El plan mantiene la disciplina en costes, contribuyendo a preservar unas tarifas competitivas y a seguir siendo líderes en la generación de caja. Defiende además el compromiso con el accionista gracias al mantenimiento de la política de retribución.

Nuevo impulso a la expansión internacional para captar oportunidades clave

Aena trabajará en la consolidación y desarrollo de los activos ya operados mediante la extensión o renovación de las concesiones (Luton, México y Colombia). Además, prestará atención a la aparición de oportunidades para la adquisición de nuevos activos, en Latinoamérica y Europa, así como explorando otros que resulten atractivos en zonas como Asia, Oriente Medio y Norteamérica.

Personas y talento

Aena se plantea la necesidad de disponer de recursos humanos para acometer los retos futuros. Se trata de potenciar la imagen de Aena como empresa fuerte y atractiva para trabajar, apoyando la transformación digital, trabajando en la retención de talento, potenciando la formación para el desarrollo de capacidades y definiendo una estructura organizativa óptima.

Aprovechamiento de suelos disponibles para crear una oferta inmobiliaria

Aena cuenta con activos inmobiliarios de alto potencial de desarrollo, principalmente en los aeropuertos Adolfo Suárez Madrid-Barajas y Barcelona-El Prat, donde se ha comenzado a ejecutar un modelo de desarrollo adaptado a cada uno de ellos. Aena aportará el suelo o derecho de uso y contará con socios privados que aporten la financiación y el conocimiento.



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos

GESTIÓN DE RIESGOS

La Política de Control y Gestión de Riesgos permite a Aena afrontar con seguridad las amenazas e incertidumbres relacionadas con la estrategia, los procesos del negocio y el entorno en el que desarrolla sus actividades.

Un pilar estratégico

La gestión de riesgos es uno de los pilares estratégicos de la compañía. La Política de Control y Gestión de Riesgos tiene como finalidades:



Los riesgos inherentes al desarrollo internacional de Aena forman parte integral del Sistema de Gestión de Riesgos. Adicionalmente, la sociedad dependiente London Luton Airport Operations Ltd. (LLAOL) cuenta con un proceso específico de gestión de riesgos empresariales adaptado a sus dimensiones y realidad económica. Los principios fundamentales de la gestión de riesgos en LLAOL son consistentes con los contenidos en la Política de Gestión de Riesgos de Aena.



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos

Estructura organizacional

Todas las direcciones corporativas junto con los diferentes órganos de gobierno forman parte del sistema de gestión de riesgos de la compañía, según se detalla en el esquema siguiente:

ESQUEMA ORGANIZATIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Consejo de Administración



Define, actualiza y aprueba la Política de Control y Gestión de Riesgos, y fija el nivel de riesgo aceptable en cada momento.

Comisión de Auditoría



Supervisa los sistemas de control interno y gestión de riesgos, asegurándose de que éstos se identifiquen, gestionen y mantengan en los niveles planificados.

Direcciones corporativas



Identifican y evalúan los riesgos que están bajo su área de responsabilidad, proponiendo y ejecutando planes de acción para su mitigación e informando sobre la eficacia de dichos planes.

Dirección de Auditoría Interna



Supervisa el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Riesgos, homogeniza y consolida la información relativa a la identificación y evaluación de riesgos (y a sus correspondientes acciones de seguimiento) y reporta al Comité de Dirección y a la Comisión de Auditoría.



Tu opinión importa




Abc

Abreviaturas y acrónimos

Contexto del sector aeroportuario y su traslación al sistema de gestión de riesgos

CONTEXTO DEL SECTOR AEROPORTUARIO

RIESGOS RELACIONADOS CON AENA Y SU NEGOCIO

Factores	Escenarios	Actuaciones 2018
 <p>Situación económica y evolución del sector turístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene la positiva evolución de la economía española. • De los 82,6 millones de turistas recibidos en 2018, el 83,2% utilizó el avión. • Los principales emisores fueron Reino Unido (18,5 millones de turistas), Alemania (11,4 millones) y Francia (11,3 millones). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fruto del enorme esfuerzo inversor acometido en la década anterior, la red española de aeropuertos ha podido hacer frente a las cifras de crecimiento de tráfico. • Respecto al Aeropuerto de Londres-Luton, se han culminado los trabajos de ampliación en la terminal y en el lado tierra.
 <p>Situación política</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto socio-político en España y resto de países donde opera Aena. • Brexit: el tráfico de pasajeros procedente de Reino Unido con destino a España se ha visto afectado y el gasto comercial de los turistas británicos en la red de aeropuertos españoles por la evaluación de la libra esterlina respecto al euro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico Aena 2018-2021. • Promociones continuas en el área comercial de la red de aeropuertos españoles. • Interlocución con aerolíneas afectadas por el Brexit.
 <p>Evolución del perfil de las aerolíneas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de las rutas operadas por compañías de bajo coste, con cada vez mayor peso en los aeropuertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aena ofrece incentivos para las compañías aéreas destinados a fomentar el tráfico de largo radio, la apertura de nuevas rutas y el crecimiento en aeropuertos pequeños y con fuerte componente estacional.







Tu opinión importa

Abc


Abreviaturas y acrónimos

CONTEXTO DEL SECTOR AEROPORTUARIO

RIESGOS RELACIONADOS CON AENA Y SU NEGOCIO

Factores	Escenarios	Actuaciones 2018
 Terrorismo	<ul style="list-style-type: none"> El riesgo de amenaza terrorista se ha mantenido en niveles altos durante 2018 en el entorno europeo. 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración con las fuerzas de seguridad en el fortalecimiento de los controles de seguridad.
 Cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> Las consecuencias del cambio climático (episodios climáticos adversos) pueden afectar a la capacidad operativa, la seguridad y la eficiencia de los aeropuertos. La regulación de la UE es especialmente activa en este ámbito. 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de diversas medidas de eficiencia energética y energías renovables en aeropuertos, junto con una labor de concienciación y sensibilización.
 Afección a comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> Compatibilización de operaciones aéreas y desarrollo de infraestructuras aeroportuarias con los entornos locales (ruido). 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con las medidas de mitigación del ruido en los entornos aeroportuarios y espacios especialmente sensibles.
 Demandas de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> Ética y transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos mecanismos de análisis de percepción para pasajeros y empleados. Actualización de análisis de materialidad. Nuevo Plan Estratégico de RC.

RIESGOS RELACIONADOS CON LA REGULACIÓN DEL NEGOCIO Y SU ESTRUCTURA ACCIONARIAL

Factores	Escenarios	Actuaciones 2018
 Regulación del negocio y su estructura accionarial	<ul style="list-style-type: none"> Marco regulatorio del sector aeroportuario: DORA. Estructura accionarial. 	<ul style="list-style-type: none"> Nueva estructura organizativa. Nuevo Plan estratégico 2018-2021.



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos

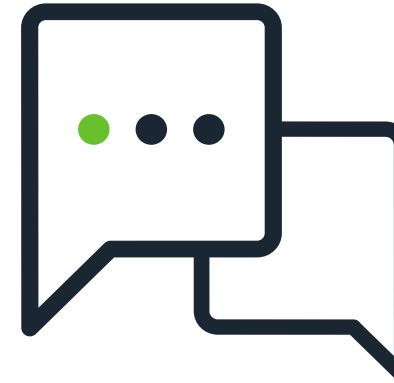
SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

El Sistema de Control y Gestión de Riesgos permite a Aena identificarlos y valorarlos, así como implantar con antelación suficiente las medidas de control oportunas para mitigar la probabilidad de ocurrencia y/o su impacto potencial.

En el modelo de gestión de riesgos se incluyen todos aquellos riesgos a los que la organización está expuesta. A través del Sistema de Control y Gestión de Riesgos, todos los riesgos identificados se incorporan y categorizan en el mapa de riesgos corporativos, atribuyendo su gestión, al menos, a una dirección corporativa que documenta su gestión de acuerdo a los parámetros definidos y aprobados en la Política de Control y Gestión de Riesgos.

Al menos anualmente, el Comité de Dirección actualiza el mapa de riesgos a partir de la información aportada por las direcciones corporativas, con la supervisión y aprobación de la Comisión de Auditoría.

En 2018 el mapa de riesgos ha identificado 39 riesgos para los que se han establecido indicadores clave de seguimiento y se han determinado unos umbrales de tolerancia en función de su impacto económico, en las operaciones o en la reputación de la compañía, y de su probabilidad esperada que, en caso de ser superados y en función de cada tipo de riesgo, suponen la puesta en marcha del correspondiente plan de acción y las consiguientes actividades mitigadoras, estableciéndose un proceso de mejora continua.



39
riesgos identificados en 2018.

160
actividades mitigadoras.

95
planes de acción y contingencia en 2018.

Clasificación de los riesgos según su naturaleza



ESTRATÉGICOS

Aquellos que ponen en peligro el interés social y la estrategia de la empresa.

DE CUMPLIMIENTO

Derivados del marco normativo y sus posibles modificaciones, que pueden afectar a las condiciones y desarrollo de la actividad y ocasionar incumplimientos normativos de carácter ambiental, laboral, fiscal, de contratación, etc.

OPERACIONALES

Riesgos producidos por fallos de los procesos, del personal, de los equipos, etc. que pueden afectar al correcto desarrollo de las operaciones, la calidad y seguridad de los servicios.

DE INFORMACIÓN

Derivados del procesamiento, almacenamiento o la transmisión de información que pueden comprometer los procesos de negocio o amenazar la seguridad de la información.

DE COMUNICACIÓN Y REPUTACIONALES

Potenciales impactos negativos en la compañía derivados de un comportamiento por debajo de las expectativas de sus grupos de interés.

FINANCIEROS

Eventos que puedan acarrear consecuencias negativas y afectar significativamente a los resultados de las operaciones financieras, normalmente por los riesgos de mercado, crédito o liquidez.



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos

A continuación, se muestra un esquema relacional del proceso de gestión de riesgos, y de cómo se articula a lo largo de este informe considerando los aspectos materiales que aborda:

RIESGOS MÁS RELEVANTES GESTIONADOS EN 2018				
Categorías de riesgo	Mapa de Riesgo: Principales eventos de Riesgo	Ejemplos de mecanismos de control	Aspecto material	Apartado del Informe
Riesgos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Marco regulatorio • Limitaciones contraposición derecho público - derecho privado • Negocio aeronáutico • Negocio Comercial e Inmobiliario • Planificación de inversiones • Evolución del entorno • Brexit • Presencia internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Gobierno Corporativo • Plan de contingencia de los arrendatarios • Plan de desarrollo comercial • Actuaciones del plan de marketing aeroportuario, captación del tráfico aéreo y fidelización de compañías aéreas • Procedimiento de adecuación de las aplicaciones corporativas para mejorar el seguimiento presupuestario y controlar las inversiones • Plan de implantación ABC para el control de pasaportes • Implantación del Sistema XOVIS en control de fronteras • Planes Directores • Política de Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Eficiencia Energética • Participación en grupos de trabajo para la revisión de la normativa • Trámite de audiencia ante la modificación de determinada normativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia RC • Ética y transparencia • Retención del talento y desarrollo profesional • Rentabilidad / incrementos de ingresos • Calidad y mejora del servicio • Energía y cambio climático 	Capítulo 2 Capítulo 3 Capítulo 4 Capítulo 5 Capítulo 6 Capítulo 9
Riesgos de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad física y operacional • Normativa medioambiental • Contratación • Otras normativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de conducta • Política de cumplimiento normativo. • Sistema de Cumplimiento Normativo General • Política fiscal corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos humanos y laborales • Impacto acústico • Control de proveedores • Ética y transparencia. 	Capítulo 2 Capítulo 4 Capítulo 7 Capítulo 9 Capítulo 10



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos

RIESGOS MÁS RELEVANTES GESTIONADOS EN 2018

Categorías de riesgo	Mapa de Riesgo: Principales eventos de Riesgo	Ejemplos de mecanismos de control	Aspecto material	Apartado del Informe
Riesgos operacionales	<ul style="list-style-type: none"> Control aéreo Dependencia coordinación de terceros Calidad de los servicios Seguridad física y operacional Procesos de contratación Conflictos ambientales Cambio climático Modelo organizativo y gestión del capital humano Relaciones laborales Ejecución de inversiones Otros 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de coordinación con Enaire / centros de control para prevenir o mitigar situaciones de congestión del tráfico aéreo Sistema de Gestión de Seguridad Operacional <ul style="list-style-type: none"> * Planes de calidad para cada aeropuerto * Plan de infraestructuras críticas para adaptación de los planes de seguridad a los nuevos requerimientos normativos Certificación de aeropuertos bajo Reglamento UE nº139/2014 Auditorías externas de seguridad aeroportuaria (safety & security) Centros de Gestión de Incidencias Aeroportuarias <ul style="list-style-type: none"> *Sistemas de actuación ante la modificación del Marco legal y normativo laboral Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales Estrategia de cambio climático Existencia de cláusulas de seguridad aeroportuaria para los contratos suscritos con empresas que contratan con Aena para desarrollar sus actividades en los centros de la sociedad Sistemas de revisión y control de la contratación Gestión de la afección acústica sobre las poblaciones del entorno para asegurar la correcta gestión de planes y programas ambientales Procedimiento de planificación y control de inversiones Seguimiento de la ejecución de inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad y mejora de servicio Seguridad aeroportuaria Control de proveedores Impacto acústico Igualdad, diversidad e inclusión Derechos humanos: compromiso y diligencia debida Retención del talento y desarrollo profesional Energía y cambio climático 	Capítulo 4 Capítulo 6 Capítulo 7 Capítulo 8 Capítulo 9 Capítulo 10
Riesgos de información	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de información financiera y no financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo Organizativo y Política de seguridad de la información <ul style="list-style-type: none"> * Automatización de la gestión de infraestructuras Revisiones de seguridad TIC bajo norma ISO 27002:2013 Planes de recuperación de los sistemas ante desastres (DRP) Sistema de control de la información financiera (SCIIF) 	<ul style="list-style-type: none"> Soluciones tecnológicas y competitividad Cultura de Innovación 	Capítulo 11
Riesgos de comunicación y reputacionales	<ul style="list-style-type: none"> Situaciones de emergencia (catástrofes naturales, accidentes, etc.) Comunicación y reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de autoprotección y procedimientos de contingencia, preparación y respuesta ante emergencias Marco de relaciones con los grupos de interés Política de comunicación Estrategia Fiscal de Aena 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia RC Ética y transparencia 	Capítulo 2 Capítulo 4 Capítulo 9
Riesgos financieros	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de interés Tipos de cambio Liquidez Crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Avales, fianzas o prepago exigido a los clientes Instrumentos de cobertura de tipo de interés Análisis económico financiero Política contra la corrupción y el fraude 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad Otros temas financieros 	Capítulo 5



Tu opinión importa

Abc

Abreviaturas y acrónimos