

José Jaume

## La buena gestión de un aeropuerto (II)

Un buen diseño aeroportuario según lo indicado en el artículo anterior es condición necesaria para el correcto funcionamiento de un aeropuerto, pero no suficiente: hace falta, además, una buena gestión.

En el artículo precedente consideraba un buen aeropuerto aquel que permite que las compañías aéreas puedan ser competitivas. Cabría preguntarse: ¿por qué una compañía aérea debe ser competitiva? Existen al menos dos motivos: uno es porque no hay más remedio, por la misma razón que el ciclista se cae si deja de pedalear (excepto en cuesta abajo, algo no perenne), y la otra es por el deber ético de dar lo mejor al cliente con la mayor eficiencia posible.

Desde que el transporte aéreo se liberalizó, la industria ha experimentado una profunda transformación hacia un entorno de alta presión competitiva, cada vez más intensa y creativa, cuya última expresión son las llamadas compañías aéreas de bajo coste. Hay que ganarse al cliente minuto a minuto, sin dar nada por seguro para la próxima hora. Cada día es diferente, como las olas del mar (recordar Paul Valéry: *"la mer, toujours recommencé ..."*). Y por eso el que más sabe de este negocio es un principiante: es necesario aprender todos los días.

En este contexto, para que una compañía aérea pueda ser competitiva necesita que todo su entorno de proveedores sea competitivo, se gestione con agilidad similar y acorde, al mismo ritmo. De lo contrario se crean distorsiones y obstáculos que impiden la competitividad plena de la compañía aérea.

Por lo tanto, la gestión aeroportuaria, como principal proveedor de servicios al transporte aéreo, debe ser competitiva también para no dificultar la competitividad necesaria de la compañía aérea. Y no sólo de la compañía aérea sino también de los pasajeros, concesionarios comerciales, etc. del aeropuerto, que también están inmersos en un entorno competitivo.

Sin embargo, no parece que la gestión aeroportuaria haya experimentado en los últimos años una transformación paralela a la de las compañías aéreas para adaptarse al nuevo entorno y ofrecer la gestión competitiva que se requiere, ágil, flexible, proactiva. Si éste es el caso, se crea entonces un desencuentro de percepciones, actitudes y valoraciones, un funcionar a distintos ritmos entre aeropuerto y compañía aérea, perjudicial para ésta.

Probablemente, una de las causas importantes de esta carencia de cultura competitiva es que los aeropuertos son monopolios y, además, públicos. Tal conjunción genera una relación a veces complicada, difícil y potencialmente prepotente hacia el cliente. Y no creo que esto sea deseable.

### La gestión competitiva <sup>(1)</sup>

La gestión competitiva tiene varios ingredientes, de los que cabe destacar algunos por su posible idoneidad en relación al tema:

1. Profundo conocimiento del cliente, en este caso la compañía aérea y otros, y también del mercado.
2. Conocimiento del negocio aeroportuario en términos de *know how* y actitud. Funcionar con eficiencia de estricta observancia.
3. Sentido del riesgo según los resultados o el funcionamiento competente.
4. Gran motivación por ofrecer un buen producto, con alta relación calidad/precio, y satisfacer al cliente por encima de sus expectativas.
5. Trabajar hacia el cliente aunque se trabaje para el jefe, cualquiera que sea el nivel. Nunca se trabaja para el jefe en lugar de para el cliente.

La gestión aeroportuaria no es un concepto *a priori*<sup>(2)</sup> sino que viene inducida por su función de atender y satisfacer a sus clientes las compañías aéreas, a los pasajeros que las alimentan y a otros. No obstante, es sorprendente a veces la poca consideración general que se tiene de la compañía aérea como cliente.

Quizá sea por la inercia de que, hasta hace relativamente pocos años, existía únicamente el monopolio y la preponderancia de la compañía de bandera. O tal vez influya la histórica y arraigada creencia de que el pasajero es el cliente principal del

aeropuerto, cuando en realidad el pasajero es el cliente principal de la compañía aérea, no del aeropuerto. Otra cosa es que, desde esta perspectiva, el pasajero sea muy importante para el aeropuerto, además de aprovechar su alta consideración como cliente de las concesiones comerciales.

Se percibe a veces una cierta falta de sensibilidad para identificar en toda su dimensión lo que realmente crea valor para la compañía aérea. Afortunadamente hay también magníficas excepciones gracias a las cuales las cosas van saliendo razonablemente, aunque quizá con sobreesfuerzo por encima de la media para compensar las carencias circundantes. De todas formas, se debería funcionar más como normalidad que por excepciones. No hay que olvidar que los resultados de la explotación aeroportuaria dependen de la cantidad y calidad de compañías operadoras.

### **La acción**

La buena gestión, como el buen cine, es acción. Acción hacia el exterior, con resultados positivos que añaden valor. Esta acción, sin embargo, no debe imitar la cinemática de la ardilla, puro ir y venir en un continuo no hacer nada a toda velocidad<sup>(3)</sup>. Ni reducirse a simples movimientos internos, de resultante nula. La acción tampoco debe confundirse con el espectáculo ni con los efectos especiales.

La acción es energía templada y reflexionada, es vitalidad, es agilidad, es inteligente y constante búsqueda de soluciones para encontrar las óptimas. La gestión requiere flexibilidad (lo rígido es frágil) para adaptarse a las necesidades cambiantes, para hacer las cosas fluidas. La gestión transforma la realidad, a veces difícil e incluso hostil, para que lo necesario, razonable y ético sea posible. La gestión vertebra el aeropuerto. Y cada aeropuerto debe gestionarse según sus características particulares, más allá de la homogeneidad.

Compatibilizar, por ejemplo, la explotación aeroportuaria para operaciones de red y compañías de bajo coste, de frontera difusa y tal vez variable como decíamos en el artículo anterior, se consigue sobre todo a base de gestión, de buena gestión, efectiva, dispuesta en todo momento, preparada.

Como hecho ilustrativo, vemos con frecuencia que en el intento de mejorar o arreglar cosas la solución pasa por construir algo, por hacer obras. Sin embargo, aunque a veces es necesario, no siempre la solución consiste en echar dinero al problema, aunque sea lo fácil y aparente, no es eso: se trata de gestión.

### **La actitud**

La gestión también es actitud. Actitud orientada a las soluciones, no a los problemas. Aquí también es fundamental, más aún si cabe, la flexibilidad. Conocimiento y flexibilidad para hacer óptimo cada instante, considerando variables no previstas e inesperadas, y adaptarse a las circunstancias. Se trata también de gestionar las diferencias: puede haber dos clientes análogos, pero no iguales.

Se requiere actitud solícita, abierta al “de qué forma puedo ser más útil a mi cliente”. Ante una situación a resolver, la actitud fácil del “eso no se puede”, utilizar el reglamento como escudo en lugar de como posibilidad o la habilidad de rebotar el problema al cliente, es muy diferente a la actitud abierta de “vamos a intentarlo”.

Esta actitud positiva ya genera una sensación de confianza en el cliente, aunque después de un esfuerzo mutuo real no se encuentre una solución. No es lo mismo anteponer la rigidez dogmática, pretender absolutizar lo relativo, que la flexibilidad. Los resultados son muy diferentes. Y si además de la flexibilidad se pudiera añadir la creatividad, estaríamos próximos a la perfección renacentista.

En definitiva: la falta de consideración plena de la compañía aérea como cliente en toda la dimensión del término, en conjunción con las carencias de gestión competitiva, produce graves distorsiones y perjuicios para la industria de transporte aéreo, o sea para la sociedad, sin apenas alternativa posible de cambiar de aeropuerto.

Si se quieren resultados diferentes, más efectivos desde el punto de vista del cliente y del ciudadano (¿existe otro punto de vista mejor para evaluar la efectividad?), hay que hacer cosas diferentes. Incluso cabría superar la relación de cliente y sustituirla por una relación de *partnership* entre aeropuerto y compañía aérea, enfocada al importante objeto final común que es el pasajero.

## Sentido del riesgo

La gestión competitiva no tiene por qué ser sólo patrimonio de la empresa privada, aunque en general coincide: un ente público debería ser gestionable también en términos competitivos. No obstante, donde sí puede haber una diferencia sustancial entre empresa privada y pública, que condiciona la eficacia de la gestión, es en el sentido del riesgo según el cumplimiento de objetivos, y no sólo en términos económicos.

Efectivamente, en un entorno competitivo de empresa privada, cuando no se cumplen los objetivos, cuando no se funciona adecuadamente, se suele sustituir el componente ineficaz si no es reconvertible, de la misma forma que se prescinde del músico que desafina en una orquesta, para bien de todos: del cliente y del resto del equipo que debía suplir con esfuerzo adicional el obstáculo del ineficaz. Este riesgo, que se convierte en estímulo en la empresa privada, no suele existir en las empresas públicas, facilitando el estado vegetativo, altamente frustrante para el resto eficaz. El único riesgo existente, para ciertos directivos, es el derivado del color político del gobierno. Este tipo de riesgo, precisamente, es el que no debiera existir porque los aeropuertos no son para hacer política sino para hacer gestión (otra cosa es que exista una determinada política de empresa o de Estado, pero ésta es otra discusión, apasionante sin duda, pero otra discusión). Probablemente habría que introducir alguna modificación de cultura en este sentido, en beneficio de los buenos gestores y de la buena gestión.

Como síntesis del artículo anterior y del presente, para hacer aeropuertos y gestionarlos habrá que hacer muy buenos Planes Directores, considerando sus implicaciones de ubicación, operativas, urbanísticas, de coordinación intermodal, medioambientales, etc.; incluyendo también elementos de gestión ya que, dependiendo de cómo se gestione el aeropuerto, el tráfico crecerá de una manera u otra y, en consecuencia, así será el desarrollo del aeropuerto. Todo esto es imprescindible y debe hacerse con un rigor y una profesionalidad exquisitos, teniendo en cuenta todos los componentes necesarios. Pero al final tiene que resultar en un buen diseño aeroportuario como el definido, acompañado de una gestión competitiva como la indicada. Es muy importante conocer y no perder de vista el resultado final para establecer correctamente el principio y el camino a recorrer, verificando previamente la solidez del fundamento conceptual, no cuando ya no tiene remedio y obliga a continuos y costosos arreglos posteriores. De lo contrario se podría llegar a otra parte, no deseada, en cuyo caso el trabajo del Plan Director y el Proyecto tal vez habrá sido muy complejo y meritorio en sí mismo pero de poca efectividad.

(1) No me estoy refiriendo a las “ventajas competitivas”, que corresponden a una derivada posterior y que es un asunto propio de las compañías aéreas o los aeropuertos en relación con sus competidores respectivos. Para referencias conceptuales sobre ventajas competitivas, ver Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press – Macmillan, 1985, Nueva York.

(2) Para mayor abundamiento sobre la no aplicabilidad de los conceptos a priori en la gestión aeroportuaria, ver Kant, *Crítica de la razón pura*.

(3) Como la naturaleza es sabia, probablemente la ardilla sí tenga alguna razón para su ir y venir.