



COMISSÃO LATINO-AMERICANA
DE AVIAÇÃO CIVIL

LATIN AMERICAN CIVIL
AVIATION COMMISSION

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL

SECRETARÍA
APARTADO 4127
LIMA 100, PERÚ

CLAC/GEPEJTA/18-NI/05
18/07/06

**DÉCIMA OCTAVA REUNIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS EN ASUNTOS POLÍTICOS,
ECONÓMICOS Y JURÍDICOS DEL TRANSPORTE AÉREO (GEPEJTA/18)**

(Santiago, Chile, 18 al 20 de julio de 2006)

**Cuestión 5 del
Orden del Día:**

**Servicio al Cliente y Calidad. Actualización de los Capítulos 3 y 4 de la
Recomendación sobre “Criterios y Directrices en materia de servicio al
cliente y calidad total”.**

(Nota de estudio presentada por ACI-LAC)

Antecedentes

1. Como se recordara el GEPEJTA 17 considero necesario revisar en los Capítulos 3 y 4 de la Recomendación sobre Criterios y Directrices en materia de servicio al cliente y calidad total. Al respecto, uno de los temas importantes al considerar en materia de control de calidad aeroportuaria es el Benchmarking.

Desarrollo

2. ACI (ACI-LAC) reconoce el valor de benchmarking puesto que en un ambiente de competitividad global, el benchmarking es extensamente aceptado para analizar el desempeño empresarial. Los aeropuertos han adoptado Benchmarking en finanzas y calidad el servicio como una herramienta administrativa para el logro de la eficiencia, mejora del servicio y disminución de costos.

3. Este documento proporciona un panorama del benchmarking aeroportuario, incluyendo resultados de un cuestionario reciente completado por los miembros de ACI, el cual describe una serie de iniciativas en las regiones de ACI.

4. Al mismo tiempo, los aeropuertos reconocen que el benchmarking no es una ciencia exacta debido a la diferencia de características físicas de los aeropuertos, variados marcos de propiedad y regulatorios y diferentes modelos de negocios que pueden todos, distorsionar las comparaciones. ACI exhorta a sus miembros a participar en los estudios de benchmarking, aunque puntualiza que potenciales puntos de error puedan ocurrir sea por metodologías diversas o la dificultad de comparar algunos parámetros entre los aeropuertos. Por ejemplo, muchos intentos para calcular la productividad de los empleados de las compañías aeroportuarias han resultado inútiles debido a las fallas producidas por no tomar en cuenta el impacto de la subcontratación en las funciones claves de los aeropuertos.

5. ACI y sus miembros a nivel mundial están comprometidos a incrementar la eficiencia aeroportuaria y la efectividad en costos, mientras aseguran un alto nivel en la calidad de servicio al cliente. Creo que encontrarán que esta encuesta es instructiva, y su retroalimentación y preguntas son bienvenidos.

Medidas propuestas al Grupo de Expertos

6. Se invita al Grupo de Expertos a analizar el Documento que se **adjunta**, intercambiar criterios y considerarlos para el análisis y actualización de los distintos documentos de la CLAC sobre la actividad aeroportuaria.



BENCHMARKING AEROPORTUARIO PARA MAXIMIZAR LA EFICIENCIA



BENCHMARKING AEROPORTUARIO PARA MAXIMIZAR LA EFICIENCIA

TABLA DE CONTENIDO

Prefacio , por el Director General de ACI Robert J Aaronson	pg 3
Partee I PANORAMA DEL BENCHMARKING AEROPORTUARIO	pg 4
• Objetivos del Benchmarking Aeroportuario • Estructuras Básicas del Benchmarking • Benchmarking Aeroportuario Clave • Tabla 1: Matriz de Benchmarking de Áreas Clave de Desempeño Aeroportuario • Transparencia Financiera Aeroportuaria	
Parte II ENCUESTA 2006, COMITÉ PERMANENTE DE ECONOMÍA DE ACI MUNDIAL	pg 10
• Planeamiento Estratégico Aeroportuario y Declaraciones de Misión. • Reportes Financieros Aeroportuarios • Participación en Estudios de Benchmarking Aeroportuario • Transparencia Financiera Aeroportuaria • Perspectiva Financiera General	
Parte III INICIATIVAS DE BENCHMARKING Y PRÓXIMOS PASOS	pg 13
• Tabla 2, Resumen de Recolección de Información Clave Aeroportuaria y Estudios de Benchmarking de ACI • Tabla 3, Estudios de Benchmarking Aeroportuario de ACI • Tabla 4, Otros Estudios de Benchmarking en Aeropuertos a Nivel Mundial • Tabla 5, Otros Estudios de Benchmarking en Aeropuertos Regionales • Tabla 6, Estudios de Benchmarking Aeroportuario Nacional	
Conclusión	pg 19

Prefacio

Estimado lector,

Me complace presentar este panorama de estudios de benchmarking de la industria aeroportuaria, el cual revisa una variedad de productos para apoyar a los aeropuertos a maximizar su eficiencia.

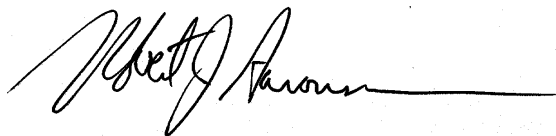
Peter F. Drucker, estratega de negocios reconocido a nivel mundial, construyó sus teorías organizacionales en un principio general de administración: “lo que no se puede medir, no se puede administrar”. Esta es la base de la administración de los negocios modernos y desarrollo del benchmarking

Los aeropuertos claramente reconocen el valor de benchmarking. En un ambiente de competitividad global, el benchmarking es extensamente aceptado para analizar el desempeño empresarial comparado con los objetivos y evaluar los logros relativos a un desempeño individual. Los aeropuertos del mundo han adoptado Benchmarking en finanzas y calidad el servicio como una herramienta administrativa para el logro de la eficiencia, mejora del servicio y disminución de costos. Este documento proporciona un panorama del benchmarking aeroportuario, incluyendo resultados de un cuestionario reciente completado por los miembros de ACI, el cual describe una serie de iniciativas en las regiones de ACI.

Al mismo tiempo, los operadores aeroportuarios reconocen que el benchmarking no es una ciencia exacta debido a la diferencia de características físicas de los aeropuertos, variados marcos de propiedad y regulatorios y diferentes modelos de negocios que pueden todos, distorsionar las comparaciones. ACI exhorta a sus miembros a participar en los estudios de benchmarking, aunque puntualiza que potenciales puntos de error puedan ocurrir sea por metodologías diversas o la dificultad de comparar algunos parámetros entre los aeropuertos. Por ejemplo, muchos intentos para calcular la productividad de los empleados de las compañías aeroportuarias han resultado inútiles debido a las fallas producidas por no tomar en cuenta el impacto de la subcontratación en las funciones claves de los aeropuertos.

ACI también reconoce que muchos de sus miembros, particularmente aquellos con bajos volúmenes de tráfico, pueden requerir expertos especializados, para hacer uso efectivo del benchmarking. Teniendo esto en cuenta ACI esta lanzando una serie de talleres en el 2006 y ofrecerá el Servicio de Asesoramiento en Benchmarking para los miembros en el 2007.

ACI y sus miembros a nivel mundial están comprometidos a incrementar la eficiencia aeroportuaria y la efectividad en costos, mientras aseguran un alto nivel en la calidad de servicio al cliente. Creo que encontrarán que esta encuesta es instructiva, y su retroalimentación y preguntas son bienvenidos.



Robert J Aaronson
Director General, Airports Council International

BECHMARKING AEROPORTUARIO PARA MAXIMIZAR LA EFICIENCIA

Parte I: Panorama del Benchmarking Aeroportuario

Un benchmarking económico es un estándar por medio del cual se mide el desempeño del negocio. Esto se utiliza para comparar la productividad y eficiencia, evaluar procesos específicos, políticas y estrategias y para describir el desempeño general organizacional. Las organizaciones necesitan metas y objetivos para su gerencia, sus socios y sus empleados: el benchmarking es una herramienta que muestra donde las organización esta logrando sus objetivos y donde no.

En un nivel macroeconómico, unos 650 aeropuertos contribuyen anualmente a la Encuesta Económica de ACI, un ejercicio que coteja y analiza los datos esenciales en el desempeño financiero aeroportuario por región. Muchos de estos mismos aeropuertos se centran en los estudios regionales de benchmarking que involucran comparaciones económicas detalladas. El Benchmarking se puede realizar en varios niveles de complejidad: Los Indicadores Claves de Desempeño Aeroportuario de la Región ACI Europa miden 30 parámetros; la Iniciativa de Medida Aeroportuaria de ACI Norteamérica (AIM por sus siglas en inglés) compara el desempeño a través de 52 variables; el Programa de Calidad de Servicio Aeroportuario Mundial de ACI (ASQ), valora la satisfacción del cliente en 32 parámetros del servicio. Además, muchos aeropuertos utilizan benchmarking interno para comparar la compañía, el desempeño departamental y recursos humanos contra objetivos estratégicos.

En documento llamado "Benchmarking Aeroportuario: una revisión de la situación actual, de Noviembre de 2005, la Profesor Anne Graham (PhD), de la Universidad de Westminster, Londres, RU, proporcionó un excelente resumen de las razones del creciente interés en el benchmarking aeroportuario. Algunos de sus puntos claves son:

- El benchmarking de la industria aeroportuaria ha ido teniendo aceptación en los últimos 15 años. Particularmente debido a que muchos aeropuertos que se movieron del sector público directo de control a autoridades autónomas,
- La liberalización de la industria de la Aviación, la comercialización y la globalización han aumentado el crecimiento del negocio aeroportuario, la complejidad y el espíritu competitivo, creando la necesidad de indicadores de desempeño.
- Muchos aeropuertos han adoptado una filosofía y practicas de negocio agresiva para llevar al máximo el servicio y eficiencia aeroportuaria.
- Operadores aeroportuarios utilizan continuamente benchmarking de desempeño internamente y contra otros aeropuertos para ganar penetración en sus operaciones para mejorar la eficiencia.

A. Objetivos de Benchmarking Aeroportuario

En los 1990's, con la evolución de las teorías y aproximaciones de administración empresarial (administración por objetivos, administración de calidad total, reingeniería y administración del desempeño) y la máxima elevación de la competencia de mercados, vino la necesidad para los negocios y organizaciones de ser diseccionados mas estratégicamente y eficientes. Desde que la cultura y desempeño corporativos se ligan inextricablemente, los equipos directivos fueron dirigidos para reformar su cultura y práctica organizacional para enfrentarse a estos nuevos desafíos. El Benchmarking llegó a ser una poderosa herramienta de gestión para ayudar a identificar nuevas aproximaciones para aumentar la eficiencia y para controlar continuamente el éxito estratégico

continuo. Aplicado apropiadamente, el benchmarking puede ayudar a reforzar una visión organizacional, la misión, y las estrategias, así como ayudar a crear un nuevo “esprit de corps” (espíritu de cuerpo) corporativo construyendo enfoques, competencias y moral de los empleados.

El Benchmarking Aeroportuario es un componente del proceso estratégico de planificación aeroportuaria. Es un proceso estadístico y contable que se utiliza para controlar y comparar la economía, operaciones y desempeño de servicio aeroportuario. El Benchmarking analiza la implementación de un objetivo estratégico de planificación aeroportuaria para medir el desempeño de funciones distintas e identifica las mejores prácticas para su posible incorporación en los procedimientos de la organización a fin de aumentar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente. Así, el benchmarking integra las operaciones y la administración diarias con iniciativas estratégicas y planes de acción aeroportuarios de corto y largo plazo.

Es importante mantener los ultra dimensionados propósitos en perspectiva:

- El benchmarking se refiere primero a un cambio administrativo y organizacional, la medición y la tecnología esta en segundo lugar.
- El Benchmarking proporciona una herramienta de diagnóstico para verificar si todos los sistemas están alineados y trabajando apropiadamente.
- El Auto-benchmarking es una excelente herramienta de administración para controlar las mejoras en el desempeño.
- El Benchmarking Externo es una manera efectiva de identificar mejores prácticas para ver si pueden ser incorporadas en una organización y para identificar prácticas defectuosas para ver si pueden ser eliminadas.
- El Benchmarking, en miras para crear un proceso continuo de la mejora del desempeño, puede ser una herramienta para integrar las metas estratégicas, la participación de los empleados y la productividad. (Algunos operadores aeroportuarios han ligado los bonos de los empleados a metas cuantificables de desempeño.)

B. Estructuras Básicas de Benchmarking

Hay dos tipos generales de benchmarking: **parcial**, valorando y comparando los procesos/funciones/los servicios individuales; y, **holístico**, creando un enfoque sistemático para definir y valorar un conjunto crítico de procesos/funciones/servicios que en conjunto, indican el desempeño relativo de la organización en su totalidad.

Dentro de estas categorías generales, como se menciona arriba, hay dos formas predominantes de benchmarking: el **interno**, el cual es un auto-benchmarking dentro de una organización que compara el desempeño interno de los procesos/las funciones/los servicios con el tiempo (serie cronológica), y el **externo**, que compara el desempeño a través de organizaciones iguales o en otras industrias (cruza-local) en un solo punto en el tiempo y a través del tiempo.

Los cinco pasos básicos de benchmarking son:

- (1) Decida lo que se va a comparar, teniendo presente que los parámetros deben prestarse a la cuantificación;
- (2) Decida contra quién compararse;

- (3) Analice la información e identifique las diferencias claves de desempeño
- (4) Establezca nuevos objetivos de desempeño;
- (5) Monitoree el progreso y comuniqué los resultados a quienes toman las decisiones.

C. Matriz de Benchmarking Aeroportuario Clave

La Tabla 1 Presenta una matriz de muchas de las áreas claves de benchmarking aeroportuario creada por la encuesta Norteamericana del Benchmarking AIM. Esta matriz agrupa parámetros mensurables según cada área de actividad del aeropuerto: las instalaciones físicas; campo aéreo, aeronaves, terminal de pasajeros y eficiencia en el procesamiento de la transportación en el lado tierra; cargos aeronáuticos del campo aéreo; cargos aeronáuticos de la terminal; ingresos no-aeronáuticos de concesión en la terminal; ingresos no-aeronáuticos de lado tierra y los costos de mantenimiento y de operación; otros financieros incluyendo gastos por liquidez, deuda, ganancias, activos y de capital; calidad de servicio de la aerolínea a la comunidad; y calidad en las instalaciones y servicios del aeropuerto medidos por la satisfacción de pasajero. Esta particular encuesta es la más ambiciosa y compleja del mercado y requiere recursos considerables para aplicarse. Cuarenta y cinco aeropuertos han participado en la encuesta del AIM, a pesar de estos requerimientos.

Tabla 1 Matriz de Benchmarking de Áreas Claves de Desempeño Aeroportuario	
Actividad de Tráfico - Total de pasajeros (de origen y en conexión) - Total de carga (correo y carga) - Total de operaciones (comercial, doméstico, Aviación General y Militar)	Campo Aéreo de Aeronave, Terminal de Pasajeros, y Eficiencia en el proceso de transportación Lado Tierra (medición de ingeniería de la salida y el nivel del servicio) - Pista, área de taxi, diseño del campo aéreo, disposición y la eficiencia de procesamiento de aviones - Área del Terminal de Campo Aéreo (áreas de rampa y puerta), eficiencia de procesamiento de aviones - Flujo de pasajeros en terminal y eficiencia de procesamiento - Límites de la terminal y eficiencia del procesamiento lado tierra.
Instalaciones físicas - Número de aeropuertos - Área de aterrizaje, pistas, taxi y rampa. - Terminal, terminales y salas - Counters, seguridad aeroportuaria y equipaje - Áreas de estacionamiento	
Cargos Aeronáuticos – Campo Aéreo - Tasa de aterrizaje y despegue - Tasa de rampa, estacionamiento y puerta - Tasa medioambiental a aeronaves - Tasa de recarga de combustibles y otras tasas de servicios en tierra	Cargos aeronáuticos – Terminal - Espacio para Counter - Salas de abordaje y puentes de abordaje - Espacio para oficinas administrativas - Cocina aérea y servicios - Procesamiento/manejo de equipaje - Salas de pasajeros - Tasas FIS, BIDS y CUTE

Ingresos concesión no-aeronáuticos – Terminal • Venta al detalle /detallistas especializados • Alimentos/bebidas • Noticias/regalos • Tiendas libres / Libres de impuesto • Publicidad • Hoteles	Ingresos concesión no-aeronáuticos – Lado tierra • Estacionamiento • Renta de autos • Taxis, autobuses, limosinas • Estaciones de tranvías y trenes • Otros vehículos comerciales • Hoteles, centros para conferencias, edificios de oficinas • Centros comerciales
Costos de operación y mantenimiento • Costos de personal (salarios & beneficios) • Costos variables/subcontratación • Insumos y materiales • Reparaciones y mantenimiento • Comunicaciones y gastos de servicios públicos • Costos de cumplimiento legal y combate de incendios • Otros costos operativos	Otras financieros • Otros ingresos no operativos • Flujo de efectivo y liquidez • Deuda (bonos y prestamos) • Retorno sobre capital y activos • EBITA y utilidad netas • Inversión de capital y costos (actual y proyectado)
Calidad de Servicio a la Comunidad de la aerolínea • Número de aerolíneas • Rutas y frecuencias de las aerolíneas • Tipo de aviones y combinación de flota • Competencia de aerolíneas y tarifas	Calidad en las Instalaciones y servicios aeroportuarios (satisfacción del pasajero) • Calidad de la experiencia al venir al aeropuerto • Calidad de procesamiento del pasajero (check-in, sala, aduanas, migración y seguridad) • Calidad de servicios comerciales aeroportuarios • Calidad de instalaciones físicas del aeropuerto

D. Transparencia Financiera Aeroportuaria

Desde que virtualmente todos los aeropuertos son poseídos por o han evolucionado de la propiedad nacional o local gubernamental, ellos siempre han sido susceptibles a una gran cantidad de análisis financieros, informes y requisitos de dar información. Estos requisitos son amplificados por la necesidad de proporcionar información financiera clara a las agencias de calificación, bancos inversionistas e inversionistas para conseguir acceso a los principales mercados para fondos de inversión aeroportuarios.

Las políticas internacionales, los acuerdos bilaterales y las regulaciones nacionales proporcionan el marco para establecer las políticas del servicio y reglas fundamentales que gobiernan el acceso del

transporte aéreo, la competencia y la economía. La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), organismo de la ONU responsable de promover y regular la aviación internacional, promulga las regulaciones internacionales de los aeropuertos y los servicios de navegación aérea y cargos. La OACI recomienda los siguientes siete objetivos para la regulación económica de aeropuertos y servicios aéreos de navegación:

- Asegurar la no discriminación en la aplicación de cargos;
- Asegurar que no exista cobro excesivo, otras prácticas anti-competitivas, o el abuso de una posición dominante;
- Asegurar la transparencia, inclusive la disponibilidad y la presentación de todos datos financieros requeridos para determinar la base de los cargos;
- Valorar y promover la eficiencia y la eficacia en la operación de los proveedores de servicio;
- Establecer y revisar los estándares, la calidad, y el nivel de servicios proporcionados;
- Monitorear y promover las inversiones para enfrentar la demanda futura;
- Asegurar que la visión del usuario sea tomada en cuenta adecuadamente.

Otra política importante de la OACI es la base del costo para cargos aeroportuarios como se presenta la Sección 21 del Documento de la OACI 9082/7 titulado "las Políticas de OACI para Aeropuertos y los Servicios de la Navegación Aérea" (Séptima Edición- 2004)

21. El Concejo considera como un principio general conviene que, cuando un aeropuerto este abierto al tráfico internacional, los usuarios del mismo asuman plenamente la parte equitativa que les corresponde del costo que supone proporcionar el aeropuerto. Es importante, por consiguiente, que los aeropuertos mantengan cuentas que proporcionen información adecuada a las necesidades, tanto de los aeropuertos como de los usuarios y que las instalaciones y los servicios relacionados con los derechos aeroportuarios se identifiquen de la forma mas precisa posible. Al determinar y asignar el costo total que debe recuperarse mediante derechos impuestos a los servicios aéreos internacionales, puede utilizarse como guía general la lista que figura en el Apéndice 1, respecto a las instalaciones y servicios (incluyendo los servicios de satélite) que deben tomarse en consideración. Los aeropuertos deben llevar cuentas que proporcionen una base satisfactoria para la determinación y asignación de los costos que haya de recuperar, deben asimismo publicar regularmente sus estados financieros y proporcionar a los usuarios, durante las consultas, información financiera adecuada. Además, el Concejo recomienda que los Estados consideren la posibilidad de aplicar, cuando fuere apropiado, normas de contabilidad aceptadas internacionalmente en el caso de los aeropuertos.

Los gobiernos nacionales a través de sus departamentos de transporte, autoridades de aeronáutica civil y las comisiones de competencia y consumo tienen generalmente sus propias políticas no discriminatorias, económicas, de transparencia financiera y competencia para alentar la eficiencia económica y las prácticas justas de los aeropuertos. En los EEUU existen: la política legislativa, las resoluciones judiciales, el DOT y las regulaciones de la FAA, regulaciones y guía que gobierna la política económica aeroportuaria y sus procedimientos. De hecho, la FAA ha dado garantías que los aeropuertos receptores de los fondos del Programa de la Mejora de Aeropuerto (AIP) deben cumplirlas (incluyendo no discriminación económica para usuarios y suministradores aeronáuticos): no-exclusividad de FBO, la conservación de una estructura de tarifas y rentas que permita al aeropuerto ser lo más autosuficiente posible, el requisito de que todas rentas generadas sean utilizadas para las operaciones y costos principales del aeropuerto, la preparación de planes competitivos, etc. También, la FAA requiere que todos los que reciben el programa AIP archiven sus informes financieros, anuales y detallados los cuales se mantiene en una base de datos públicamente disponible.

En el Reino Unido, la Autoridad Civil de la Aviación y la Comisión de Competencia monitorean y fijan las políticas aeroportuarias y las tarifas, con un ciclo de cinco años para establecer tasas y revisar los cargos. El RU estaba entre las primeras naciones en alinear los cargos aeroportuarios a una estructura con base inflacionaria (Índice de precios al consumo (RPI) más o menos X, determinado por el regulador

En Australia que las agencias reguladoras son el Departamento de Transporte, la Comisión Australiana de Competencia y Consumo (ACCC), y la Comisión de Productividad. El ACCC ha estado monitoreando aeropuertos desde que la privatización de aeropuertos australianos empezó en 1997. El papel original de ACCC implicó la administración de los niveles de precios, el monitoreo precios y la calidad de administración del servicio (QSM) para Adelaida, Brisbane, Canberra, Darwin, Melbourne, Perth y otros aeropuertos de Sydney. El papel actual de ACCC implica el control de los precios aeroportuarios, los costos y las ganancias por servicios aeronáuticos y no aeronáuticos, y monitorea la calidad del servicio aeroportuario. El control de la calidad en el servicio, conjuntamente con los reportes financieros aeroportuarios, se introdujo para aumentar la transparencia del desempeño aeroportuario. QSM intenta desalentar a los aeropuertos a proporcionar estándares de servicio poco satisfactorios, proporcionando información a usuarios aeroportuarios que los ayudarán en sus negociaciones comerciales con los aeropuertos y ayudar al gobierno a dirigir los asuntos públicos de interés relacionados a la regulación aeroportuaria.

Las regulaciones de informes de cuentas financieras requieren que los aeropuertos regulados en aspectos fundamentales (core-regulated) proporcionen al ACCC cuentas financieras anuales, incluyendo cuentas y estados financieros consolidados (es decir, el estado de ganancias y pérdidas, el balance y la declaración de flujos de caja), de acuerdo con las reglas de la Junta Australiana de Estándares Contables. Además, se requiere otra información de sustento, tal como las declaraciones de políticas de contabilidad, y las disgregaciones entre costos aeronáuticos y no-aeronáuticos. En su análisis, el ACCC utiliza los datos financieros para engendrar indicadores de económicos de desempeño para los siete aeropuertos cubriendo: precios aeronáuticos, ingresos aeronáuticos, costos, ganancias, márgenes operativos, tasas de retorno en capital y activos. Los indicadores económicos de QSM se utilizan en un marco regulatorio para valorar la eficiencia y el desempeño relativos de los aeropuertos y para asegurar el valor justo y una buena calidad de servicio.

Los aeropuertos como entidades de negocio deben preparar los informes financieros, anuales y completos y las auditorías independientes para cumplir con los requerimientos financieros de la empresa y los requisitos de entrega de información. También, al acceder a los mercados de capital, los aeropuertos deben preparar los estudios financieros de la viabilidad para sostener sus bonos y deben ser valorados por firmas para indicar su solvencia crediticia.

Otro ejemplo de la rigurosa entrega de información financiera aeroportuaria y reportes financieros es los EEUU, donde la mayoría de los aeropuertos comerciales son propiedad y operados por administraciones municipales o autoridades gubernamentalmente. Los aeropuertos tienen que dar informes financieros a la FAA, la Comisión de Seguridades y Cambio (SEC), la Junta Municipal de Seguridades (MSRB), los bancos, los inversionistas, las juntas directivas, las líneas aéreas y el público. La contabilidad financiera debe cumplir dando cuenta de los principios generalmente aceptados (GAP), la Tabla de Estándares contables del Gobierno (GASB) y la Tabla de Estándares Contabilidad Financieros (FASB). También, el funcionamiento económico y financiero del aeropuerto es controlado por la Oficina Contable del Gobierno de EEUU (GAO), La Oficina del Inspector General del Departamento de Transporte (DOT IG) y la Oficina del Presupuesto del Congreso (CBO).

Las compañías aeroportuarias totalmente privatizadas, públicamente negociadas (por ejemplo, BAA plc) y aeropuertos parcialmente privatizados (por ejemplo, Aeropuerto internacional de Viena) deben proporcionar la cobertura financiera a sus mercados de valores y accionistas. Ellos deben también cumplir su legislación nacional para empresas públicas y privadas y las reglas y las regulaciones de sus agencias reguladoras financieras.

En resumen, los aeropuertos son por todo el mundo susceptibles a un gran número de reportes financieros para: departamentos de transporte gubernamental y las agencias regulativas, agencias de evaluación y bancos de inversión, las líneas aéreas en las consultas y las negociaciones de cargos, y al público general en informes anuales y estados financieros.

PARTE II: ENCUESTA 2006, COMITÉ PERMANENTE DE ECONOMÍA DE ACI MUNDIAL

En Enero 2006, ACI realizó una encuesta de los miembros del Comité Permanente de Economía de ACI Mundial, que fue preparada por economistas líderes y oficiales financieros aeroportuarios de todo el mundo.

La intención de la encuesta era aprender más acerca de la planificación estratégica aeroportuaria, benchmarking, prácticas y perspectivas financieras. Doce grandes organizaciones comerciales aeroportuarias participaron: AENA la Autoridad Española de Aeropuertos para el Aeropuerto Internacional de Madrid (MAD); BAA Aeropuerto internacional de Heathrow (LHR), Gatwick (LGW) y otros cinco aeropuertos en Reino Unido; el Aeropuerto internacional de Dubai (DXB); Fraport del aeropuerto internacional de Frankfurt (FRA); MWAA de Dulles Internacionall (IAD) y el Aeropuerto Nacional Reagan Washington (DCA); Aeropuerto internacional de Orlando (MCO); Aeropuerto internacional de San Francisco (SFO); Aeropuerto Internacional de Singapur Changi (SIN); Aeropuerto Internacional de Sydney (SYD); Aeropuerto Internacional de Tokio Narita (NRT); Aeropuerto Internacional de Toronto (YVZ); y el Aeropuerto Internacional de Vancouver (YVR).

Las compañías aeroportuarias involucradas no son identificadas específicamente en cada uno de los comentarios anónimos proporcionadas mas adelante:

Las conclusiones de la encuesta por grandes secciones son como sigue:

A. Planeamiento Estratégico Aeroportuario y Declaración de Misión

Las doce organizaciones aeroportuarias tienen planes estratégicos y once de ellos han definido claramente su misión. Las doce tienen metas de planeamiento estratégica y los objetivos para optimizar la eficiencia operacional y financiera, y de atención al cliente.

Además, la mayoría tiene los objetivos para expandir los servicios aéreos y el desarrollo de inversión de capital a fin de alcanzar a la demanda, las aerolíneas y los intereses de los accionistas. La mitad de los encuestados tienen metas y objetivos para reducir los cargos aeronáuticos y costos por pasajero embarcado.

Cuando se solicitó indicar cualquier principio clave de los esfuerzos de planeamiento estratégico que se emplea para el mejoramiento de la eficiencia operacional y financiera, el servicio a las aerolíneas, y las relaciones aeropuerto-aerolínea, cuatro aeropuertos respondieron con detalles adicionales:

Comentarios:

- El planeamiento es todo. Ahora los planes inversión se revisan dos veces cada año, debido a los costos escalables de construcción, especialmente después de desastres naturales.
- Proporcionar tarifas aéreas competitivas a los pasajeros y mayores opciones de rutas.
- Meta de lograr un acuerdo comercial de cinco años del servicio con las aerolíneas en cargos al usuario y estándares de servicio
- La estrategia remarca la entrega justo a tiempo de las mejoras de inversión de capital y exhorta el empleo del benchmarking contra el logro de mejores prácticas. Se tiene metas de servicios de mercadotecnia a las aerolíneas y promovemos las relaciones con los principales socios.

B. Reporte Financiero Aeroportuario

Los doce aeropuertos preparan informes financieros anuales completos y realizan auditorías financieras anuales independientes. Nueve de los doce tienen actualmente bonos y nueve proporcionan los informes financieros a sus gobiernos nacionales.

Aproximadamente la mitad proporcionan también los informes financieros o las agencias de competencia o de "tasas y cargos" y a gobiernos locales. Los encuestados indicaron que ellos informan a analistas financieros, agencias de valoración de bonos y mercados de valores nacionales.

Cuándo se preguntó por "otra reporte financiero", cinco aeropuertos respondieron con comentarios adicionales:

- La información financiera del mercado de valores es requerida por el regulador financiero.
- Informar a analistas financieros y agencias que valoran bonos (respuesta de dos aeropuertos).
- Reportes de Finanzas/presupuesto a las aerolíneas en forma cuatrimestral.
- Reportes Financieros a la Administración Federal de Aviación, y a la Comisión de Seguridad ed Intercambio de USA (SEC) y al Consejo de la Secretaría Regulatoria Municipal, MSRB).

C. Participación en Estudios de Benchmarking Aeroportuario

A los encuestados se les preguntó si su aeropuerto ha participado en estudios de benchmarking de desempeño aeroportuario, y si éste es el caso cuántos al año, y qué tipos de estudios. Los doce indicaron haber participado en estudios de benchmarking: siete indicaron 5 o más estudios al año, dos indicado hasta 4/año, y tres indicado hasta 2/año.

Los doce indicaron también que su organización realiza estudios internos regulares de benchmarking en desempeño. Ellos indicaron los tipos siguientes de estudios: Por acuerdo con un grupo general de aeropuertos, por acuerdo con determinados aeropuertos, a nivel nacional (Concejo de Aeropuertos Canadienses, Aeropuertos Alemanes, etc.), a nivel regional global, a nivel regional local y a nivel mundial.

Los estudios siguientes se mencionaron: ACI/IATA AETRA (Ahora ASQ), Los indicadores económicos de ACI Europa, los estudios ACI-NA y AIM macro y de Benchmarking, Estudio de Benchmarking Aeroportuario ATRS, Estudio de Benchmarking de Venta al Detalle URS y los estudios regulatorios sobre benchmarking como en Australia.

D. Transparencia Financiera Aeroportuaria

Con respecto a los requisitos de reporte financiero y entrega de información, se solicitó a los encuestados valorar la transparencia financiera de sus aeropuertos en una escala de valor-cinco de "no transparente" a "muy transparente". Nueve de los doce, lo valoraron "muy transparente", la calificación más alta, y tres lo valoraron "por encima de la media", la siguiente calificación más alta.

Cuándo se preguntó por "otras medidas que su aeropuerto toma para promover transparencia financiera", cinco aeropuertos respondieron con comentarios adicionales:

- Publicación anual del programa de 10 años de inversión de capital y proyecciones de tráfico de cada año, y mantiene una suscripción extranet para las aerolíneas con información detallada de efectivo e ingresos.
- Proceso continuo de consulta con las aerolíneas.
- Reporte anual y perspectiva de documentos que acompañan la emisión de bonos
- Anuncio posterior mensual financiero, las tasas y los cargos, y la estadística en el Internet.
- Apertura de las compensaciones de los ejecutivos.

E. Perspectiva Financiera Total

Cuándo se pidió caracterizar su operación financiera aeroportuaria general, los encuestados enfatizaron su compromiso a la eficiencia operacional, tarifas y cargos relacionadas a costos y relaciones no discriminatorias y transparentes con grupos de usuarios.

Cuándo se pidió describir operación financiera y equidad general de los cargos, varios aeropuertos respondieron con comentarios adicionales:

- Todos las tarifas /cargos son aprobados por la autoridad local después de ser discutidas en el comité de usuarios de la industria.
- Los cargos se basan en un antiguo acuerdo que subsidia los costos de la aerolínea con ingresos no-aeronáuticos (acuerdo remanente que expira el 2008, firmado el 1978); por tanto, es demasiado generoso para las aerolíneas al recompensar sus ineficientes estrategias comerciales.
- El aeropuerto produce una tabla comparativa de los cargos aeronáuticos de varios aeropuertos de alrededor del mundo.
- El aeropuerto tiene derecho a ganar un rendimiento justo por su inversión y sus cargos son justificables basados en sus costos operacionales eficientes, el valor de los activos y el riesgo del negocio. Los cargos comparan favorablemente los cargos domésticos y cargos internacionales.
- Las aerolíneas se benefician del crecimiento de ingresos no aeronáuticos. La compañía tiene excelentes bonos que resultan en bajos costos de deuda que se transfieren a las aerolíneas

PARTE III INICIATIVAS DE ACI BENCHMARKING Y PROXIMOS PASOS

ACI y sus regiones han sido pro-activos en avanzar en la recolección de datos y benchmarking aeroportuario. La **Tabla 2** Presenta una lista concisa de las mayores iniciativas de la recolección de datos y benchmarking de ACI. Las regiones ACI de Asia, Iberoamérica y Pacífico coordinan también

con el Sede de ACI Mundial las nuevas iniciativas de benchmarking aeroportuario. Este año ACI inauguró un nuevo curso de cargas a usuarios, que se tendrá varias veces al año por todo el mundo.

La **Tabla 3** presenta información más detallada de cinco estudios importantes de benchmarking aeroportuario de ACI: ACI EUROPA y sus Indicadores claves de desempeño, ACI-NA y su indicador Macro-Benchmarking de indicadores económicos, ACI-NA y sus medidas claves de indicadores Económicos (AIM), ACI-NA y su encuesta General de información (SIS), Y el Servicio Aeroportuario ACI en Calidad del Servicio (ASQ). **Tablas 4, 5 y 6** Proporcionan un panorama mundial, regional y nacional de estudios de Benchmarking Aeroportuario.

Tabla 2 Resumen ACI de la Recolección de Información Clave y Estudios de Benchmarking	
Nombre del Estudio	Propósito
Estadísticas de tráfico Aeroportuario ACI	Estadísticas de actividad detalladas (actuales/históricas)
Proyecciones de tráfico Aeroportuario ACI	Proyección detallada de actividad
Programa de Calidad de Servicio Aeroportuario ACI	Estudio Comprensivo de benchmarking en el servicio de calidad y atención al cliente
Encuesta Económica Aeroportuaria de ACI	Análisis comprensivo de actividades financieras y económicas claves por regiones
Indicadores Claves de desempeño de ACI Europa	Análisis comprensivo de 30 indicadores económicos clave de 30 compañías aeroportuarias europeas.
Encuesta de información General aeroportuaria de ACI-NA	Base de datos comprensiva de características físicas, facilidades, economía y finanzas (pueden ser usadas para benchmarking)
Encuesta Macro-Benchmarking aeroportuario de ACI-NA	Un análisis detallado de 5 indicadores económicos altamente visibles.
Iniciativas en mediciones aeroportuarias (AIM) y estudios de benchmarking de ACI-NA	Análisis comprensivo de 52 indicadores económicos clave
Estudio de parqueo aeroportuario de ACI-NA	Análisis comprensivo de las facilidades de estacionamiento, tarifas y cargos.
Encuesta sobre facilidades de carga de ACI-NA	Análisis comprensivo de las facilidades de carga aérea

Tabla 3
Estudios de Benchmarking aeroportuario de ACI

Base de datos de indicadores claves de desempeño aeroportuario de ACI Europa

ACI Europa está refinando su continua encuesta económica, desarrollando una nueva base de indicadores claves de desempeño (KPI). Este proyecto se centra en el abastecimiento de datos económicos confiables de los aeropuertos para apoyar las decisiones de gerencia y mejorar la eficiencia operacional y financiera del aeropuerto

Una técnica basada en Internet esta siendo utilizada para asegurar la recolección de información a tiempo, con consistencia y eficiencia. Las KPIs están cuidadosamente definidas y probadas para asegurar la exactitud y homogeneidad de la información.

Existe un fuerte interés entre los miembros de ACI Europa en el benchmarking del desempeño aeroportuario. Actualmente alrededor de 30 operadores aeroportuarios están participando en el estudio piloto. 30 indicadores económicos han sido organizados y agrupados en seis categorías principales (estructura de ingresos, estructura de costos y eficiencia, staff, y otros indicadores financieros). Una vez que la plataforma de intercambio de información en la Internet este finalizada, será distribuida entre los aeropuertos de ACI Europa para su uso. El protocolo es voluntario, recíproco y confidencial

Algunos resultados claves a la fecha son:

- Ingresos aeronáuticos generalmente exceden a los no-aeronáuticos,
- Para aeropuertos grandes, los ingresos no aeronáuticos representan el 45% de total de ventas,
- No muchos de los indicadores de desempeño están relacionados con el tamaño de los aeropuertos (a excepción de ingreso/pasajero, ingresos aeronáuticos/pasajero y costo de staff/empleados),
- Varios indicadores están fuertemente ligados al ciclo de inversión de los aeropuertos (tales como la depreciación y costos de amortización/operación, nivel de ganancias antes del interés, impuestos, y depreciación/promedio de gastos de capital, promedio de gastos de capital por pasajero, retorno de inversión invertido)

Indicadores Económicos Claves de Macro Benchmarking de ACI-NA

ACI-NA y las aerolíneas desarrollaron un pequeño paquete altamente definido de macro-benchmarking para asegurar una medición y comparación segura de claves de benchmarking de alta visibilidad en la industria. El análisis emplea estadística claramente definida como base y suma o resta sub componentes que varían significativamente entre las diferencias entre aeropuertos debido a diferencias prácticas institucionales y de administración para derivar en benchmarking macros que reflejan mejor el desempeño relativo. Se hacen ajustes para las terminales que desarrollan y operan aerolíneas, eliminando la carga área, aviación general y militar, y ajustando los costos/precios a las diferencias local/regional. Lo ajustes mas significativos fueron para aeropuertos con terminales de aerolíneas (Ej. JFK) o donde las aerolíneas rentan la Terminal entera (ej. Atlanta). En estos casos, ACI-NA coordina con las aerolíneas para obtener costo/ingreso por aerolínea para asegurar que el aeropuerto tenga un comparabilidad equitativa.

La encuesta también incluye preguntas aclaratorias para identificar otras operaciones únicas o situaciones que puedan causar que la información de aeropuerto no pueda ser comparada adecuadamente. Esto incluye tipo de acuerdo con aerolínea (compensatorio, residual o híbrido), propiedad y operación del sistema de equipaje, propiedad y mantenimiento de los puentes, propiedad del Equipo de Uso Común de la Terminal (CUTE), Sistemas de Presentación Información de Vuelos (FIDS) y sistemas centrales de tecnologías de información. Se estudian seis componentes macro de benchmarking: tarifas de aterrizaje de aerolínea en función de transportistas mayores, costo aerolínea por pasajero, costo operacional de aerolínea por pasajero embarcado, ingresos operacionales no aerolíneas por pasajero embarcado, y deuda por pasajero embarcado. En el 2004, 37 aeropuertos participaron en esta encuesta de ACI-NA

Iniciativas Aeroportuarias ACI-NA para medir Indicadores Económicos Clave (AIM)

Esta iniciativa se inició en el Aeropuerto Internacional de Tampa (TPA). El propósito de la AIM es intentar hallar una forma de benchmarking para analizar varios componentes de las operaciones aeroportuarias y emplear esta información en el desarrollo de mejores prácticas. Adicionalmente, iniciar y desarrollar un grupo de medición de desempeño continuo y para registrar las diferencias entre los aeropuertos participantes, para identificar posibles parejas, definir medidas comunes y acordar prácticas de compilación de datos para asegurar la comparabilidad. El grupo identificó y definió 52 medidas de comparación clave. La encuesta AIM incluye características generales, ingresos y costos operacionales, salarios, costos de mantenimiento, ventas brutas por concesiones, desempeño de estacionamiento y deudas a largo plazo. El primer reporte provisional de AIM preparado por TPA incluyó 13 aeropuertos y el reporte final se enfocó en ocho aeropuertos compatibles. En el 2004, ACI-NA tomó y difundió el programa a 45 aeropuertos.

Encuesta General de Información de ACI-NA (GIS)

LA GIS de ACI-NA es una encuesta comprensiva de características generales de aproximadamente 130 aeropuertos de Norte América. La GIS proporciona información detallada sobre propiedad y administración, características físicas, estadísticas de actividades, acuerdos de arrendamiento entre aerolíneas y aeropuertos y características financieras y económicas. Los aeropuertos han encontrado que los resultados de la encuesta son invaluable en la comparación de las instalaciones y cargos con otros aeropuertos. La base de datos es ideal para encontrar hechos generales y benchmarking aeroportuario informal y es una importante fuente de recursos para la planeación aeroportuaria, aseguramiento, investigación e información de apoyo para documentos y artículos.

Programa de Calidad en el Servicio Aeroportuario de ACI (ASQ)

El programa ASQ 2006 de ACI cuenta actualmente con 80 aeropuertos en la muestra. Es una encuesta de benchmarking creada para medir elementos específicos y los indicadores de calidad de servicio al cliente en los aeropuertos y la satisfacción del cliente. Proporciona un benchmarking multidimensional del desempeño de servicio aeroportuario de aeropuertos de tamaño similar, en la misma región, en un periodo de tiempo en una base mundial - la meta es identificar el mejor desempeño aeroportuario en factores individuales y sobretodo, proporcionar una imagen a todos los aeropuertos y

aerolíneas para mejorar su desempeño. Su predecesor fue el estudio de monitoreo Global Aeroportuario de IATA que fue realizado desde los 1990's y en forma conjunta con ACI/IATA y AETRA en el 2004 y 2005. Los temas de la encuesta cubren los accesos/navegación aeroportuaria y conectividad, servicios/facilidades aeroportuarias, seguridad e inmigración, medio ambiente aeroportuario, servicios de llegada, valor del dinero y la total satisfacción del servicio aeroportuario

- **Optimizar Inversión:** entendiendo la percepción del consumidor del servicio y la infraestructura ayuda al aeropuerto a dirigir sus inversiones y esfuerzo en áreas donde pueda realmente impactar la satisfacción del cliente.
- **Monitoreo del desempeño Administrativo:** Los indicadores ASQ y las metas son generalmente incluidas en los Acuerdos de Nivel de Servicio del Proveedor (SLA). ASQ también se usa como una herramienta por los gobiernos y la alta dirección para asegurar el desempeño de su equipo aeroportuario.
- **Identificar la mejor práctica:** los participantes aeroportuarios en ASQ tienen completo acceso a los resultados de otros aeropuertos dentro del programa en nivel de servicio, lo cual permite hacer una comparación entre ellos para identificar el mas alto desempeño entre las 32 variables de servicio.

Tabla 4

Estudios Adicionales de Benchmarking Aeroportuario a nivel Mundial

Enfoque: Productividad y eficiencia aeroportuaria

Reporte de Benchmarking aeroportuario de la Sociedad de Investigación del Transporte Aéreo (ATRS): Estándares para la excelencia aeroportuaria

El ATRS es un grupo de académicos internacionales, creadores de políticas y expertos de la industria. El reporte ATRS mide y compara las características, productividad y eficiencia aeroportuaria. Analiza: labores, capital costos de subcontratación, productividad variable y total, ingresos por fuente, ingreso neto, y deudas. Su meta es medir la administración u eficiencia productiva del aeropuerto mientras se controla cuidadosamente los factores externos tales como el tamaño de los aeropuertos, tamaño promedio de los aviones, tráfico internacional, servicios de carga área, formas de propiedad y capacidad. El reporte de ATRS 2003 incluye información completa de 76 aeropuertos e información parcial de 102 aeropuertos

Enfoque: Cargos aeronáuticos

Grupo Consultor Hague (HCG)- Benchmark de Cargos Aeroportuarios

Desde mediados de 1990 la Dirección General de Aviación Civil de Holanda comisionó a HCG para realizar una investigación y un estudio comprensivo de benchmarking sobre cargos aeroportuarios alrededor del mundo para proporcionar un acceso a niveles, tipos y cambios en las políticas y estructura de los cargos aeroportuarios. Los tipos de cargos aeroportuarios incluidos en este estudio son básicos, relacionados a aterrizajes, impuesto, cargos a pasajeros, cargos de servicios de seguridad, cargos de iluminación de pistas, cargos por hangar y cargos por control aeronáutico. En el estudio de 1999, 66 aeropuertos y 45 tipos de aeronaves fueron analizados. El propósito de los estudios es conocer los principales cargos por aeronaves para aerolíneas y aeropuertos. HCG y otros consultores han desarrollado numerosos estudios similares para las autoridades de aviación civil nacional alrededor del mundo.

Enfoque: Calidad de Servicio Aeroportuario y Satisfacción del Cliente
Estudio del índice de Satisfacción Aeroportuaria Global de J.D. Power

J.D. Power y Asociados es una firma global de mercadotecnia e información que conduce encuestas independientes al consumidor sobre productos y calidad de servicio, satisfacción del consumidor y comportamiento del comprador. Cada año, la firma interactúa con millones de consumidores para comprender mejor las opiniones, percepciones y expectativas sobre una variedad de productos y servicios en una docena de industrias. La encuesta 2004 sobre el índice de Satisfacción Aeroportuaria Global se basó en respuestas de más de 9,000 pasajeros alrededor del mundo. La encuesta considera las siguientes medidas claves de satisfacción: accesibilidad aeroportuaria, proceso de registro, proceso de seguridad, facilidades de Terminal, reclamo de equipaje y todo lo referente a satisfacción aeroportuaria.

Laboratorio de Investigación de Transporte (TRL) – El Servicio de Monitoreo de Calidad en el Servicio Aeroportuario (ASQM) de TRL's es un estudio de benchmarking que permite conocer los servicios actuales aeroportuarios, sin tomar en cuenta la percepción, comparando procesos y prácticas aeroportuarias. El estudio incluye mas de 500 variables de medición para cubrir todas las aéreas a las que tienen acceso los pasajeros incluyendo el monitoreo del tiempo de espera de los pasajeros durante el registro, el tiempo para obtener su equipaje del carrusel, la distancia a la sala de embarque, la frecuencia de transportación entre el aeropuerto y la ciudad y el acceso de información sobre vuelos en las pantallas.

TRL ha desarrollado ASQM con la contribución de varios aeropuertos a nivel mundial. La Compañía Aeroportuaria de Sudáfrica (ACSA) ha sido un participante clave en el contenido y diseño del programa. El ASQM fue lanzado con la participación de tres aeropuertos integrantes de ACSA: Johannesburgo, Cape Town y Durban. ASQM es una herramienta administrativa para reportar a reguladores o inversionistas, monitorear y proporcionar retroalimentación e informar a los dos los niveles de la administración aeroportuaria sobre servicio al cliente.

Enfoque: Concesiones de Venta al Detalle Aeroportuarias
Estudio sobre Venta al Detalle Aeroportuarios de URS

El 3er estudio 2003 sobre benchmark para minoristas aeroportuarios de URS analizo 39 programas de concesión aeroportuaria alrededor del mundo representando al 20% de los pasajeros del Mundo. En el 2005 el estudio de la URS cubrió 47 aeropuertos y por primera vez incluyó información de las ventas al detalle a pasajeros de aerolíneas de bajo costo. El estudio analiza y define 42 indicadores estratégicos, 21 indicadores de desempeño, 7 indicadores internos y 14 indicadores administrativos. También proporciona información de desempeño por región, tamaño de aeropuerto, estructura de concesión y arrendamiento, tiempo de la concesión y contribución de la fuerza laboral aeroportuaria, así como nuevas tendencias en llegadas, ventas e Internet. Los aeropuertos participantes son representativos en términos de mezcla geográfica, pasajeros, tamaño del programa de detallistas y moles de propiedad.

Tabla 5
Estudios de Benchmarking Regional

Enfoque: Tarifas Aeroportuarias y Base de Datos de Cargos en Aeropuertos Norteamericanos

Encuesta de Tarifas y cargos de AAAE

Una encuesta comprensiva de las características físicas del aeropuerto, fuentes de ingreso y estructuras de cuotas. Más de 230 aeropuertos de todos los tamaños respondieron a la encuesta 2002-2003. La encuesta incluye estadísticas de actividad aeroportuaria, posición y staff aeroportuario, acuerdos con aerolíneas, cuotas de aterrizaje y pista, ingresos, concesiones y aspectos financieros.

Enfoque: Concesiones Aeroportuarias a detallistas

Noticias sobre Ventas al Detalle Aeroportuarios (ARN)

Una encuesta completa a detallistas de mas de 80 aeropuertos de Norteamérica cubriendo tráfico de pasajeros, características físicas y financieras, con desempeño de benchmarking aeroportuario por terminal. Las categorías evaluadas son: alimentos y bebidas, detallistas especializados, noticias y regalos, duty-free y publicidad. Comparaciones claves incluyen: ventas brutas, ventas por pasajero embarcado, ingresos por rentas por aeropuerto, rentas por pasajero embarcado, y por metro cuadrado. También presenta una lista detallada de arrendadores y características generales de concesión.

Tabla 6
Estudios de Benchmarking Aeroportuario Nacional

Enfoque: Medidas de Productividad Aeroportuaria Canadiense

Consejo Aeroportuario Canadiense (CAC)

Desde la des-federalización de los aeropuertos canadienses a principios de los 90's, los aeropuertos nacionales han sido operados bajo un paradigma similar de administración: (Ej.- sin fines de lucro, autoridades privadas con un contrato de arrendamiento a largo plazo de Transportes Canadá). El modelo canadiense ha probado ser muy efectivo en el incremento de desarrollo, inversión, comercialización, productividad, eficiencia, servicios aéreos y satisfacción al cliente en los aeropuertos. En 1997, el Aeropuerto de Calgary inició un proyecto de intercambio de información financiera y operacional con base anual para comparar seis áreas de productividad: calidad en el servicio aéreo comercial, satisfacción del pasajero, empleo de las instalaciones, eficiencia en costos de operación, competitividad de tarifas aéreas y productividad comercial aeroportuaria. El análisis evalúa 51 mediciones estadísticas específicas de productividad en estas seis áreas. También, los resultados se agregan para producir un "Tabla de Puntajes Promedio" que da una visión general de la productividad aeroportuaria. Los aeropuertos canadienses emplean estas multifacéticos mediciones para controlar el desempeño absoluto y relativo y establecer planes y metas de negocios para nuevas iniciativas. Esta mediciones de productividad está complementada por la participación en otros estudios de benchmarking en el mundo, reuniones públicas anuales, encuestas públicas, reuniones con inversionistas, y revisiones quinquenales del Gobierno Canadiense.

Enfoque: Base de Datos de Reportes Financieros de EUA
Reportes financieros de la FAA Sección 127

En la sección 111 del Acta de Autorización de la Administración Federal de Aviación (FAA) de 1994, el Congreso de EUA solicita que los aeropuertos reporten los totales de los pagos realizados, los servicios y propiedades vendidas a otras unidades gubernamentales, así como el propósito de cada transacción y reportar los fondos recibidos y gastados por cada aeropuerto. Los aeropuertos reportan anualmente 52 características financieras detalladas incluyendo ingresos, gastos, depreciación, inversiones y deudas. El Congreso decretó los requerimientos del reporte para informar al público cómo los aeropuertos recolectan y emplean sus fondos y para proporcionar a la FAA medidas para la evaluación del cumplimiento de los aeropuertos sobre el uso de sus ingresos. Las leyes de EUA requieren a los aeropuertos que usen sus ingresos para los costos de capital o de operación del aeropuerto, el sistema aeroportuario local o las instalaciones locales relacionadas con el transporte aéreo. El sitio web de la FAA pone a disposición los reportes financieros aeroportuarios de aproximadamente 550 aeropuertos con servicios comerciales desde 1996.

CONCLUSIÓN

ACI está comprometido con los beneficios de las iniciativas de Benchmarking de la industria aeroportuaria. Tiene tres ventajas comparativas: 1) Sus miembros son entusiastas, accesibles y disponibles; 2) ACI Mundial y las Oficinas Regionales han hecho progresos significativos en el desarrollo, prueba e implementación de recolección de información y estudios de benchmarking que pueden ser utilizados como modelos.; y 3) El Comité Permanente de Economía de ACI Mundial tienen experiencia única en liderar armonizar los esfuerzos a través de las regiones para desarrollar un almacén completo de información para apoyar el programa mundial de benchmarking.

ACI planea proporcionar una metodología que permita a los aeropuertos hacer comparaciones en el desempeño tanto interno como externo. El programa ideal es un modelo balanceado que incluya todos los elementos de la Tabla 1. Componentes claves de la actividad total, instalaciones físicas, campo aéreo, cargos aeronáuticos, cargos no aeronáuticos y servicios, costo operativos y de mantenimiento, calidad del servicio aéreo a la comunidad, calidad de las instalaciones y servicios aeroportuarios y eficiencia del campo aéreo, la terminal y lado tierra. El programa asegurara que toda la información sea definida detalladamente para facilitar el entendimiento y máxima consistencia.

ACI se encuentra actualmente desarrollando una aproximación balanceada para el benchmarking global de desempeño aeroportuario. La metodología está siendo diseñada para consolidar eficientemente los componentes críticos de todos los programas de benchmarking de ACI matriz y las oficinas de ACI regionales. Un paso crítico para alcanzar un acercamiento global será proporcionado por expertos para aquellos aeropuertos que no se encuentren actualmente utilizando esta herramienta de gestión. ACI lanzará una serie de talleres en el 2006 e iniciará un Servicio de Asesoramiento sobre Benchmarking en el 2007 para proporcionar asesoría detallada a aquellos aeropuertos que deseen mejorar sus habilidades de benchmarking.



PUBLICADO POR ACI WORLD HEADQUARTERS

Ginebra Suiza

P.O. Box 16, 1215 Geneva 15 – Airport
Tel. +41 22 8585 – Fax: +41 22 717 8888

Contacto: Nancy Gautier, ngautier@aci.aero
Website: www.aci.aero

Mérida, Yucatán, México
Tel. +52 (999) 946 1258 – Fax: 52 (999) 9461264
Contacto: Eduardo A. Flores, efloresdc@aci-lac.aero
Website: www.aci-lac.aero