

# Plan Estratégico 2017 - 2020

*“Plan de Vuelo 2020”*

ACTUALIZACIÓN

Consejo de Administración de ENAIRe

26 de octubre de 2018



Plan de vuelo  
**2020**



## Contenido

1. Introducción y metodología
2. Misión
3. Análisis de la situación actual
4. Visión - Valores
5. Objetivos estratégicos
6. Planes de actuación y resultados esperados
7. Mapa de transformación

Anexo: Acrónimos y definiciones

## Retos estratégicos

Desde la separación de las actividades de navegación aérea y aeropuertos (actual Aena S.A.) y desde el cambio de nombre en 2014 (de Aena E.P.E a ENAIRe E.P.E.), se necesita un **Plan Estratégico** que **oriente y guíe todos los esfuerzos de la organización hacia unos objetivos** conocidos y compartidos por sus profesionales y por los grupos de interés (Ministerio de Fomento, compañías aéreas, Aena, instituciones...) **y permita afrontar con éxito los retos actuales** de la navegación aérea.

1. La construcción del **Cielo Único Europeo** plantea retos y exigencias regulatorias y de provisión de servicios muy importantes que ENAIRe debe afrontar con éxito y en beneficio de la navegación aérea española.
2. ENAIRe debe responder con seguridad, calidad y eficiencia a una **demanda creciente de vuelos** tanto en el espacio aéreo como en los aeropuertos (DORA/Acuerdo Aena-ENAIRe).
3. La evolución de la tecnología y la **transformación digital** requieren de una profunda **modernización tecnológica** de los sistemas de ENAIRe.
4. Los procesos de **liberalización y competencia**, tanto nacional como internacional, están dibujando un escenario cada vez más exigente y cambiante; en este complejo entorno, ENAIRe debe transformar las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.
5. ENAIRe debe posicionarse como **operador internacional de servicios de navegación aérea**, tanto en el ámbito europeo como global, y **comercializar** aquellos servicios que aporten valor a la organización.
6. El aumento de las operaciones de **drones** requiere adaptar el sistema de navegación aérea para atender las necesidades de estos nuevos usuarios, garantizando al mismo tiempo la convivencia con la aviación tradicional.

En este contexto ENAIRe debe acometer un profundo proceso de **modernización y cambio de su cultura organizativa** acorde a las exigencias actuales del entorno.

Por todo lo anterior, tenemos un **Plan Estratégico** para el periodo **2017-2020**, "**Plan de Vuelo 2020**", que define la hoja de ruta de transformación de la organización y contribuye a la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible** de Naciones Unidas.

Retos estratégicos



1. Cielo Único Europeo



4. Competencia nacional e internacional



2. Crecimiento de tráfico aéreo



5. Posicionamiento internacional y comercialización



3. Salto tecnológico



6. Drones

Agenda 2030 de Naciones Unidas para el desarrollo sostenible



Profundo proceso de modernización y cambio de la cultura organizativa de ENAIRe



## Planificación y calendario de trabajo

La elaboración del Plan de Vuelo 2020 se ha llevado a cabo desde 2016. En 2017 fue compartido con nuestros grupos de interés, aprobado por el Consejo de Administración de ENAIRe y presentado por el Ministro de Fomento, finalizando en diciembre la elaboración de los planes, programas y proyectos.



## Definición de la Misión



La misión define el propósito, factores diferenciales y valor añadido que proporciona la organización, dotando de estructura y coherencia al diseño de la estrategia de forma que las personas y equipos se orienten en una misma dirección, y actuando como elemento cohesionador y motivador.

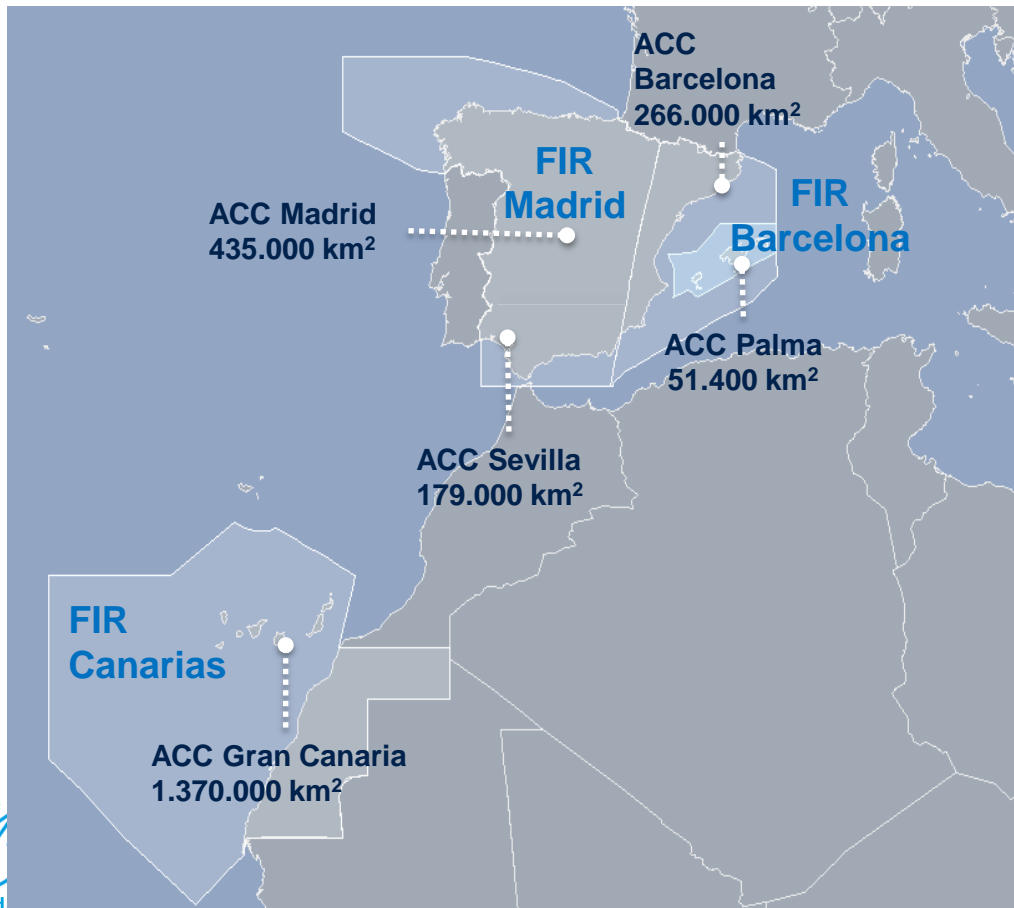
ENAIRe, como **proveedor de servicios de navegación aérea**, facilita la movilidad y permite la **conexión global** de las personas, contribuyendo de forma activa y esencial a la **evolución del transporte** aéreo y al desarrollo de la economía española.

La **Misión de ENAIRe** es proporcionar servicios de navegación aérea para satisfacer las necesidades de sus clientes y de la sociedad en su conjunto, con seguridad, calidad, eficiencia y respeto al medioambiente, contribuyendo de este modo al desarrollo del transporte aéreo en España.



## Espacio aéreo e instalaciones

ENAIRe presta sus servicios dentro del espacio aéreo español, con una superficie de **2,2 millones km<sup>2</sup>**, que está dividido en dos áreas (Península y Canarias) por las cuales transitan aeronaves de los cinco continentes, además de ser la “puerta principal” de los vuelos con Sudamérica.



ENAIRe gestiona el **espacio aéreo más extenso<sup>1</sup>** de Europa

<sup>1</sup> Sin contabilizar los espacios aéreos oceánicos gestionados por Reino Unido, Portugal y Noruega

El espacio aéreo español se estructura en tres Regiones de Información de Vuelo (FIR/UIR):

- FIR/UIR Madrid
- FIR/UIR Barcelona
- FIR/UIR Canarias

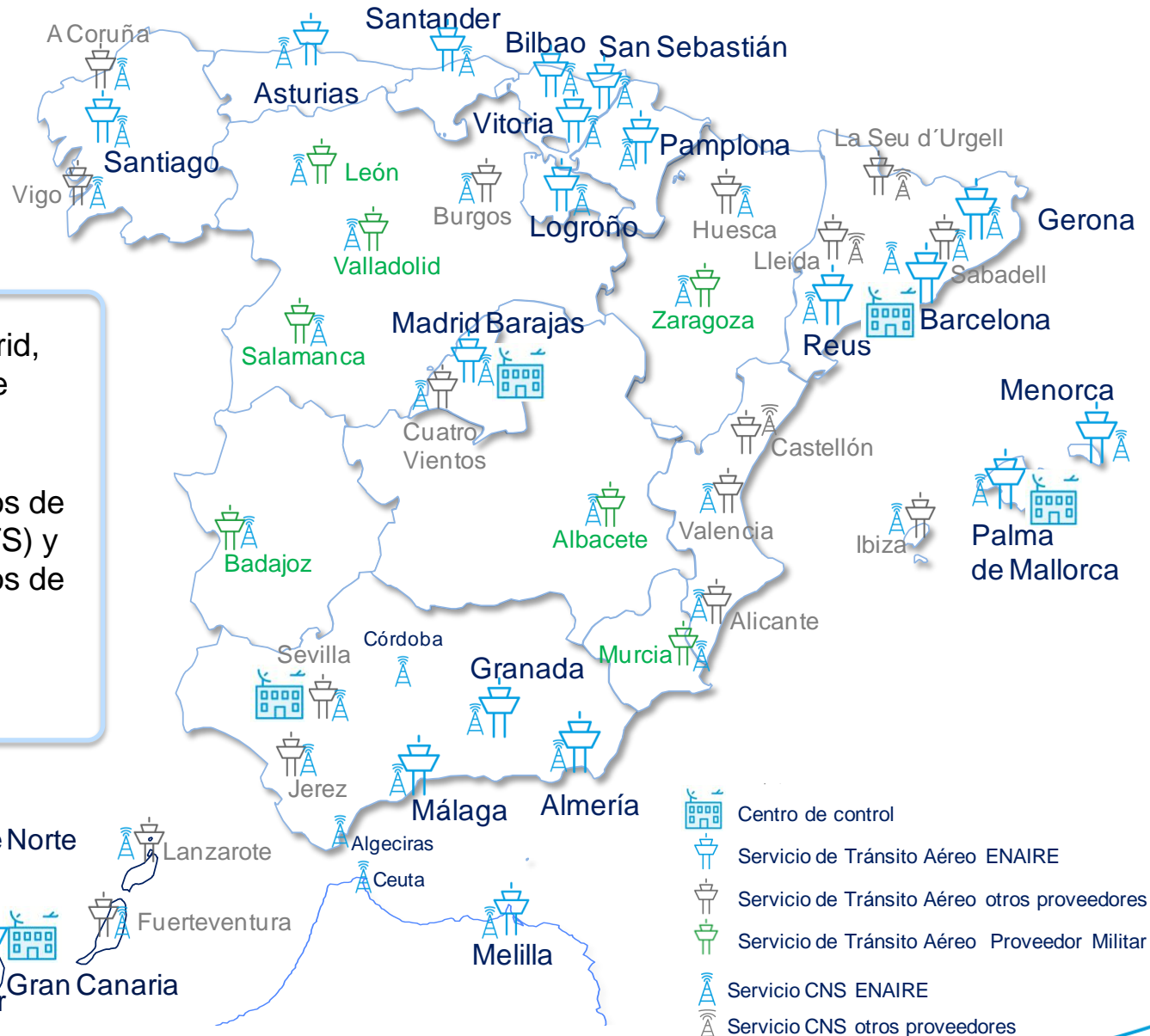
FIR/UIR      Regiones de Información de Vuelo definidas por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

ACC            Centro de Control (Area Control Center)

## Espacio aéreo e instalaciones

ENAIRe presta servicios de navegación aérea desde:

- ➔ 5 centros de control en Madrid, Barcelona, Sevilla, Palma de Mallorca y Canarias.
- ➔ 21 aeródromos para servicios de control de tránsito aéreo (ATS) y 47 aeródromos para servicios de mantenimiento (CNS), entre ellos los 5 con mayor tráfico aéreo en España.





## Previsión de tráfico aéreo – Vuelos España

En 2016 ENAIRe gestionó **1,87 millones** de vuelos y en 2020 están previstos **2,25 millones** de vuelos

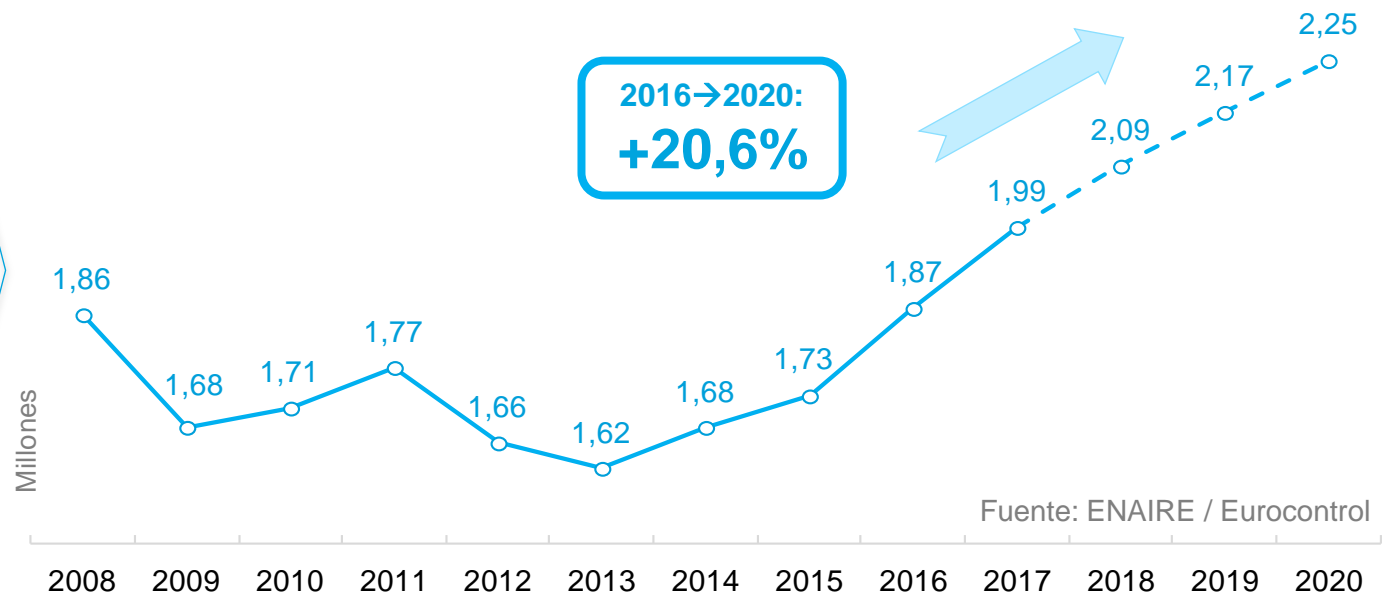
**4º proveedor europeo**

en cuanto a vuelos gestionados en su espacio aéreo

Evolución tráfico aéreo  
Vuelos ESPAÑA (vuelos origen/destino España y sobrevuelos)

El crecimiento de tráfico aéreo en España en 2017 fue del **6,7%** y se prevé que sea del **4,8%** en 2018.

Se prevé que el **tráfico aéreo continúe creciendo** hasta 2020 aunque con incrementos más moderados.



## Visión de ENAIRe: nuestra ambición



La **Visión** establece lo que la empresa desea conseguir en el futuro, que es lo que quiere llegar a ser; actúa como orientación acerca del camino a seguir adelante en su propósito, siendo realista y asumible, y constituye un elemento inspirador y motivador.

ENAIRe mira al futuro con optimismo y confianza en las posibilidades que ofrece el entorno y la capacidad de sus trabajadores para superar con ambición los retos que se planteen y aprovechar las oportunidades que surjan y así consolidarnos como una referencia en el sector.

La **Visión de ENAIRe**: queremos ser líderes en la prestación segura, eficiente, de calidad y sostenible de servicios de navegación aérea en un entorno global y competitivo, valorados por nuestros clientes y la sociedad, donde nuestras personas sean el principal motor de la empresa.



## Valores de ENAIRe

Los **Valores** son los principios básicos sobre los que se asienta la personalidad y la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear pautas de comportamiento presentes en nuestra estrategia.

ENAIRe asume su responsabilidad y **compromiso con la sociedad, sus clientes y sus personas**, buscando la excelencia en los resultados obtenidos y transmitiendo en sus relaciones internacionales la **marca España**. La consecución de la Visión se sustenta sobre **cinco pilares fundamentales** que constituyen sus Valores.

1 **COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**

La **seguridad** es nuestra prioridad y estamos comprometidos con el desarrollo de soluciones sostenibles con el **medioambiente**.

2 **ORIENTACIÓN A LOS CLIENTES**

La **calidad** es nuestra marca, damos servicios eficientes al mejor coste y eficaces que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros **clientes**.

3 **RESPONSABILIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO**

Las **personas** son nuestra fuerza, juntos transformamos la capacidad individual en **logros colectivos** orientados a objetivos comunes.

4 **TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO**

La **integridad** es nuestro carácter y nuestras personas actúan con **ética, honestidad, humildad, confianza y transparencia**.

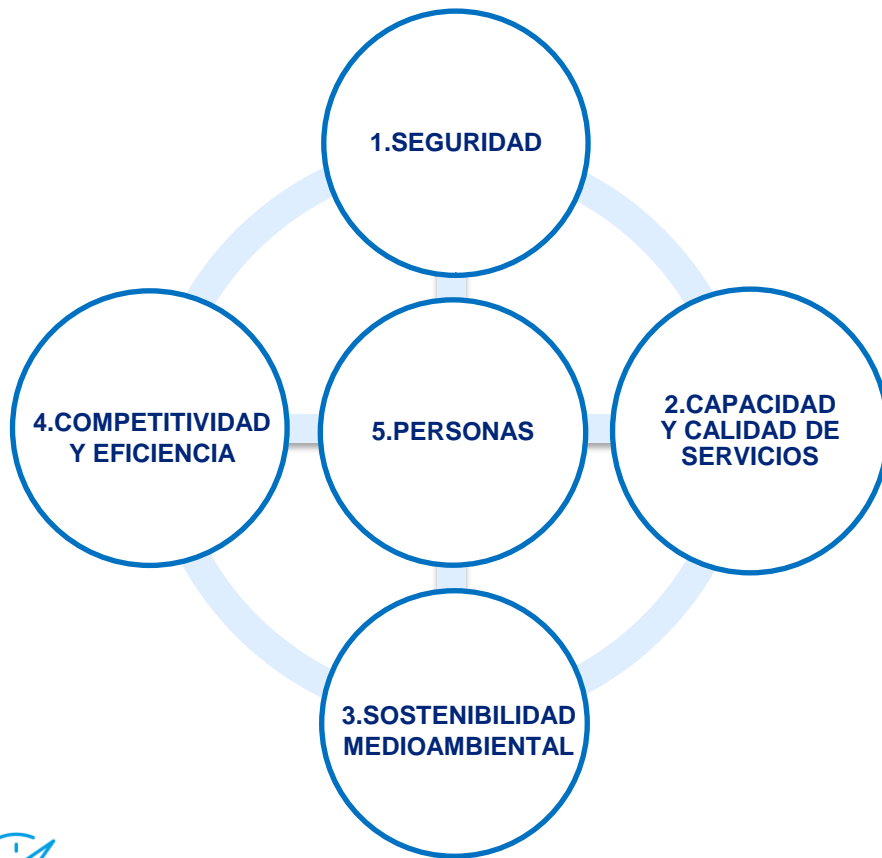
5 **PROACTIVIDAD E INNOVACIÓN**

La **mejora continua** es nuestra motivación y actuamos con **iniciativa** promoviendo **soluciones innovadoras**.



## Objetivos estratégicos de ENAIRe

Para hacer realidad la Visión, ENAIRe establece **5 objetivos estratégicos**:

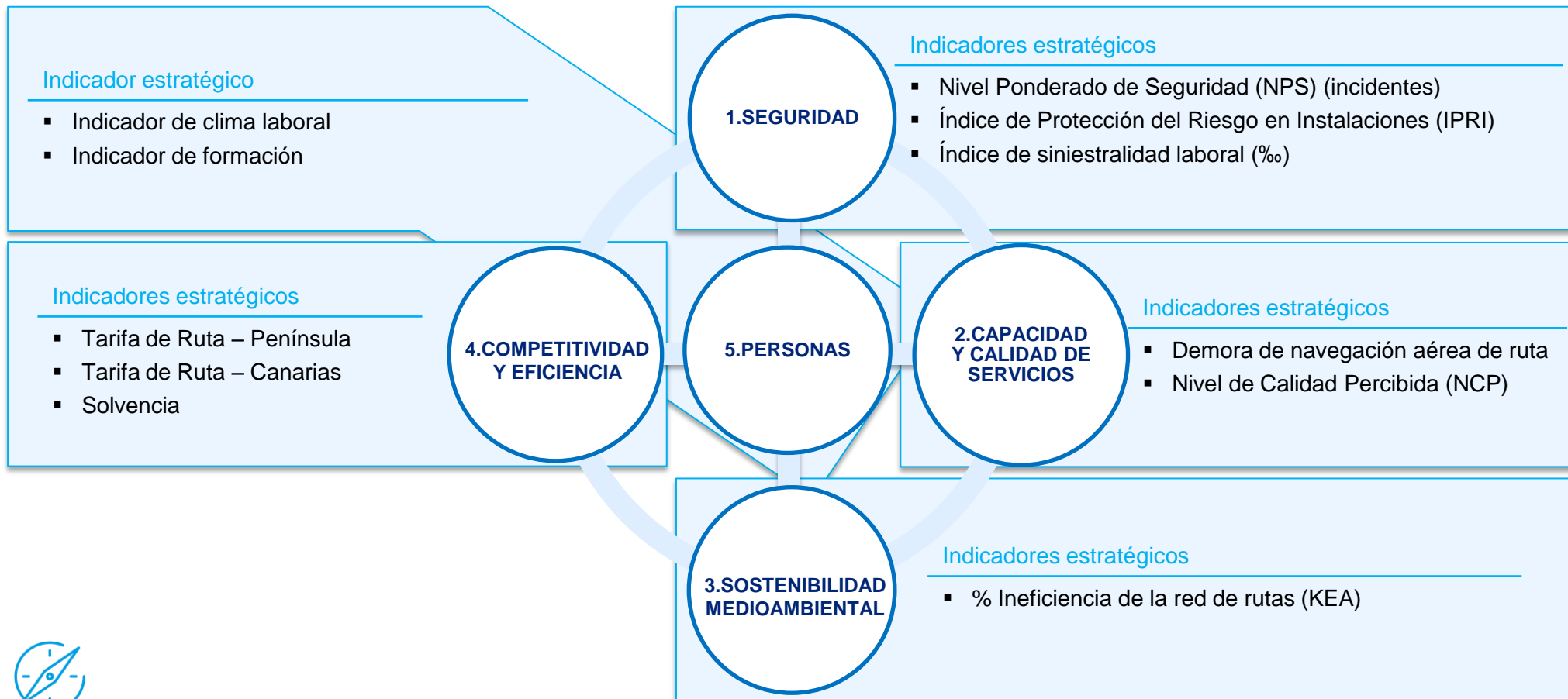


1. Aumentar los **niveles de seguridad** en sus tres ejes: Seguridad Operacional, Seguridad Física y Prevención de Riesgos Laborales.
2. Aumentar la **capacidad** del sistema y mejorar la **calidad de los servicios** para satisfacer la demanda de vuelos y las necesidades de los clientes.
3. Contribuir a la **sostenibilidad medioambiental** del transporte aéreo, minimizando el impacto de los vuelos en el medioambiente.
4. Asegurar la **viabilidad económica** y financiera y mejorar la **competitividad** de la empresa.
5. Incrementar el **compromiso y la motivación de las personas** que conforman el equipo de profesionales de ENAIRe como motor fundamental de transformación de la organización.



## Indicadores estratégicos

El cumplimiento de los objetivos estratégicos se evaluará a través de los siguientes indicadores estratégicos:



## Metas Plan de Vuelo 2020

### SEGURIDAD

Indicadores estratégicos	2016	2017	2018	2019	2020	%20/16
Nivel Ponderado de Seguridad (NPS) (incidentes)	3,67	3,50	3,45	3,40	<b>3,35</b>	-8,7%
Índice de Protección del Riesgo en Instalaciones donde ENAIRe presta servicios de Navegación Aérea (IPRI)	8,31	8,50	8,65	8,85	<b>9,00</b>	+8,3%
Índice de siniestralidad laboral (‰)	3,06	2,90	2,85	2,80	<b>2,75</b>	-10,1%

### CAPACIDAD Y CALIDAD DE SERVICIOS

Indicadores estratégicos	2016	2017	2018	2019	2020	%20/16
Demora de navegación aérea de ruta	0,36	0,28	0,27	0,27	<b>0,24</b>	-33,3%
Nivel de Calidad Percibida (NCP)	67,7	69	70,5	72,5	<b>75</b>	+10,8%

### SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Indicadores estratégicos	2016	2017	2018	2019	2020	%20/16
% Ineficiencia de la red de rutas (KEA)	4,03	3,95	3,80	3,65	<b>3,50</b>	-13,2%

### COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA

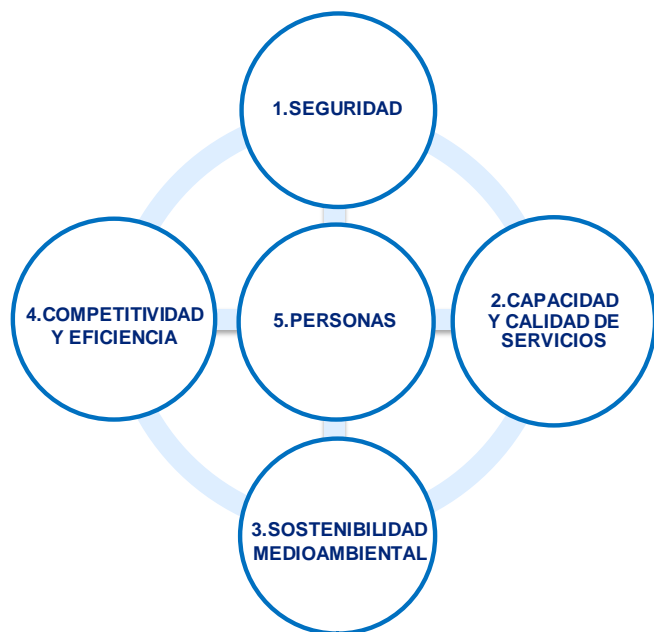
Indicadores estratégicos	2016	2017	2018	2019	2020	%20/16
Tarifa de ruta – Península	0%	0%	-3%	-12%	<b>-13,6%</b>	-26,2%
Tarifa de ruta – Canarias	0%	0%	-3%	-12%	<b>-13,6%</b>	-26,2%
Solvencia	1,25	1,30	1,40	1,47	<b>1,53</b>	+22,4%

### PERSONAS

Indicadores estratégicos	2016	2017	2018	2019	2020	%20/16
Indicador de clima laboral	n/a	En elaboración				--
Indicador de formación	n/a	En elaboración				--

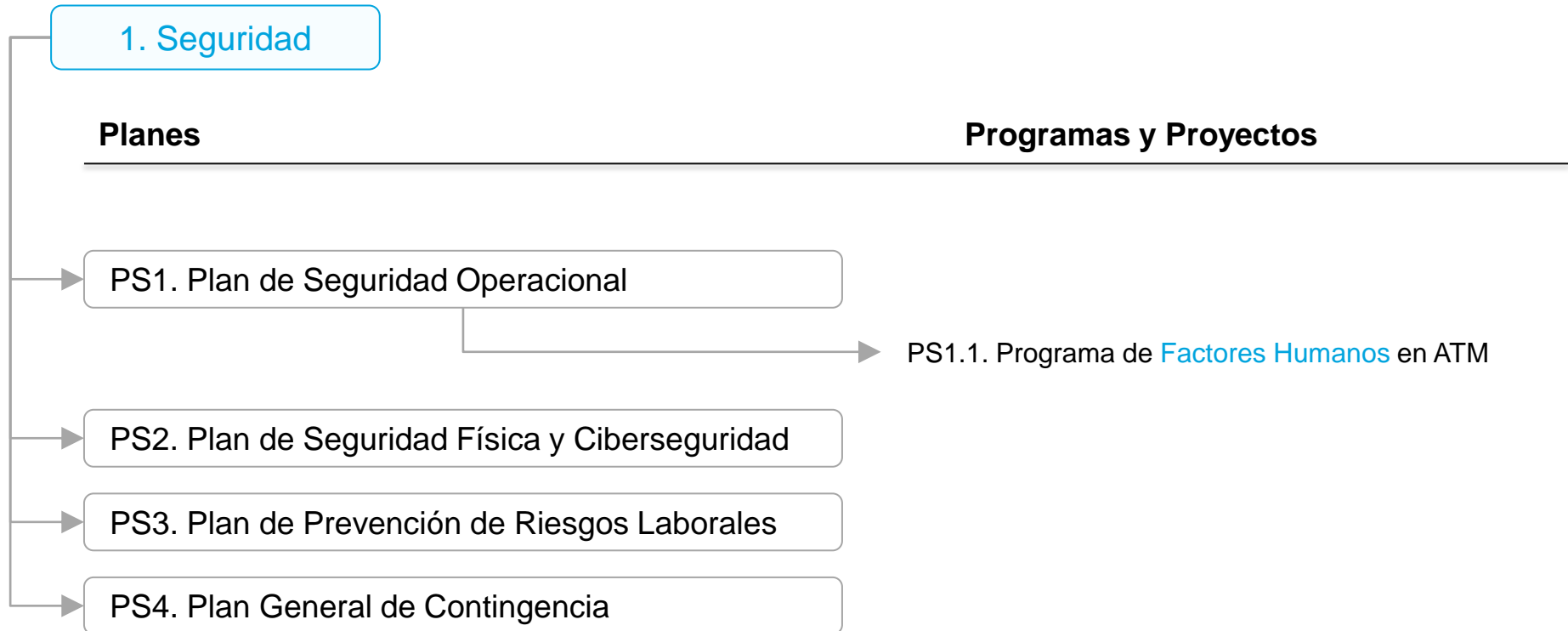
## Planes de actuación

Para cumplir con los objetivos estratégicos se establecen **21 planes**.



<b>SEGURIDAD</b>	<p>PS1. Plan de Seguridad Operacional</p> <p>PS2. Plan de Seguridad Física y de Ciberseguridad</p> <p>PS3. Plan de Prevención de Riesgos Laborales</p> <p>PS4. Plan General de Contingencia</p>
<b>CAPACIDAD Y CALIDAD DE SERVICIOS</b>	<p>PCC1. Plan de Capacidad y Eficiencia del Espacio Aéreo</p> <p>PCC2. Plan de Modernización Tecnológica</p> <p>PCC3. Plan de Desarrollo de SYSRED</p> <p>PCC4. Plan de Atención al Cliente</p>
<b>SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL</b>	<p>PSM1. Plan de Sostenibilidad Medioambiental</p>
<b>COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA</b>	<p>PCE1. Plan Comercial y de Desarrollo de Negocio Internacional</p> <p>PCE2. Plan de Mejora de Gestión Empresarial</p> <p>PCE3. Plan de Transformación Digital</p> <p>PCE4. Plan de Desarrollo de Servicios para Drones</p>
<b>PERSONAS</b>	<p>PP1. Plan de Desarrollo de Personas</p> <p>PP2. Plan de Igualdad, Conciliación y Motivación</p> <p>PP3. Plan de Creación del Campus Corporativo y de Innovación de ENAIRe</p>
<b>PLANES TRANSVERSALES</b>	<p>PT1. Plan de Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>PT2. Plan de Control de la Convergencia al Cielo Único Europeo</p> <p>PT3. Plan de Comunicación y Medios</p> <p>PT4. Plan de Innovación</p> <p>PT5. Plan Director de Navegación Aérea</p>

## Planes de actuación





## Planes de actuación

### 2. Capacidad y Calidad de Servicios

#### Planes

#### Programas y Proyectos

PCC1. Plan de Capacidad y Eficiencia del Espacio Aéreo

PCC1.1. Programa ATM de **Capacidad**  
 PCC1.2. Programa de **Eficiencia** del Espacio Aéreo  
 PCC1.3. Programa de Navegación Basada en Prestaciones (**PBN**)  
 PCC1.4. Programa de **Maniobras Alternativas**  
 PCC1.5. Programa de mejora de la **información meteorológica y gestión de condiciones adversas**  
 PCC1.6. Programa de **gestión de Afluencia y Espacio Aéreo**

PCC2. Plan de Modernización Tecnológica

PCC2.1. Programa de **Comunicaciones**  
 PCC2.2. Programa de **Navegación y Vigilancia**  
 PCC2.3. Programa de **Automatización**  
 PCC2.4. Programa de **Infraestructura**  
 PCC2.5. Programa de **Explotación Técnica**  
 PCC2.6. Programa de **Sistemas de Información**  
 PCC2.7. Programa de mejora del servicio de **información aeronáutica**

PCC3. Plan de Desarrollo de SYSRED

PCC4. Plan de Atención al Cliente

PCC4.1. Programa de servicios para **compañías aéreas**  
 PCC4.2. Programa de apoyo a la **aviación no comercial**  
 PCC4.3. Programa de servicios para **aeropuertos**



## Planes de actuación

### 3. Sostenibilidad Medioambiental

**Planes**

**Programas y Proyectos**

PSM1. Plan de Sostenibilidad Medioambiental

### 4. Competitividad y Eficiencia

**Planes**

**Programas y Proyectos**

PCE1. Plan Comercial y de Desarrollo de Negocio Internacional

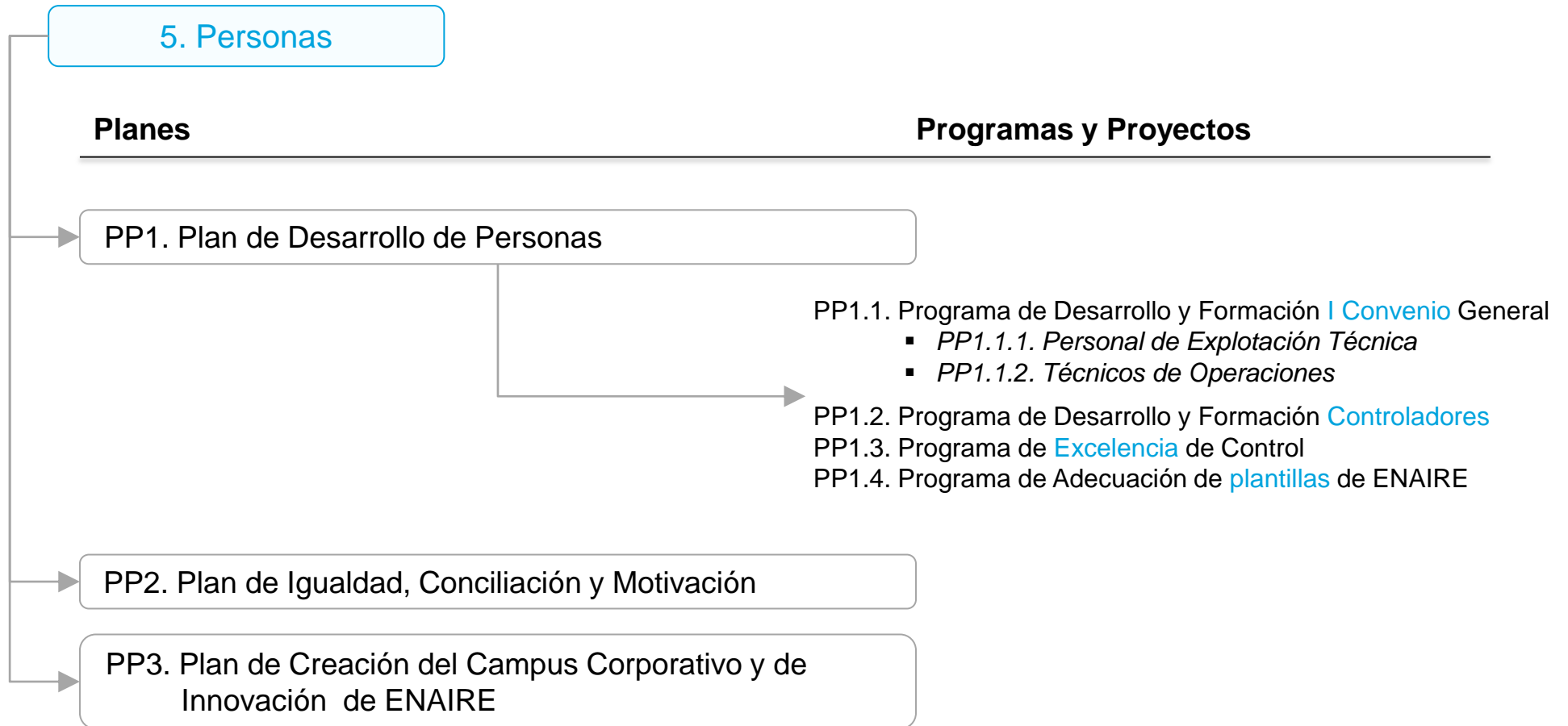
PCE2. Plan de Mejora de Gestión Empresarial

PCE3. Plan de Transformación Digital

PCE4. Plan de Desarrollo de Servicios para Drones



## Planes de actuación



## Planes de actuación



## Principales elementos asociados a los planes de SEGURIDAD

Alcanzar los máximos niveles posibles de **seguridad** en sus vertientes **operativa, física y prevención de riesgos laborales** reforzando las actuaciones de seguridad en línea con el **Informe de Seguridad de los Transportes e Infraestructura del Ministerio de Fomento**.

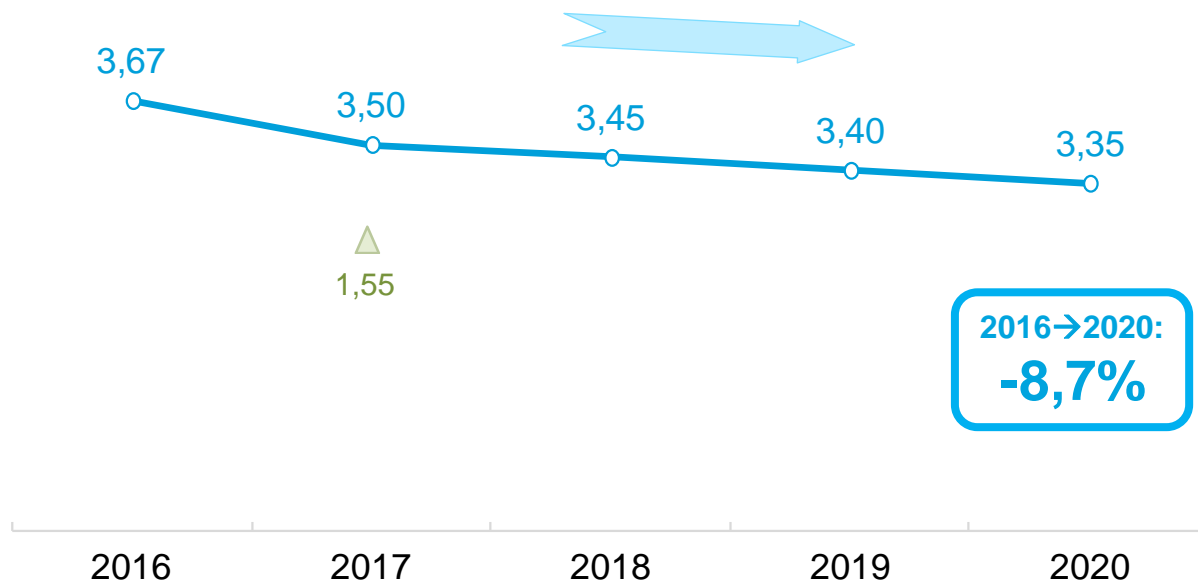
- ✓ Mejora de la gestión de la seguridad continuando con el desarrollo de una **cultura de seguridad** positiva y proactiva dentro de la organización y en el marco de la **Cultura Justa**.
- ✓ Desarrollo de un **Programa de Factores Humanos** para asegurar su integración efectiva en los distintos ámbitos de la gestión del tráfico aéreo abarcando la implantación (políticas, procedimientos y formación) de sistemas de gestión de fatiga y estrés, el análisis de factores sociales y organizativos, así como la evaluación de los procedimientos y tecnología empleados en el puesto de trabajo.
- ✓ Mejora continua de la monitorización y análisis de los **factores causales** de los incidentes, estableciendo **planes de acción** específicos donde se requiera.
- ✓ Mayor protección frente a actos ilícitos como Operador de Infraestructuras Críticas, dotando a la organización de un **mayor nivel Seguridad Física y Ciberseguridad** frente a los riesgos y vulnerabilidades (ataques cibernéticos, terroristas,...).
- ✓ Despliegue de una **Plan de Prevención de Riesgos Laborales** para incrementar la **seguridad y salud laboral de las personas**.
- ✓ Robustecimiento del sistema mediante un **Plan General de Contingencia** que garantice la **continuidad de los servicios** en situaciones críticas provocadas por fenómenos naturales, atentados u otras causas.



Resultados  
SEGURIDAD

EVOLUCIÓN NIVEL DE SEGURIDAD OPERACIONAL

Nivel Ponderado de Seguridad



$$\text{Nivel Ponderado de Seguridad (NPS)} = \frac{2 \times A + B}{\text{Horas de vuelo}} \times 100.000$$

A = nº de incidentes de severidad A  
B = nº de incidentes de severidad B

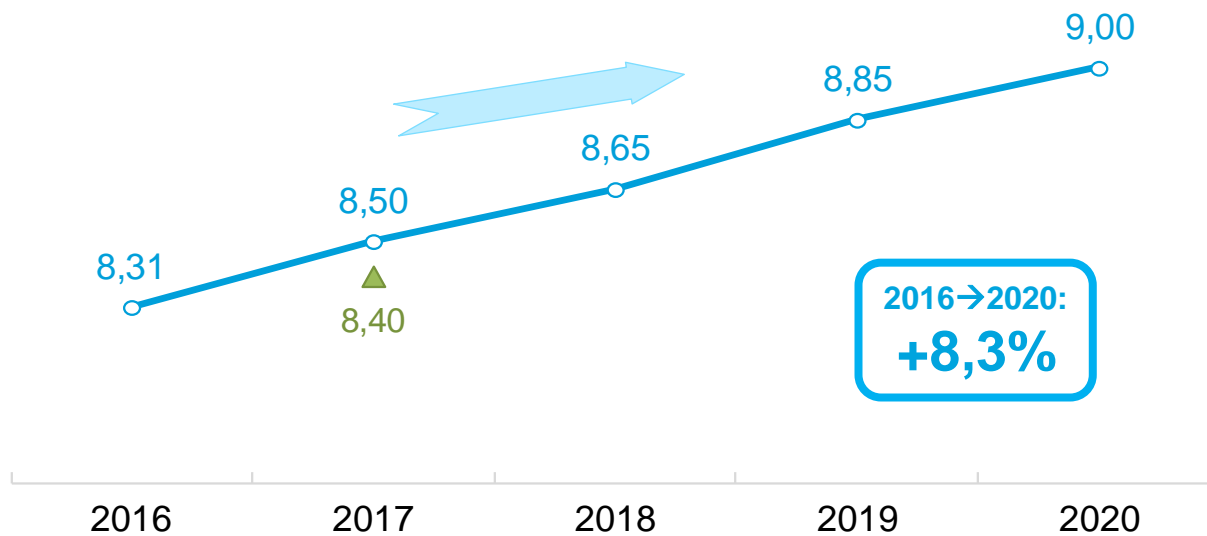
La implantación de medidas contempladas en los planes de seguridad permitirán obtener mejoras en Seguridad Operacional

— Evolución metas PV2020  
▲ Resultado 2017

Resultados  
SEGURIDAD

EVOLUCIÓN NIVEL DE SEGURIDAD FÍSICA

Índice de Protección del Riesgo en Instalaciones donde ENAIRe presta servicios de Navegación Aérea (IPRI)



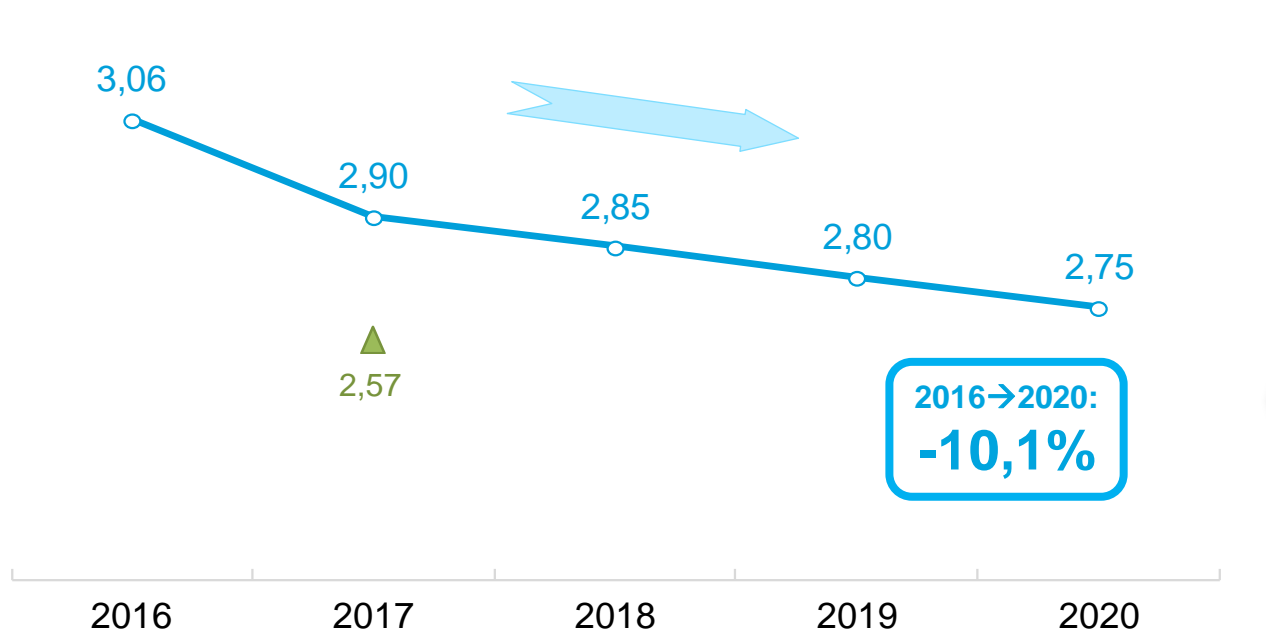
*Evaluación de los niveles de riesgo de todas las instalaciones donde ENAIRe presta servicios de Navegación Aérea atendiendo a su criticidad y vulnerabilidad (entre 0-10)*

La implantación de medidas contempladas en los planes de seguridad permitirán obtener mejoras en Seguridad Física

Resultados  
SEGURIDAD

EVOLUCIÓN NIVEL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Índice de siniestralidad laboral (‰)



Índice de siniestralidad laboral:  
número de accidentes con baja en  
centro de trabajo por cada mil  
empleados (plantilla media)

La implantación de  
medidas contempladas  
en los planes de  
seguridad permitirán  
obtener mejoras en  
Prevención de  
Riesgos Laborales



## Principales elementos asociados al PLAN DE CAPACIDAD Y EFICIENCIA DEL ESPACIO AÉREO

Responder a las **necesidades de capacidad** en un entorno de **demanda creciente** y mejorar la eficiencia del espacio aéreo facilitando a los usuarios una **optimización de la distancia volada**.

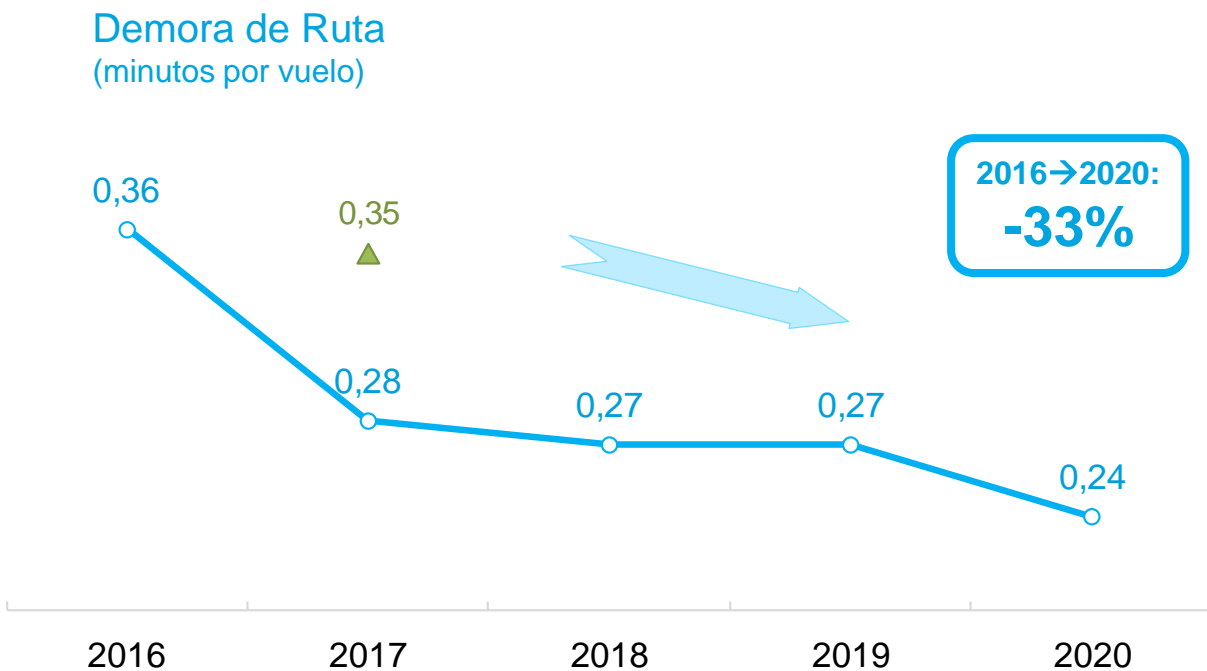
- ✓ **Rediseño del espacio aéreo** español que permita mejorar las operaciones en **ruta**.
- ✓ **Rediseño de las áreas terminales**, especialmente las de Madrid, Barcelona y Palma de Mallorca, para mejorar las operaciones en los entornos aeroportuarios.
- ✓ Mejora de los **procedimientos operativos**: aproximaciones simultáneas independientes en el aeropuerto de Madrid, procedimientos de coordinación entre torres y centros de control.
- ✓ Incremento de la **capacidad en los principales aeropuertos**: Acuerdo de Servicios con Aena/DORA.
- ✓ Expansión del concepto **“Free Route”** en el espacio aéreo español.
- ✓ Incremento del **uso flexible del espacio aéreo** gracias a la coordinación civil-militar.
- ✓ Implantación de nuevos procedimientos de **navegación avanzada basados en tecnología satelital**.
- ✓ Mejora de la **información meteorológica** con herramientas y procesos que faciliten las decisiones.
- ✓ Adaptación y dimensionamiento de la **plantilla de controladores**.
- ✓ Mejora de la **gestión de afluencia y espacio aéreo** con el desarrollo de un programa específico.



Resultados

PLAN DE CAPACIDAD Y EFICIENCIA DEL ESPACIO AÉREO

EVOLUCIÓN DEMORA RUTA



Beneficios asociados 2017 - 2020

operativos 

**33%** reducción de demoras

económicos 

**124,8** mill.€ por reducción de demoras

## Principales elementos asociados al PLAN DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

**Modernizar** y **evolucionar el Sistema de Navegación Aérea**, incorporando nuevas tecnologías en línea con los requerimientos del Cielo Único Europeo (Programa **SESAR**).

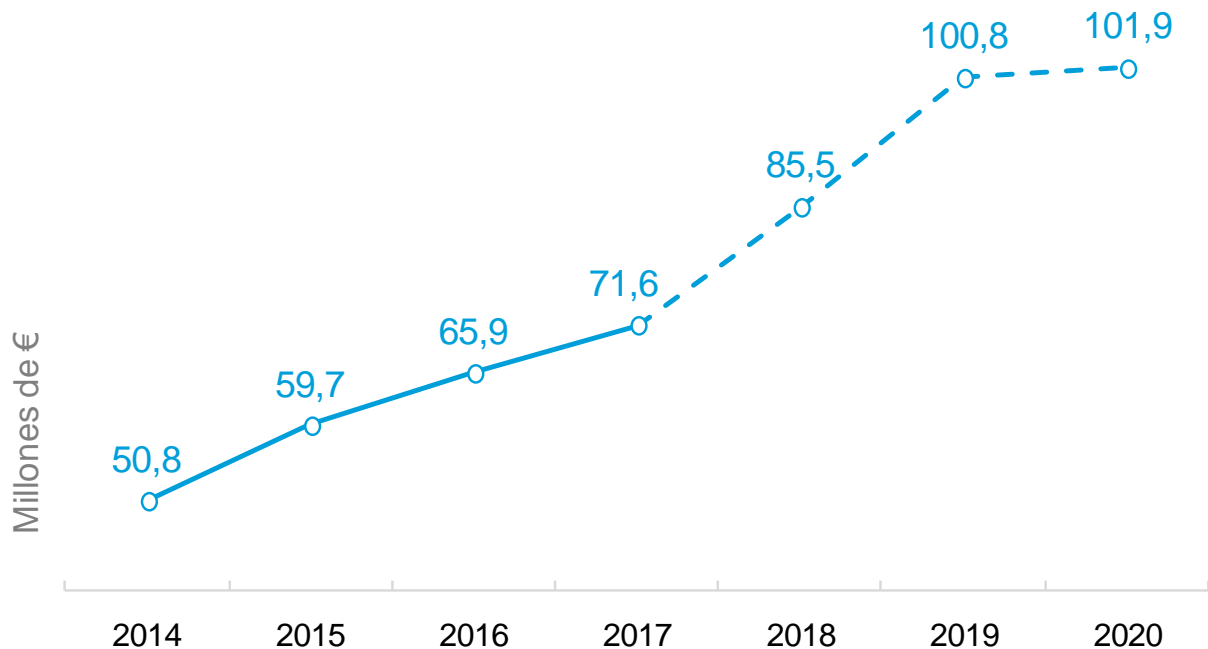
- ✓ Evolución del **Sistema Automatizado de Control de Tránsito Aéreo (SACTA)** con soluciones avanzadas y nuevas funcionalidades para mejora de capacidad y seguridad, y asegurando la **armonización con los principales proveedores europeos (proyecto iTEC)**.
- ✓ Modernización de los **sistemas de comunicaciones voz** entre controladores y pilotos, incorporando **enlaces de datos digitales tierra-aire**.
- ✓ Evolución de los sistemas de navegación y vigilancia: nuevos procedimientos de navegación basados en prestaciones (PBN), **radares de última generación** (Modo S) y tecnologías **satelitales** (EGNOS, ADS-B).
- ✓ Despliegue de una **nueva red de datos** de altas prestaciones para intercambio de información y voz sobre **protocolo de internet (IP)**.
- ✓ Mejora del **modelo de mantenimiento** de las infraestructuras y sistemas de navegación aérea.



Principales elementos asociados al  
PLAN DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

ESFUERZO INVERSOR

Inversión

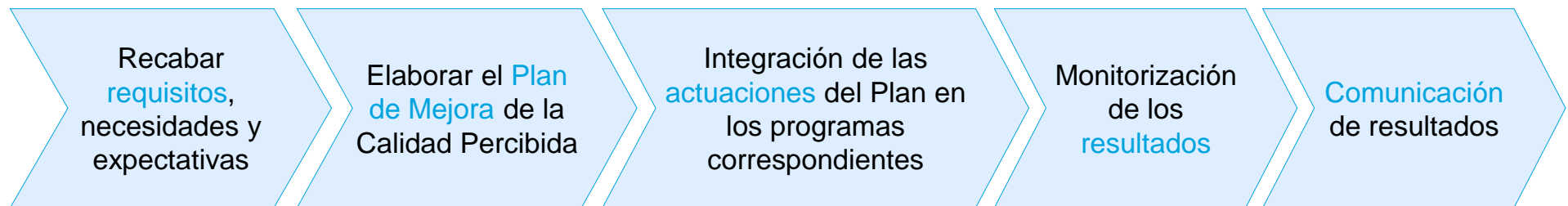
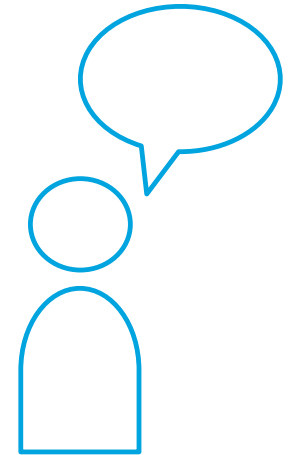


Entre 2017 y 2020  
está previsto un  
volumen de  
inversión total de  
**360** millones de  
Euros

## Principales elementos asociados al PLAN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Potenciar la **orientación al cliente** incorporando sus requerimientos a la planificación de proyectos y a los procesos de prestación del servicio para **mejorar la percepción de la calidad del servicio** prestado por ENAIRe.

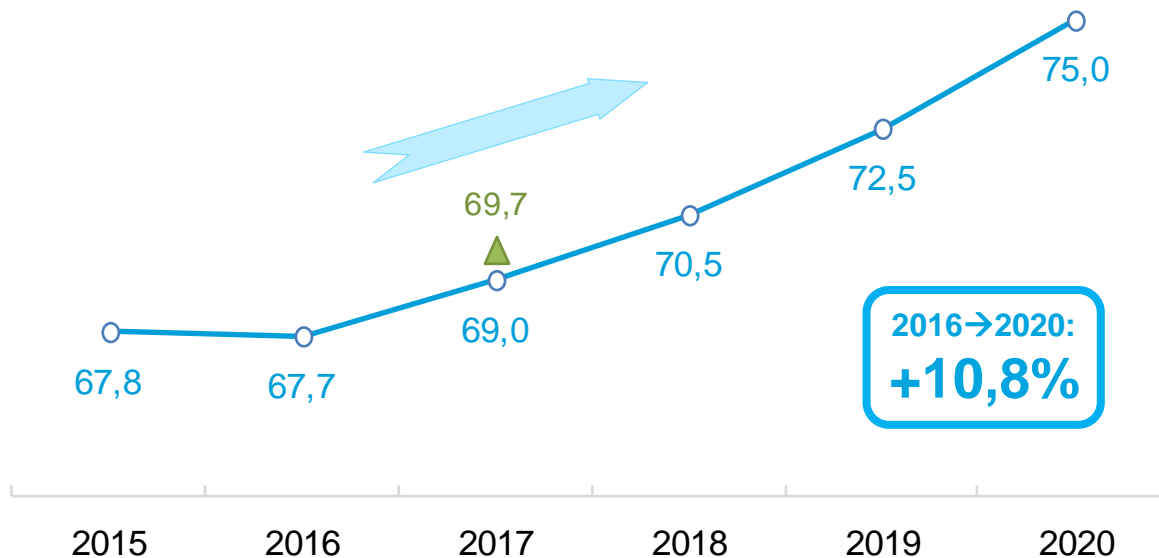
- ✓ Elaboración de **programas y estrategias diferenciados** atendiendo a las necesidades y requisitos particulares de **compañías aéreas, aviación no comercial y aeropuertos**.



Resultados  
PLAN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

EVOLUCIÓN CALIDAD PERCIBIDA

Nivel de Calidad Percibida



Las mejoras en los servicios prestados y la focalización en las necesidades de los clientes llevarán a alcanzar una importante mejora en el Nivel de Calidad Percibida

## Principales elementos asociados al PLAN DE SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Adoptar medidas de mejora que contribuyan a la **reducción de emisiones contaminantes**, **mitigación del ruido** y mejora de la **eficiencia energética**.

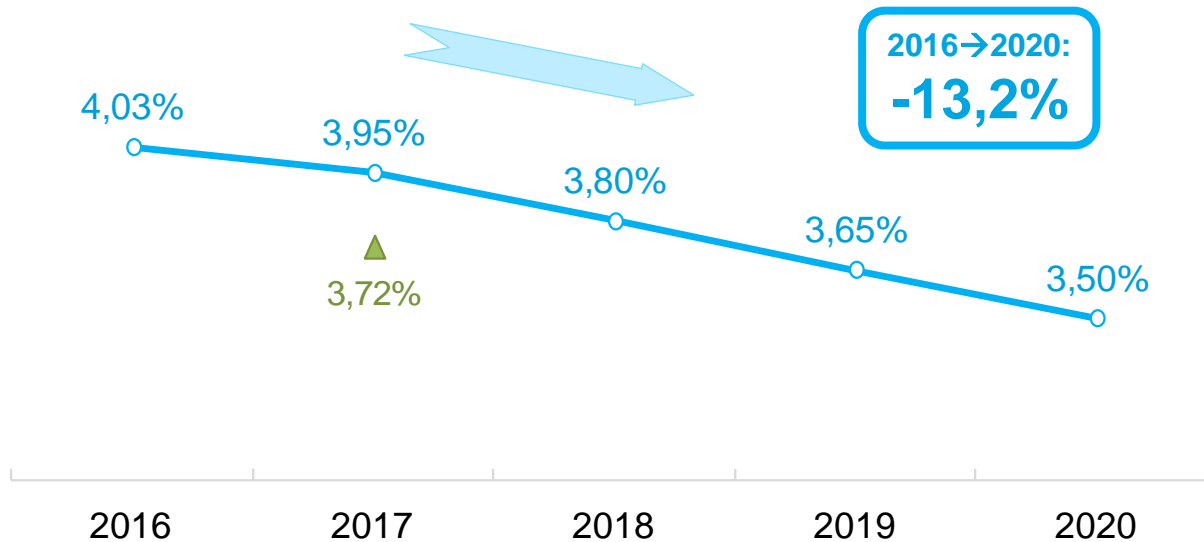


- ✓ Estudio de las **rutas** más ineficientes y elaboración de planes de mejora para hacerlas **más directas** reduciendo así el consumo de combustible y las emisiones.
- ✓ Implantación de **maniobras de aproximación más eficientes**, prestando especial atención a los aeropuertos de Madrid y Barcelona.
- ✓ Evaluación y mitigación del **ruido** de las aeronaves: sistematizar la evaluación del impacto acústico de los proyectos a implantar y potenciar la colaboración con Aena y las compañías aéreas.
- ✓ Mejora de la **eficiencia energética** en las instalaciones de ENAIRe y estudio e implantación gradual del uso de energías renovables en los Centros de Control.

## Resultados PLAN DE SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

### EVOLUCIÓN EFICIENCIA DE RUTAS VOLADAS

Ineficiencia red de rutas (KEA)  
% desviación ruta volada  
respecto a la más directa



### Beneficios asociados 2017 - 2020

medioambientales 

**6.450.000** NM ahorradas

**71.000** Tn Combustible ahorrado

**223.500** Tn CO2 de ahorro

económicos 

**28,70** mill.€  
por ahorro  
combustible



## Principales elementos asociados al PLAN COMERCIAL Y DE DESARROLLO DE NEGOCIO INTERNACIONAL

ENAIRe apuesta por la internacionalización, poniendo en valor su *know how* a través de su participación activa en alianzas estratégicas. Esta internacionalización contribuirá también a la prestación del mejor servicio dentro del espacio aéreo español y a la reducción de costes.



### PARTICIPACIÓN EN CONSORCIOS Y ALIANZAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA

- ✓ Posicionamiento de ENAIRe en los futuros consorcios internacionales de navegación por satélite (ESSP).
- ✓ Participación en alianzas para la prestación de servicios de vigilancia por satélite (ADS-B), negociando con empresas americanas y europeas.
- ✓ ENAIRe concursará para la provisión del Servicio Europeo de Gestión de la Información de Tránsito Aéreo (EAIMS) para mantener su liderazgo hasta 2030.
- ✓ ENAIRe va a participar en el programa IRIS de la Agencia Espacial Europea y se está analizando la posibilidad de ser miembro del futuro proveedor de servicios de comunicaciones de datos vía satélite (por ejemplo, a través de ESSP).



## Principales elementos asociados al PLAN COMERCIAL Y DE DESARROLLO DE NEGOCIO INTERNACIONAL



### COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS EN COLABORACIÓN CON LA INDUSTRIA

- ✓ ENAIRe cuenta con un porfolio de **servicios y productos tecnológicos** de alta calidad comercializables en un entorno global (SACTA, COMETA, INSIGNIA, etc.).
- ✓ Colaboración con **CRIDA** (I+D+i) en el desarrollo de **productos tecnológicos** (PERSEO, etc.).



### SERVICIOS DE CONSULTORÍA INTERNACIONAL

- ✓ ENAIRe analizará la viabilidad de prestar servicios de **consultoría en colaboración con su filial INECO** y otras empresas españolas.

## Principales elementos asociados al PLAN DE DESARROLLO DE SERVICIOS PARA DRONES

- ✓ Interfaz con la **gestión del tráfico aéreo**.
- ✓ Posicionamiento como proveedor de **servicios U-Space** en España.
- ✓ Desarrollo de **servicios con drones** y de protección contra drones.



## Principales elementos asociados al resto de planes de COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA

Mejorar la **gestión interna** de la organización y acometer un proceso de **transformación digital** que contribuya a mejorar la **competitividad de la organización**.



- ✓ Despliegue de un **Plan de Transformación Digital** que mejore los servicios, procesos (tanto de gestión como de negocio) y herramientas aprovechando las **nuevas tecnologías** y las **ventajas de la digitalización**.
- ✓ Evolución de la gestión empresarial de ENAIRe al entorno más competitivo en el que se desarrolla actualmente la navegación aérea: identificación de áreas de mejora en los procesos internos que permitan una **gestión más eficiente** y orientada a las personas.
- ✓ Implantación de un sistema de **prevención y defensa penal**.
- ✓ Implantación de un sistema de **gestión Integral de riesgos** reforzado con el “compliance legal”.
- ✓ **Optimización organizativa** relaciones SS.CC. y Direcciones Regionales de N.A.
- ✓ **Reducción de las tarifas** de ruta a partir de 2018.

**Resultados**  
**COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA**

**EVOLUCIÓN TARIFAS**

ENAIRe reducirá sus tarifas de ruta un **26,2%** entre 2018 y 2020

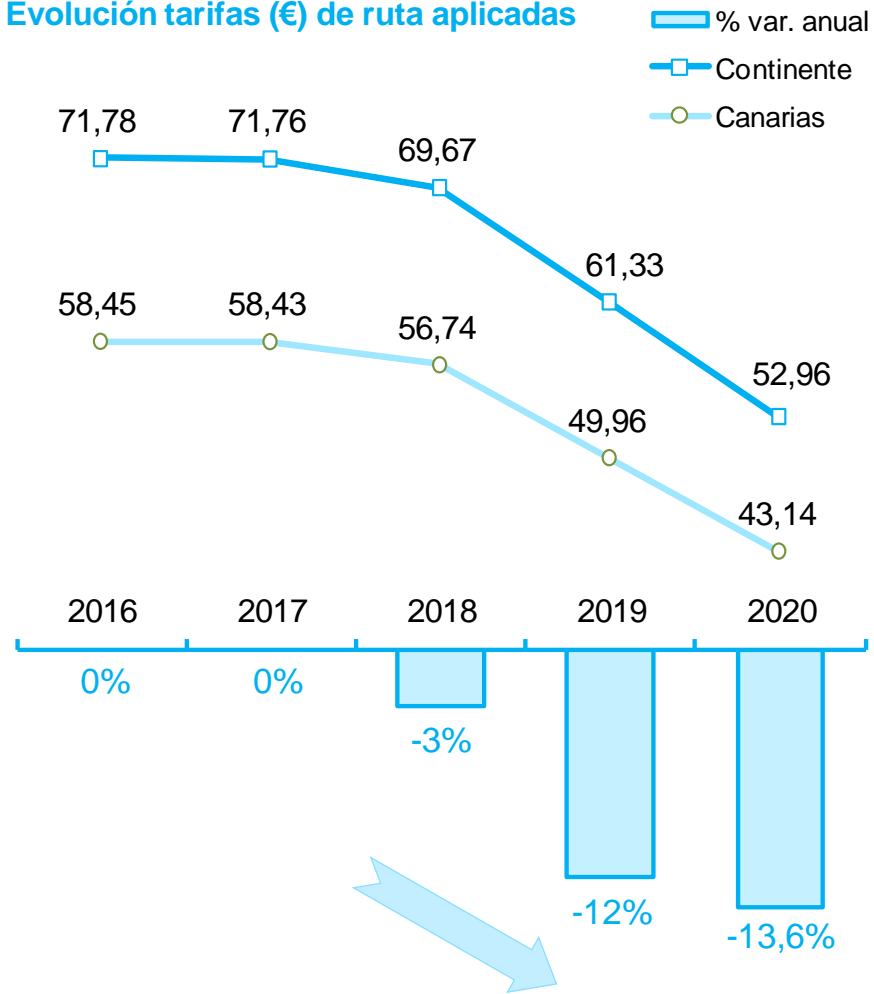
**Bajada de tarifas:**

**2018: -3%**

**2019: -12%**

**2020: -13,6%**

**Evolución tarifas (€) de ruta aplicadas**

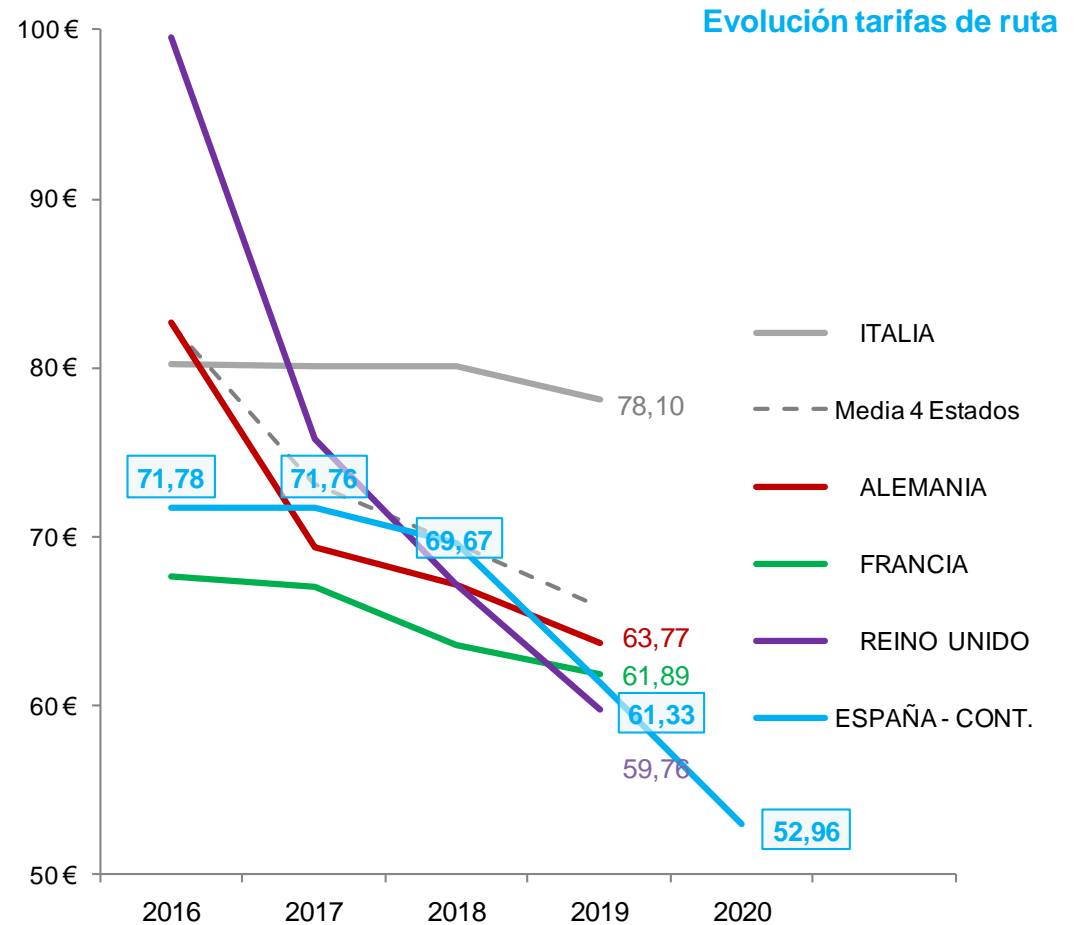


Resultados  
COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA

EVOLUCIÓN COMPARATIVA TARIFAS

A través de las sucesivas rebaja en la tarifa, ENAIRe podrá **incrementar su competitividad** respecto al resto de principales proveedores

Ahorro a las compañías aéreas y, por tanto, mejora de **competitividad** del transporte aéreo español:  
**403 M€**



Resultados  
COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA

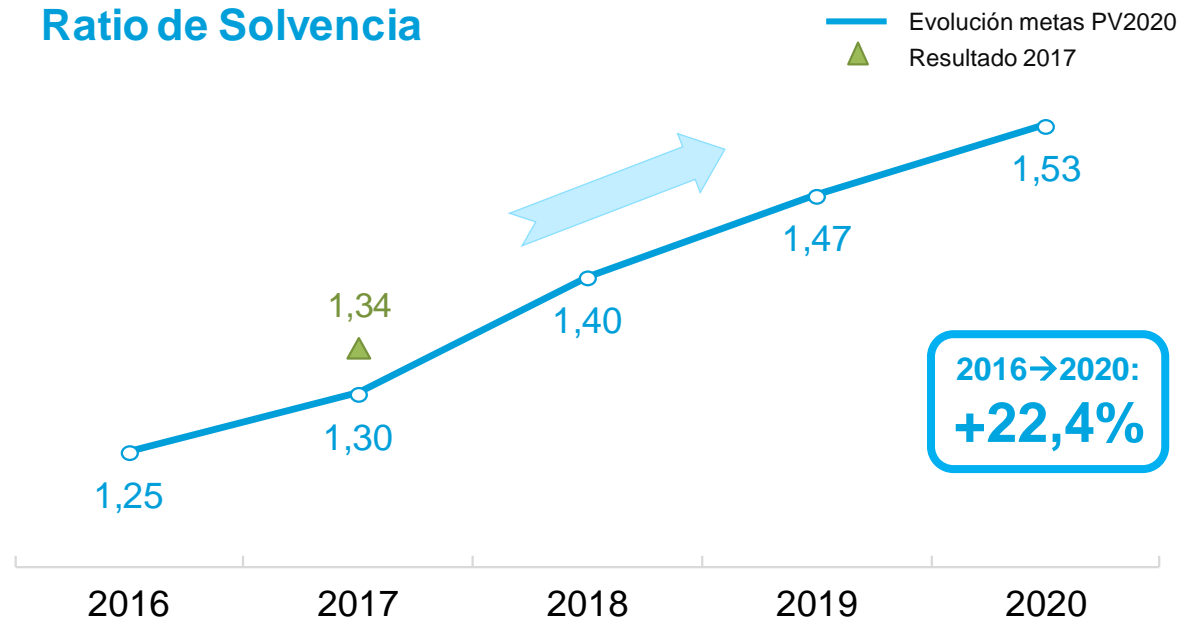
EVOLUCIÓN RATIO DE SOLVENCIA

ENAIRe presenta una **estructura financiera** adecuada con un **Ratio de Solvencia** que demuestra la viabilidad financiera y solidez económica, este ratio mide la capacidad de la entidad de afrontar sus compromisos financieros garantizando el cumplimiento de sus obligaciones

Evolución positiva en el periodo 2017-2020, con un **incremento medio anual del 5,2%**

Ratio solvencia: cociente entre Activo Total y Pasivo Exigible

Ratio de Solvencia

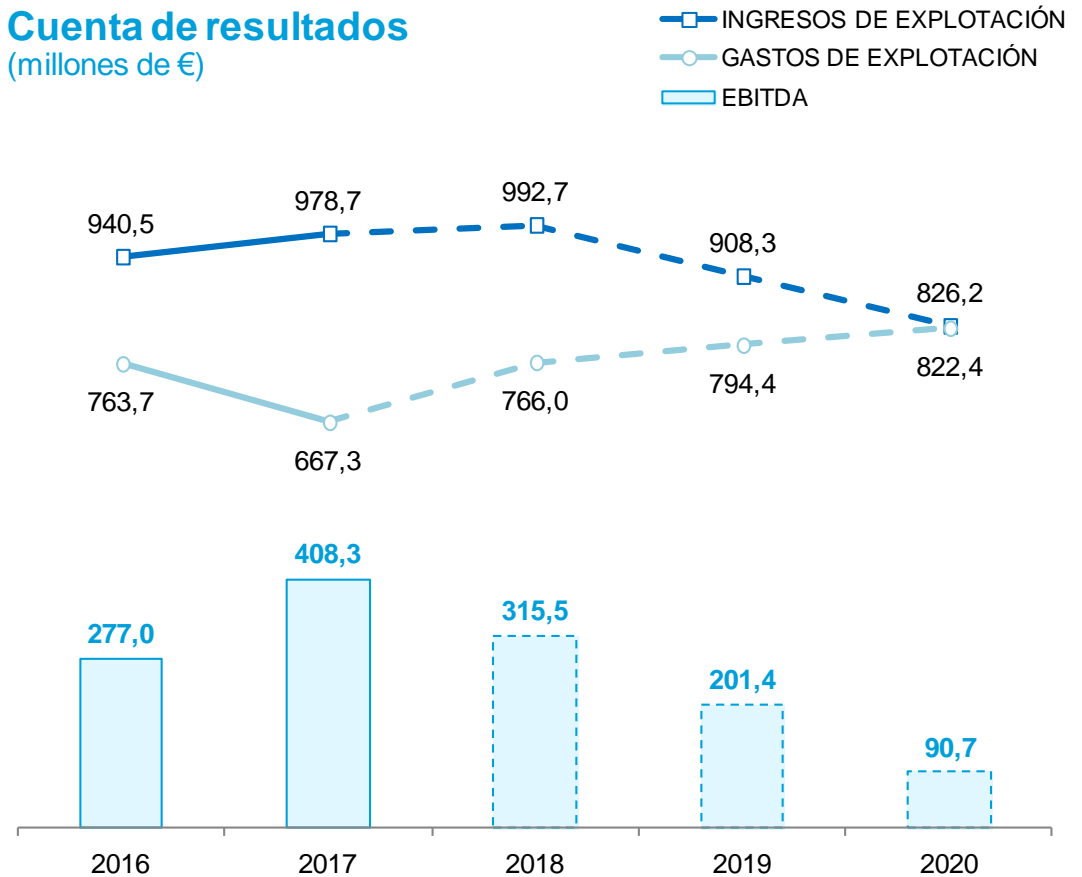


**Resultados**  
**COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA**

**EVOLUCIÓN CUENTA DE RESULTADOS**

ENAIRe asegurará su **viabilidad económica** con una cuenta de resultados equilibrada **en un marco de bajada de tarifas** a los usuarios del espacio aéreo

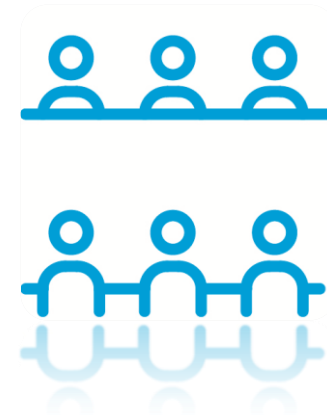
**Cuenta de resultados**  
(millones de €)



## Principales elementos asociados a los planes de PERSONAS

Potenciar el **desarrollo del equipo humano** de ENAIRe, como elemento fundamental y motor para la transformación de la organización y la mejora de los servicios proporcionados.

- ✓ Mejora del **desarrollo y formación** de todos los profesionales de ENAIRe.
- ✓ **Adecuación de las plantillas** de los diferentes colectivos para disponer y optimizar los recursos que posibiliten la consecución de los objetivos.
- ✓ Mejora del **servicio de control** proporcionado por ENAIRe a través un **Programa de Excelencia de Control** que sitúe a los controladores de ENAIRe entre los mejor valorados en Europa.
- ✓ Creación del **Campus Corporativo y de Innovación** de ENAIRe para reforzar la formación y desarrollo de todos los profesionales de ENAIRe y para difundir la estrategia y crear y consolidar una cultura de ENAIRe.
- ✓ Despliegue de un **Plan de Igualdad, Conciliación y Motivación** para impulsar la **motivación** del personal de ENAIRe y **desarrollar todo su potencial y talento**.
- ✓ Evaluación del **clima laboral** y desarrollo de indicadores de **formación** para la mejora continua.





## Principales elementos asociados a los planes TRANSVERSALES

- ✓ Adhesión a los valores del Pacto Mundial y contribución a la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible** de Naciones Unidas.
- ✓ Integración de la **Responsabilidad Social Empresarial** en los distintos niveles de la organización como parte de la cultura de empresa teniendo en cuenta las expectativas de los diferentes grupos de interés.
- ✓ Mejora de la **comunicación externa**, promocionando la **marca ENAIRe** y potenciando nuestra visibilidad y percepción externa
- ✓ Desarrollo de una **estrategia y un programa de comunicación interna** que promueva la difusión del conocimiento del Plan de Vuelo 2020 a todos los profesionales de ENAIRe, fomentando su interés e ilusión, y mejore el conocimiento de la empresa y el sentido de pertenencia.
- ✓ Refuerzo de la **convergencia al Cielo Único Europeo** con mayor control del cumplimiento de los requisitos de esta iniciativa y mayor influencia en los procesos de desarrollo de nueva normativa SES.
- ✓ Impulso de la **innovación** en línea con el Plan de Innovación para el Transporte y las Infraestructuras del Ministerio de Fomento e implantación de un Sistema de Gestión de la Innovación en ENAIRe.
- ✓ Desarrollo de un **Plan Director de Navegación Aérea** que garantice la posibilidad de desarrollo y crecimiento del sistema de navegación aérea.



## MAPA DE TRANSFORMACIÓN

Mejora de la eficiencia del sistema de transporte aéreo español



**557 millones €**  
ahorro y mejora de la eficiencia del  
sistema de navegación aérea en España

**403 M€** Bajada de tarifas

**125 M€** Puntualidad

**29 M€** Eficiencia en ruta



MAPA DE TRANSFORMACIÓN

2016

2020

Tráfico

385.000 vuelos más en 2020

De 1,87 millones de vuelos a 2,25 millones de vuelos

+ 20,6%

Inversión

360 millones € de inversión en 4 años

Seguridad

3,67  
Nivel ponderado de Seguridad

9% + Seguros

3,35  
Nivel ponderado de Seguridad

Capacidad y Calidad

0,36  
Demora ruta en min/vuelo

33% + Puntuales

0,24  
min/vuelo

67,7%  
Calidad percibida

11% + Valorados

75%  
Calidad percibida

Personas

Bajo  
Clima laboral

+ Comprometidos

- Buen clima laboral
- Campus corporativo y de Innovación

Sostenibilidad

4,03%  
Ineficiencia rutas

13% + Ecológicos

3,50%  
Ineficiencia rutas

-223.500  
tm de CO2

Competitividad y eficiencia

Tarifa 2ª más baja

26% + Competitivos

- Tarifa más competitiva
  - ↑ Provisión internacional de servicios
- 22% mejora en solvencia

Mayor Competitividad  
Sistema de Transporte Aéreo Español

557 millones € de mejora de la eficiencia

- Tarifas (403 M€)
- Demoras (125 M€)
- Eficiencia de rutas (29 M€)

El *Plan de Vuelo 2020* es un gran proyecto de **modernización y transformación** organizativa y de la cultura de ENAIRe. Si somos capaces de transformar nuestra organización entonces conseguiremos hacer realidad la *Visión del Plan de Vuelo 2020*.

*“Queremos ser líderes en la prestación segura, eficiente, de calidad y sostenible de servicios de navegación aérea en un entorno global y competitivo, valorados por nuestros clientes y la sociedad, donde nuestras personas sean el principal motor de la empresa”*



## Anexo: Acrónimos y definiciones



## Acrónimos y definiciones

ACC	Area Control Center	Modo-S	Evolución de la vigilancia radar
AESA	Agencia Estatal de Seguridad Aérea	N.A.	Navegación Aérea
APROCTA	Asociación Profesional de Controladores de Tránsito Aéreo de España	NCP	Nivel de Calidad Percibida
ATM	Air Traffic Management	NPS	Nivel Ponderado de Seguridad
ATS	Air Traffic Services	PBN	Performance Based Navigation
ADS-B	Automatic Dependent Surveillance-Broadcast	PERSEO	Programa de información de los indicadores de servicio de los vuelos gestionados por ENAIRe
CNS	Communications, Navigation and Surveillance	S.A.	Sociedad Anónima
COMETA	Sistema Comunicaciones Voz digital utilizando protocolo de internet	SACTA	Sistema Automático de Control de Tráfico Aéreo
DAFO	Análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades	SES	Single European Sky
DGAC	Dirección General de Aviación Civil	SESAR	SES ATM Research
DORA	Documento de Regulación Aeroportuaria	SGTTE	Secretaría General de Transporte
EAIMS	European ATM Information Management Service	SS.CC.	Servicios Centrales
EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations	SYSRED	Unidad centralizada para la supervisión de la Red de ENAIRe
EGNOS	European Geostationary Navigation Overlay Service	UIR	Upper Information Region
E.P.E.	Entidad Pública Empresarial		
ESSP	European Satellite Services Provider		
Eurocontrol	Organización Europea para la Seguridad de la Navegación Aérea		
FIR	Flight Information Region		
I+D+i	Investigación, desarrollo e innovación		
IP	Internet Protocol		
INSIGNIA	Visor Web de Información Aeronáutica disponible en el AIS		
IPRI	Índice de Protección del Riesgo en Instalaciones		
IRIS	Satellite Communication for Air Traffic Management		
iTEC	Interoperability Through European Collaboration		
KEA	Key Performance Environment Indicator based on Actual Trajectory		