



## GESTIÓN DE OPERACIONES AEROPORTUARIAS

Coordinador/a del Curso: JOSÉ SANZ DODERO

**Objetivos:** Que l@s alumn@s:

- Puedan responder a las preguntas básicas relacionadas con la "gestión" de las operaciones aeroportuarias en lugar de la "descripción" de los elementos que integran estas operaciones.

Las preguntas a responder serían: ¿qué es la operación aeroportuaria?, ¿para qué son las operaciones?, ¿para quién son?, ¿con qué y con quién se hacen?, ¿cómo se hacen? y ¿dónde se hacen?

Se llegaría a conocer cómo podría gestionar bien un Directivo Aeroportuario la operación aeroportuaria.

Para el desarrollo del módulo se tratará, en general, de que cada unidad individual huya del concepto de "clase magistral", para llegar a la participación de los alumnos en la llamada fórmula de la *clase inversa* (se estudia en casa y se desarrolla lo aprendido en clase por medio de diálogo y ejercicios) La materia de cada sesión se basará en el desarrollo de un caso real o extraído de la experiencia propia de los profesores para discutirlo en el seno de la clase.

- Conozcan los siguientes **Contenidos:**

**Estrategia y operación** Sobre la base física de un aeropuerto (la infraestructura) se superponen unos elementos intangibles (la superestructura) que permiten desarrollar la **operación aeroportuaria**. Bajo ese prisma se tratará de ver como encaja el funcionamiento de; las actividades, los procesos, los propósitos y objetivos, los grupos de interés (y con intereses) y la organización, para conseguir que el **negocio del aeropuerto** sea una **Operación Aeroportuaria**. Se verá que la estrategia parte de la misión que al Aeropuerto le haya sido encomendada (el presente) y con una visión (el futuro), hace que el aeropuerto use sus valores (las creencias colectivas) para plantear (se) objetivos (con sus planes de acción) legítimos, y después medir lo conseguido (los resultados)

**"Morfología de un aeropuerto. Lo físico"** Lo físico (infraestructura) es necesario para cualquier actividad económica de producción de bienes y de prestación de servicios. En los aeropuertos, lo físico es especial porque abarca una gran extensión y porque afecta mucho al entorno que le rodea. Además las características especiales del transporte aéreo, su seguridad, exigen unas regulaciones muy estrictas. Se establecerán las bases para entender estratégicamente el papel de la infraestructura en dos partes funcionalmente diferenciadas y convencionalmente denominadas; lado aire y lado tierra.

**"Morfología de un aeropuerto. Lo orgánico"** Es propio de lo orgánico agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, crear unidades administrativas, asignar en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, establecer las relaciones que deben existir entre dichas unidades;¿ cómo se desarrolla esto en los aeropuertos?, ¿hasta qué punto se pueden dividir las actividades operativas en un aeropuerto?, ¿cómo se pueden agregar los trabajos?, ¿cómo se establecen los canales de intercomunicación organizativa?, ¿quién manda, por qué, cómo?, ¿cómo se reglamenta todo eso?

**"Responsables de la gestión de la operación"** Si se coincide con la impresión general de que los recursos humanos son "**capital operativo**", éstos necesitan ser estudiados igual que el **capital de los inversores**, representan una parte de los **costes de funcionamiento** y merecen por tanto ser tenidos en cuenta, sobre todo si consideramos su importancia a la hora de convertirse o en palanca de sostenibilidad y crecimiento o en un lastre insoportable. La forma de gestionar este "capital" es un papel de los directivos; desde dos perspectivas, con la de los **subordinados a su cargo** y con la **externalización**. Además, y por razones egoístas, la organización de su propia actividad profesional es importante.

**"Usuarios/clientes de la operación aeroportuaria"** La razón primordial de cualquier actividad económica (negocio de servicio, negocio de bienes) se basa en que existen **consumidores**; **usuarios**-que usan- o **clientes**-que compran-. Esta pequeña matización, usar o comprar, proviene de los enfoques distintos por parte de los consumidores al pedir al **proveedor** una prestación, bien o servicio. Las prestaciones son requeridas en las instalaciones del aeropuerto por todos aquellos que las usan, por los que compran los productos en venta y por los que reciben servicios de los varios proveedores existentes allí.

**"Servicios/productos que se ofrecen en el aeropuerto"** Hay clientes, con la acepción más amplia posible de esta palabra, con unas necesidades de usar, comprar o recibir algo, que pueden ser tangibles o intangibles. La historia, y la especialización, han producido una decantación de áreas donde se dan distintas clases de prestaciones; en cada parte, lado aire o lado tierra del aeropuerto, se identificarán las clases de prestaciones se dan. Aprovecharemos para hacer hincapié en lo que los directivos de un **Operador Aeroportuario** , a la hora de rendir cuentas deben considerar todos los servicios y productos de la prestación aeroportuaria pero fundamentalmente aquellos que le corresponden dar en propio genuinamente al Operador Aeroportuario.

**"Coste de las prestaciones"** Para que algo funcione, en nuestro caso la operación aeroportuaria, necesita una energía. En el mundo económico, la energía proviene de los ingresos económicos que compensan la resistencia de los costes. La perspectiva económica debe ser contemplada por el directivo aeroportuario, debe ser parte de su ADN, porque sin ella se encontraría ciego para conseguir una parte fundamental del resultado que de él se espera, que sea eficiente. Los resultados económicos son parte fundamental de su actividad y han de incluirse en la "caja negra", la que mueve sus inputs y sus outputs, de su propia gestión transformadora.

**"Indicadores de rendimiento"** Hay que medir los resultados de lo que se hace. Hay que hablar de la necesidad de tener un mecanismo de medir resultados, se crea la necesidad de tener un "Sistema de Medición de Resultados" (SMR) y un "Sistema de Información de Medición de Resultados" (SIMR), más o menos formalizado pero imprescindible para saber cómo se hacen las cosas de la gestión en el aeropuerto. Su existencia permite encajar la gestión operativa en el ciclo virtuoso de la planificación operativa; propongo, actúo, mido y aprendo.

**"Calidad de servicio en la operación aeroportuaria"** La operación aeroportuaria se resume en tener instalaciones al uso, dar servicios y vender cosas a los clientes por los distintos proveedores que conviven en el aeropuerto. No hay forma de retener a los clientes sin tener en cuenta la calidad del servicio. La frase "sin infraestructura no hay servicio" sirve para poner en contexto dos clases de calidad que un directivo de aeropuerto debe tener en cuenta. "Sin infraestructura,..." nos lleva a los conceptos de calidad de lo relacionado con la capacidad del aeropuerto, la **calidad de lo hard**, "...no hay servicio" nos pone en lo perceptivo, lo **soft de las expectativas de servicio** que los clientes suelen expresar en las encuestas y otros medios de opinión. Ambas perspectivas se juntan en la **Calidad del Aeropuerto** como suma de

**"Calidad/Capacidad de la infraestructura"** y **"Calidad de los Servicios"**.

**"Coparticipación en el servicio"** Sabemos que un **Operador Aeroportuario** no puede, ni debe, dar **"todas las prestaciones"**. Para entenderlo bien hay que conocer la **"coparticipación"** de los varios agentes que **co-provisionan** todas las prestaciones. Está en la esencia de la operación aeroportuaria que todos los copartícipes trabajen adecuadamente en pro del objetivo común del servicio al cliente, aún cuando cada agente tenga sus propios propósitos.

**"Impacto de lo comercial en lo operacional"** La discusión sobre si un aeropuerto es un "intercambiador entre modos de transporte" o es un "centro comercial con un aeropuerto adosado" a él, ha sido superada por la necesidad de tener resultados económicos. El círculo virtuoso que hoy se necesita-*más pasajeros traen más ingresos comerciales, que a su vez permiten bajar las tasas aeroportuarias y por lo tanto se atrae a más vuelos, que a su vez traen más pasajeros cerrando el círculo*-subraya perfectamente el desafío. Y con esa perspectiva, si **lo comercial**, las **"tiendas"**, ayuda a traer más vuelos, **lo operacional**, el **"funcionamiento aeroportuario"**, debería considerarlo adecuadamente.

**"Grupo de interés en la operación aeroportuaria"** Sobre la actividad aeroportuaria se mueven muchos intereses de grupos que la ven como algo que les concierne en mayor o menor medida. Esos intereses expresados a través de cada grupo de interés se relacionan con la misión, la visión y los valores que el aeropuerto declara. Los hay que lo ven con perspectiva estratégica, a medio y largo plazo. Los hay que lo ven en táctico, a corto plazo. Hay perspectivas de tipo interno, involucración para hacer y de tipo externo, implicados pero no actuando.

**"Obligaciones y deberes legales y normativos"** Lo que caracteriza fundamentalmente el transporte aéreo es la seguridad operacional y la seguridad civil. El objetivo a perseguir es que viajar a bordo de los aviones esté bien protegido por medio de la técnica de los instrumentos del transporte (lo propio de la aviación) y por una normativa exigente sobre métodos y procedimientos de trabajo (normas y deberes legales). Los

aeropuertos, como parte del transporte aéreo, están amplia y fuertemente regulados en un ámbito que es supra nacional, con un detallismo técnico y procedimental potente.

**"TIC /I+D+i en la operación aeroportuaria"** Hacer funcionar una empresa se consigue con recursos; materiales, humanos, organizativos, etcétera. La competencia, la evolución del entorno, la presión de los costes, la iniciativa personal, hacen evolucionar a las empresas a través de las mejoras continuas. La mejora del capital humano se hace a base de conocimiento e inteligencia, desarrollando y formando a las personas. El esfuerzo inversor de la empresa hace que se sitúe a la altura de sus competidores para no quedarse a la zaga. La unión de esfuerzo inversor con desarrollo de personas hace que la empresa progrese con nuevos enfoques, algunos costosos y otros menos pero aún así importantes, para seguir el paso del progreso innovador. Tanto en equipos como en procesos de toda clase. La I+D+i que mira al futuro ayuda, hoy es inobjetable que hay que apalancarse en las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (TIC) para manejar la gestión de un aeropuerto, para conseguir la eficiencia en los resultados o para garantizar su supervivencia en un futuro en constante evolución. Las TIC "generales" de gestión y las TIC "especializadas" de los aeropuertos son parte primordial en la vida de los directivos aeroportuarios.

**"Medioambiente en el Tiempo Real"** Cuando se piensa en los Grupos de Interés (o con intereses, o de presión) tiene importancia el impacto que el funcionamiento del aeropuerto tiene en el entorno natural y en el entorno sociológico que le rodean. Ambos deben recibir algún tipo de protección (por eso son un Grupo de Interés), derivado de obligaciones externas, legales y normativas impuestas por administraciones competentes, o/y de obligaciones internas propias derivadas de la vocación socialmente responsable de los gestores aeroportuarios. Dentro del contexto evolutivo exigente de la sociedad, con cada día más obligaciones externas y también con más conciencia responsable de los aeropuertos y sus gestores.

**"Operaciones irregulares (IROPS)"** En todos los aeropuertos ocurren circunstancias (contingencias) que se salen de lo normal y habitual. Esas contingencias pueden producir trastornos graves con impacto mayor o menor en la operación aeroportuaria. Para minimizar ese impacto de los trastornos sobrevenidos o para atender eventos excepcionales fuera de lo común, hay que prepararse. No olvidemos que por su propia idiosincrasia el transporte aéreo es muy susceptible a convertirse en objeto y foco de los altavoces de los medios de comunicación, los media, y la política.

**"Separación TR/TD"** Ponemos Tiempo Real (TR) y Tiempo Diferido o de Despacho (TD) para visualizar que los directivos de un aeropuerto no deben estar en lo que pasa (la producción de la actividad aeroportuaria) de continuo, aunque es conveniente que ni puedan ni deban ausentarse del todo de ella. Para conseguirlo han de participar en el TR a través de actividades de despacho previas al tiempo real (PRE: TR) y posteriores a lo que ya ha sucedido (POST: TR). Ambas actividades sirven para panificar las acciones necesarias para la producción durante el funcionamiento sean acordes a lo que se quiere, y para analizar si ha habido concordancia entre lo que ha sucedido y lo que se ha pretendido. Los casos (la casuística) y los incidentes, bien registrados y analizados, sirven para procedimentar lo que necesite serlo o para tener un recuerdo reutilizable ante casos aislados o improbables.