



NOTA DE ESTUDIO

**CONFERENCIA SOBRE LOS ASPECTOS ECONÓMICOS
DE LOS AEROPUERTOS Y LOS SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA**

Montreal, 15 - 20 de septiembre de 2008

Cuestión 1 del orden del día: Cuestiones relativas a la interacción entre los estados, los proveedores y los usuarios

1.3: Consulta con los usuarios

**DESARROLLO DE LA MEJOR PRÁCTICA
EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**

(Nota presentada por CANSO²)

RESUMEN

Comprender los requisitos del cliente y satisfacer sus necesidades constituye la base de una relación más productiva entre el proveedor y el cliente. Es por ello que CANSO creó un Grupo de Trabajo de Relación con el Cliente (CRWG, por sus siglas en inglés), cuyo propósito es guiar y respaldar una gestión eficaz de relación con el cliente, proveyendo una plataforma en la que los miembros Proveedores de Servicios de Navegación Aérea (ANSP, por sus siglas en inglés) intercambien opiniones y desarrollen una comprensión de la mejor práctica en la relación con el cliente y la consulta.

Las medidas propuestas a la Conferencia figuran en el párrafo 4.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Establecer y mantener relaciones con los clientes que sean eficaces y beneficiosas para ambas partes es hacer, simplemente, buenos negocios. Los Miembros de CANSO reconocen que, a fin de enfrentar los desafíos de mejorar la seguridad, el servicio y la rentabilidad de la aviación y del medio

¹ Versión en español proporcionada por CANSO.

² MIEMBROS DE PLENO DERECHO | Aena, España | AEROTHAI, Tailandia | Airports Authority of India | Airservices Australia | Airways New Zealand | ANS of the Czech Republic | ATNS, Sudáfrica | ATSA, Bulgaria | Austro Control, Austria | Avinor, Noruega | AZANS, Azerbaiyán | Belgocontrol, Bélgica | CAAS, Singapur | DFS, Alemania | DHMI, Turquía | DSNA, Francia | EANS, Estonia | ENAV SpA, Italia | Federal Aviation Administration, Estados Unidos | Finavia, Finlandia | GACA, Reino de Arabia Saudita | Hellenic Civil Aviation Authority | HungaroControl | Irish Aviation Authority | ISAVIA, Islandia | Kazaeronavigatsia, Kazajistán | LFV, Suecia | LGS, Letonia | LPS, Eslovaquia | LVNL, Países Bajos | MATS, Malta | NAMA | NANSO, Egipto | NATS, Reino Unido | NAV CANADA | NAV Portugal | Naviair, Dinamarca | OACA, Túnez | Oro Navigacija, Lituania | PANSO, Polonia | ROMATSA, Rumania | Sakaeronavigatsia Ltd, Georgia | Serco | skyguide, Suiza | Slovenia Control | SMATSA, Serbia | State ATM Corporation, Rusia | UkSATSE, Ucrania.

ambiente/combustible, es fundamental que trabajen con los clientes y con otras partes interesadas de la industria.

1.2 La gerencia eficaz de la relación con el cliente se encuentra en el centro de una colaboración exitosa con los clientes, ya que ayuda a:

- comprender y satisfacer de mejor manera las necesidades y expectativas del cliente; y
- comprender los modos en que puede lograrse esto en colaboración con los clientes.

2. ANÁLISIS

2.1 El CRWG de CANSO se creó en 2005 a fin de abordar la creciente necesidad de que los ANSP realizaran consultas con los clientes en materia de seguridad, niveles de servicio actuales y futuros, precios y transparencia de modo más productivo y que resultara beneficioso para ambas partes. Esta necesidad no surgió solamente de los clientes, sino que también se fue generando cada vez más en la comunidad reguladora. Luego, CANSO creó la Guía para la Gerencia de la Relación con el Cliente creada sobre la base del trabajo del CRWG.

2.2 Si bien el CRWG comenzó como un mecanismo para que los ANSP abordaran el tema de la relación con el cliente y brindaran una plataforma para que los miembros intercambiaran opiniones, éstos pronto se dieron cuenta de que era fundamental para el cliente contar con una representación dentro del Grupo de trabajo. Por lo tanto, además de los 17 miembros ANSP, seis aerolíneas y la IATA han participado en forma activa de las actividades del CRWG. Como resultado, se logró el desarrollo y la validación del Modelo de relación con el cliente de CANSO gracias al respaldo directo de la IATA y de numerosas aerolíneas.

2.3 Se espera que la Guía sirva como un documento de referencia para los ANSP miembros de CANSO que busquen comprender y aplicar los principios que subyacen al Modelo de relación con el cliente de CANSO. Además, brinda un mecanismo mediante el cual compartir ejemplos de cómo los distintos ANSP han abordado la necesidad de trabajar y comunicarse con sus clientes.

2.4 Los miembros de CANSO creen que una relación con el cliente y consulta eficaces deben basarse en los siguientes principios fundamentales:

- **comprensión y confianza mutua:** las relaciones deben basarse en un entorno de confianza y comprensión mutua. Es importante que los ANSP compartan con los clientes, abiertamente y a intervalos regulares, la información relativa a sus planes futuros y a su funcionamiento actual. Es igual de importante que los clientes compartan la información sobre sus planes, a fin de que los ANSP puedan tenerla en cuenta cuando desarrollen sus propios planes futuros;
- **participación temprana de los clientes:** los clientes a quienes puede afectar una política o un plan deben participar desde las primeras etapas y durante su desarrollo. Debe asignarse tiempo suficiente para que los ANSP consulten con sus clientes;
- **consultas verdaderas:** las consultas eficaces deben garantizar que los clientes tengan la oportunidad de emitir opiniones y saber que sus intereses han sido considerados en la toma de decisiones sobre políticas;
- **agenda clara y específica:** los temas deben debatirse de modo informal con los clientes, a fin de establecer una agenda y concentrarse en un proceso de consulta formal;

- **claridad de las propuestas, las razones y las repercusiones:** la consulta con los clientes debe aclarar la naturaleza de las propuestas; las partes más propensas a ser afectadas; el caso empresarial para las propuestas; las preguntas específicas sobre las que se solicita respuesta; y el cronograma de tiempo para las respuestas;
- **comunicación clara:** la consulta sobre documentos debe ser concisa, debe estar explicada en forma clara y debe utilizar lenguaje simple siempre que sea posible;
- **procesos a medida:** las consultas deben utilizar métodos apropiados para el tema, incluyendo seminarios, grupos de trabajo e informes orales, así como también ejercicios estándares de consulta escrita;
- **participación constructiva:** las partes interesadas deben ofrecer respuestas razonadas; las respuestas deben informarse y todos aquellos que las provean deben automáticamente recibir copias del documento con la decisión final; y
- **luego de las decisiones finales, deben compartirse las razones convincentes:** los documentos con decisiones deben contener razones claras sobre los resultados elegidos y deben mostrar cómo se han tomado en cuenta las respuestas.

2.5 Si bien por lo general las aerolíneas son la primera parte en la que se piensa cuando se habla de los clientes, los principios del modelo de relación con el cliente de CANSO se aplican de igual forma a todas las partes interesadas.

2.6 El modelo de relación con el cliente de CANSO está basado en la creencia de que cada relación es única. La naturaleza de la interacción entre un ANSP y sus clientes se ve afectada por:

- **el nivel de desarrollo de las partes involucradas en la relación:** el nivel de desarrollo de un ANSP y de sus clientes está determinado por un número de facilitadores de la organización, incluidos el liderazgo, la orientación por parte del cliente a las personas, las políticas y estrategias y la gestión de recursos y procesos. A fin de mejorar la relación entre un ANSP y sus clientes, deberán desarrollarse estos facilitadores. Los ANSP y las aerolíneas que tengan un gran nivel de madurez podrán desarrollar una relación más sofisticada;
- **la complejidad del entorno de la industria:** el nivel de interacción con los clientes debe adaptarse a fin de coincidir con el entorno preponderante y con las necesidades de las partes. Se reconoce que los procesos de consulta complejos e intensivos pueden ser costosos. La naturaleza y complejidad de los procesos utilizados para respaldar la gestión de relaciones con el cliente deben ser proporcionales al contexto de la industria en la que funciona un ANSP y a las necesidades de sus clientes;
- **influencias culturales:** las características culturales pueden tener un impacto profundo en la naturaleza de una relación. Es posible que existan distintas opiniones sobre las características de una buena relación con el cliente y sobre cómo construirla o gestionarla; y
- **características del cliente y del ANSP:** los clientes individuales tendrán distintas necesidades, que resultan de la naturaleza de sus operaciones (por ejemplo, vuelos programados frente a vuelos chárter) y/o el tamaño de la operación. Está claro que las diferencias en los requisitos operativos influenciarán la naturaleza de la relación que un cliente requiere de un ANSP. Los ANSP pueden observar que existe una necesidad de

contar con una relación estratégica más estrecha con ciertos clientes debido a la naturaleza de sus operaciones.

2.7 Debido a estas características e influencias, no es posible recomendar un único enfoque sobre cómo debe relacionarse un ANSP con sus clientes. La naturaleza de las relaciones entre un ANSP y sus clientes debe adaptarse a las necesidades de ambas partes, su nivel de desarrollo y el entorno en el que funcionan. Sin embargo, para que las relaciones con los clientes sean exitosas, es importante que se respeten los principios fundamentales.

3. CONCLUSIONES

3.1 En las *Políticas de la OACI sobre derechos aeroportuarios y por servicios de navegación aérea* (Doc 9082/7) se reconoce la importancia de consultar con los usuarios de los servicios de navegación aérea antes de introducir derechos nuevos o revisados y antes de finalizar los desarrollos en los servicios de navegación aérea y los planes de inversión. Las modificaciones propuestas a las *Políticas sobre derechos*, conforme están comprendidas en el documento CEANS-WP/6, resaltan aún más la importancia de que los Estados garanticen que se establezca un proceso de consulta permanente y regular entre los proveedores y los usuarios y que, como parte de este proceso, no se consulte a los usuarios únicamente acerca del nivel y la estructura de los costos, sino también en materia de desarrollo de capacidades e inversiones, y que las respuestas de los usuarios que se obtengan durante las consultas se tomen en cuenta.

3.2 La guía para la gerencia de la relación con el cliente de CANSO sirve como un documento de referencia para los ANSP que buscan implementar un proceso de consulta y de relaciones con los clientes que sea eficaz y beneficie a ambas partes. El modelo de relación con el cliente de CANSO se basa en ciertos principios fundamentales y se creó y validó a través del respaldo directo de la IATA y de numerosas aerolíneas. El modelo de relación con el cliente de CANSO reconoce que cada relación entre un proveedor y su cliente es única debido a distintas circunstancias e influencias y que no es posible recomendar un único enfoque sobre cómo debe relacionarse un ANSP con sus clientes. Sin embargo, a fin de que las relaciones y las consultas con los clientes beneficien a ambas partes, deben respetarse una serie de principios fundamentales (a los que hace referencia el párrafo 2.4).

4. MEDIDAS PROPUESTAS A LA CONFERENCIA

4.1 Se invita a la Conferencia a:

- a) observar que la labor que el Grupo de trabajo de relación con el cliente de CANSO ha realizado para desarrollar una Guía para la Gerencia de la Relación con el Cliente y su modelo de relación con el cliente pueden servir para establecer un proceso de consulta permanente, regular y beneficioso para ambas partes (proveedores y usuarios); y
- b) considerar que el modelo de relación con el cliente de CANSO sirve como guía para la mejor práctica para establecer un proceso de consulta permanente, regular y beneficioso para ambas partes (proveedores y usuarios).