

TELEFONO: (51-1) 575-3664
WEB SITE: *clacsec.lima.icao.int*
E-mail: *clacsec@lima.icao.int*

FAX: (51-1) 575-1743
SITA: LIMCAYA



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/06
17/07/06

**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 IATA)

Benchmarking IATA de la Eficiencia en Costos de Aeropuertos

Estado actual del Benchmarking de Aeropuertos

Hasta hace poco, la evaluación de la eficiencia en costo del sector aeroportuario se hallaba limitada por falta de datos relevantes o precisos. Como resultado, no existe un punto de vista ampliamente aceptado sobre la evolución del desempeño aeroportuario en el tiempo y hay poca aceptación a lo largo del sector con respecto a las oportunidades para la mejora de la eficiencia.

Debido a esta necesidad, las Autoridades de Aeronáutica Civil (DACs) y los Aeropuertos deben involucrarse más en el proceso de evaluación de la eficiencia para añadir credibilidad a los hallazgos y liderar el desarrollo de la industria. Esta es una necesidad porque:

- Los operadores aeroportuarios y DACs son los más indicados para entender los componentes específicos de sus costos
- Habrá mayor compromiso para contribuir con recursos donde se puedan prever beneficios
- La información que se entregue será más transparente, precisa, sin supuestos o interpretaciones erróneas.

Los diferentes miembros de la comunidad aeroportuaria están hoy emprendiendo acciones que ayudan a comparar prácticas y desempeño. Desafortunadamente, en esta etapa cada *benchmark* viene con un conjunto diferente de indicadores de desempeño, que pueden llevar a confusión sobre las mejoras generales que un aeropuerto en particular está realizando. Adicionalmente, cuando se presentan los resultados obtenidos en los actuales *benchmarks*, la discusión invariablemente plantea interrogantes sobre la metodología y supuestos usados, en lugar de hacerlo sobre los resultados alcanzados.

Para tratar estos problemas, se requiere un esfuerzo de *benchmark* de alto nivel que pueda ser usado como una forma **simple, pero efectiva** de:

- Monitorear el rendimiento general
- Comparar el rendimiento con otros aeropuertos
- Identificar áreas de mejora
- Rastrear el impacto de las iniciativas de mejora.

Este proceso debe estar basado en datos precisos y oportunos, además de estar disponible a niveles de gerencia a fin de ponerlos al tanto sobre la evolución del rendimiento. Esto es especialmente crítico en LATAM, donde a menudo es difícil contar con datos precisos y transparentes de los proveedores. Se obtendrá un mayor valor de este esfuerzo si existe consistencia en los indicadores usados, permitiéndole a los operadores líderes, gobiernos y representantes de la industria, transferir conocimiento y mejorar el rendimiento.

CLAC/GEPEJTA/18-NI/06

18/07/06

Objetivos y Recientes Progresos

El desarrollo del **costo de eficiencia es el criterio clave de rendimiento para las aerolíneas** y hoy existe un sentimiento de urgencia de reconocer las mejoras sostenibles en el desempeño de la eficiencia en costos a nivel de la industria.

La mejor forma de lograrlo es generar mayor compromiso y confiar que los operadores de aeropuertos realizarán continuas mejoras a su vez. IATA está de acuerdo con el enfoque de que exista un compromiso para entregar mejoras y de que se realice un proceso de monitoreo compartiendo los datos de progreso.

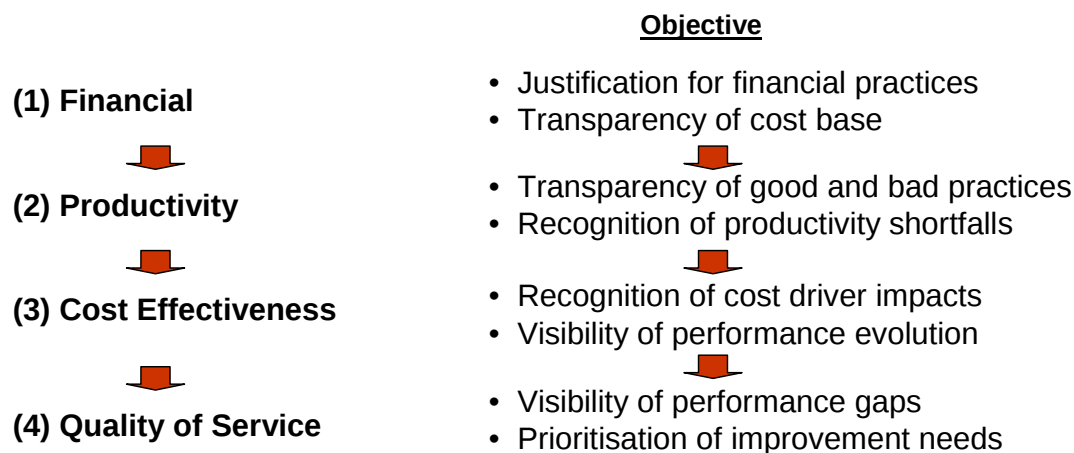
IATA espera que los resultados de este proceso sean usados como base estándar para discusión, evitando debates prolongados sobre las metodologías para medir la eficiencia en costos.

En resumen, IATA está buscando pasar de las repetitivas negociaciones sobre costos al uso de **indicadores de desempeño claros, creíbles y aceptados a nivel de la industria** para apoyar discusiones sobre costo de eficiencia que sean más proactivas y constructivas con los aeropuertos y autoridades de la DAC.

IATA cree firmemente que debe existir compatibilidad en la necesidad tanto de los aeropuertos, de que exista una comparación de alto nivel, como en la de los clientes, de monitorear las mejoras en la eficiencia en costos. Un pronto acuerdo de tal iniciativa es de interés mutuo de ambas comunidades.

Estructura de Monitoreo Propuesta

Una estructura **simple, pero efectiva** requiere estar enfocada en los principales componentes de los costos de los servicios proporcionados a los usuarios de la aeronáutica. Como detallamos a continuación, existen cuatro áreas generales que requieren evaluación para asegurar una comparación de alto nivel, pero equilibrada aeropuertos.



Cuadro 1. Áreas de Evaluación de la Eficiencia en Costos

Al definir estas áreas debe ponerse énfasis en asegurar que exista un flujo lógico de impacto en los costos:

1. **Financiero** ilustra las áreas en que las prácticas financieras pueden tener impacto en la base de costos, aunque reconoce que algunas de ellas están fuera del control directo del aeropuerto.
2. **Productividad** es una medida del resultado unitario por cada insumo y define el nivel de utilización de personal y capital, a la vez que entrega una señal del potencial para mejores prácticas internas.
3. **Eficacia en costos** cuantifica el costo unitario de la producción de servicios, incluyendo una evaluación del costo unitario del personal y operaciones.
4. **Calidad de servicio** califica la calidad de los servicios proporcionados a través de impactos adicionales al cliente.

Indicadores y Medidores

La selección de un conjunto de indicadores **claros y creíbles** ha sido impulsada por la cuidadosa consideración de la necesidad de:

- Capturar sólo aquellos indicadores que son esenciales para evaluar la eficiencia en costos
- Reutilizar al máximo los datos de aeropuertos que se tengan disponibles
- Mantener, cuando sea posible, un punto de vista común con aquellos indicadores ya establecidos

CLAC/GEPEJTA/18-NI/06

18/07/06

Basados en esto, se ha definido un conjunto de 16 indicadores estándar. IATA está consciente de que la disponibilidad de datos e información para esos indicadores variará de aeropuerto en aeropuerto:

- Los aeropuertos que participen en las actividades de *benchmarking* de TRL o ATRS, los datos/ información debieran ser vistos como comunes a aquellos que han estado disponibles para dominio público a través de los años. En aquellos datos usados en estos ejercicios que son vistos como imprecisos, los operadores aeroportuarios debieran aprovechar esta oportunidad para aclarar y pedir las revisiones necesarias.
- Para los aeropuertos que contribuyen con las actividades de *benchmarking* de ACI, habrá algunos puntos comunes con los indicadores; sin embargo, estos variarán de región en región de acuerdo al alcance y profundidad de los ejercicios que se realicen.
- Para los aeropuertos que no estén involucrados en ningún *benchmarking* existente, será necesario que proporcionen datos de acuerdo a las definiciones que se les entreguen. IATA ayudará durante la recolección de datos y asegurará que no se llegue a comparaciones injustas

<u>Assessment Area</u>	<u>Key Performance Indicator (KPI)</u>	<u>Metric</u>
Financial	Revenue diversification Depreciation impact ROCE Operating profit	Aeronautical revenue as a percentage of total revenue Depreciation cost as a percentage of total revenue Return on capital employed Operating margin as a percentage of total revenues
Productivity	ATM Staff productivity Pax staff productivity ATM capital productivity Pax capital productivity	Aircraft movements per employee Passenger throughput per employee Aircraft movements per capital employed Passenger throughput per capital employed
Cost Effectiveness	Unit ATM service cost Unit pax service cost Unit staff employment cost Unit operating cost	Total revenue per aircraft movement Total revenue per passenger Total staff costs per passenger Total operating costs per passenger
Quality of Service	Stand availability Runway capacity availability Passenger satisfaction Baggage system availability	Stand availability per landing Average throughput capacity vs. of maximum capacity Aggregated output of passenger satisfaction surveys Aggregated serviceable hours of systems vs. desired hours

o erróneas producto de una mala interpretación.

Cuadro 2. Indicadores usados para las áreas de evaluación

Los indicadores serán apoyados por otros criterios de rendimiento de alto nivel requeridos para añadir perspectiva a las evaluaciones de eficiencia en costos. Esos criterios incluirán:

- Crecimiento del tráfico de pasajeros y crecimiento del movimiento de aeronaves
- Evolución de los cargos aeronáuticos
- Variaciones locales en el poder de compra

Uso de Resultados

El resultado de los indicadores requerirá una fácil interpretación de la evolución del rendimiento y la comparación entre aeropuertos similares. Un enfoque de “puntuación” se ha seleccionado como un medio adecuado para hacerlo.

Bajo este proceso, será posible comparar el desempeño de un determinado aeropuerto con otro, estableciendo objetivos de mejora de la eficiencia en sus costos internos y creando un **estándar aceptado por la industria** para realizar comparaciones de costo- eficiencia de alto nivel.

Para IATA y sus miembros, los resultados pueden proporcionar una base consistente para entender el desempeño de los aeropuertos, permitiendo abordar discusiones más estratégicas con respecto a la inversión en aeropuertos o sobre precios de largo plazo.

IATA acepta que la real modalidad para el uso de los datos que sean entregados requerirá ser acordada con cada aeropuerto.

CLAC/GEPEJTA/18-NI/06

18/07/06

Recomendaciones:

- a) Solicitamos que las Autoridades de Aeronáutica Civil a la brevedad tomen nota de esta iniciativa mundial de IATA sobre *benchmarking* de costo-eficiencia en aeropuertos (y que estén informadas que también existe una iniciativa similar para los Proveedores de Servicios de Navegación Aérea).
- b) Hacemos un llamado a la participación de las Direcciones de Aeronáutica y los Aeropuertos en LATAM para que se incorporen activamente en esta iniciativa que proporcionará un comparativo claro y significativo en la compleja área del desempeño y eficiencia en costos, tanto de los aeropuertos como de los servicios de navegación aérea.
- c) Solicitamos a las Direcciones de Aeronáutica de la Región considerar esta propuesta realizada por IATA y definir un programa de trabajo para hacer progresar esta iniciativa, identificando:
 - i) los aeropuertos a cubrir;
 - ii) el marco de tiempo para la recolección y validación de datos, y
 - iii) los requerimientos de ayuda de IATA.
- d) Invitamos a los aeropuertos de la Región a que consideren mecanismos para ayudar a las Direcciones de Aeronáutica y participen activamente en esta iniciativa y proporcionar una dimensión regional en función de las características propias de LATAM, para así realizar cualquier tipo de adaptación que requiera este proyecto.

Concretamente:

Le solicitamos en esta ocasión al Secretario de CLAC, que de manera de avanzar en este tema, realice la distribución y canalización de consultas para el avance del proyecto en nuestra Región.



CLAC/GEPEJTA/18-NI/06

18/07/06

Equipo IATA de Aeropuertos y ATC:

Si tiene cualquier consulta respecto a lo anteriormente presentado o si desea inscribirse para participar en esta iniciativa, por favor contáctese con el correspondiente miembro de nuestro equipo:

Cyriel Kronenburg

Assistant Director

Airport & ATC Charges, The Americas

Cell: +1 954 6636796

Tel: +1 305 2647772 ext 343

kronenburc@iata.org

International Air Transport Association

703 Waterford Way (NW 62nd Ave.), Suite 600

Miami, Florida, 33126 USA

Constanza Montes

Manager

Airport & ATC Charges, The Americas

Tel: (562) 234 5747

montesc@iata.org

International Air Transport Association

Av. Ricardo Lyon 222, Of. 701-A, Providencia

Santiago, Chile

Financial			
Measures	Act.	Reg. Avg.	Reg. Group
Revenue Sharing	40	60	
Depreciation Impact	30	15	
ROCE	12	8	
Operating Profit	10	34	

Cost Effectiveness			
Measures	Act.	Reg. Avg.	Reg. Group
Unit ATM Service Cost	376	388	
Unit Pax. Service Cost	109	106	
Unit Staff Employment Cost	40	52	
Unit Operating Cost	24	36	

Productivity			
Measures	Act.	Reg. Avg.	Reg. Group
Staff Productivity per ATM	0.64	0.42	
Staff Productivity per Pax.	5.06	1.93	
Capital Productivity per ATM	3.68	3.86	
Capital Productivity per Pax.	1.15	1.42	

Quality of Service			
Measures	Act.	Reg. Avg.	Reg. Group
Stand Availability	0.95	0.92	
Runway Capacity Availability	0.95	0.94	
Passenger Satisfaction	68	64.5	
Baggage System Availability	97.6	99.2	

 Poorer Performers
  Middle Performers
  Better Performers

Figura 3. Resultados ilustrativos a partir del proceso