

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA

Nombre de la Organización:

Aeropuerto de Málaga

Responsable:

Manuel España López

Dirección:

Avenida Comandante García Morato s/n

29004 Málaga

Teléfono: 952 04 89 54

Fax: 952 04 87 86

E-mail: mespanal@aena.es



MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Aeropuerto de Málaga forma parte de la Entidad Pública Empresarial Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (Aena) que tiene como misión “contribuir al desarrollo del transporte aéreo en España y garantizar el tránsito aéreo con seguridad, fluidez, eficacia y economía, ofreciendo una calidad de servicio acorde con la demanda de clientes y usuarios, en el marco de la política general de transportes del Gobierno”.

La Dirección del Aeropuerto de Málaga ha establecido una estructura organizativa coherente con su modelo de negocio, con la finalidad de responder de forma eficiente a las necesidades de los clientes y a las directrices marcadas por Aena, con un claro enfoque a procesos.

En el Aeropuerto de Málaga prestamos los servicios siguientes:

- Operación aeronáutica.
- Gestión operativa del terminal.
- Gestión de la seguridad aeroportuaria.
- Gestión de la atención al cliente.

Para la prestación de estos servicios disponemos de una pista de vuelo, dos terminales (T1 y T2), una plataforma para el estacionamiento de aeronaves y una moderna torre de control con tecnología de última generación (sistema VICTOR).



Actualmente el Aeropuerto de Málaga estamos imbuidos en un importante proceso de modernización de nuestras infraestructuras, tanto en el área terminal como en el campo de vuelos, a través del denominado Plan Málaga. Entre otras actuaciones, está prevista la construcción de un nuevo edificio terminal, un nuevo aparcamiento de vehículos y la ampliación del campo de vuelos.

De acuerdo con el Plan de Calidad (2004-2007) de Aena, el Aeropuerto de Málaga inició en 2004 el camino hacia la excelencia partiendo de la base nuestro

Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la norma UNE-EN-ISO 9001:2000 que fue certificado en el año 2001 por AENOR.

Datos Generales	
Código IATA	AGP
Código OACI	LEMG
Clasificación OACI	4E
Clasificación OACI SEI	8
Tipo de tráfico autorizado	IFR/VFR
Tipo de tráfico característico	Turístico Peninsular (según el PETI)
Horario del aeropuerto	H24
Distancia y dirección a la ciudad	8 km NE
Elevación	15,90 m/ 52 ft.
Temperatura de referencia	31° C
Dirección	Aeropuerto de Málaga - 29004 - MÁLAGA
TEL	34-952 048 484/04
FAX	34-952 048 777

DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

CRITERIOS AGENTES

1. LIDERAZGO

El primer impulso dado para la creación de una cultura de Excelencia fue el establecimiento y difusión de la Misión, Visión y Valores del Aeropuerto de Málaga por parte del equipo directivo del Aeropuerto.

Misión	<p>La Misión del Aeropuerto de Málaga es...</p> <p><i>Proporcionar de forma rentable y competitiva los servicios e infraestructuras apropiados para satisfacer las demandas de pasajeros, operadores aéreos, sociedad y clientes en general, con seguridad, eficiencia económica y respecto al medio ambiente, ofreciendo alta calidad en los productos y servicios.</i></p> <p><i>Contribuir a la consecución de los Objetivos Generales de AENA, al desarrollo económico y del transporte aéreo, a la movilidad intermodal, a la integración territorial y a la comunicación entre las personas.</i></p>
Visión	<p>La Visión del Aeropuerto de Málaga es...</p> <p><i>Queremos gestionar el Aeropuerto, en un mercado competitivo, de forma altamente rentable y ser valorados por nuestros clientes y la sociedad, gracias a la seguridad, calidad y eficiencia de los servicios que prestamos.</i></p> <p><i>Con especial atención a la satisfacción y desarrollo de nuestras personas y de la excelencia tecnológica.</i></p> <p><i>En particular queremos ser líderes en la facilitación de servicios aeroportuarios, en consonancia con la Visión empresarial de AENA.</i></p>
Valores	<p>Los Valores del Aeropuerto de Málaga son...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Orientación a los clientes. <input type="radio"/> Orientación a los resultados. <input type="radio"/> Orientación a las personas. <input type="radio"/> Profesionalidad. <input type="radio"/> Proactividad. <input type="radio"/> Defensa del Medioambiente.

Nuestro sentido del liderazgo ha implicado el desarrollo de la Misión, Visión y los Valores:

- Estableciendo un “Decálogo de Atención a los Clientes del Aeropuerto de Málaga”.
- Impulsando la mejora continua y la colaboración, como en la campaña “Aprovéchate de la Calidad”.
- Estimulando y fomentando la “Colaboración Horizontal” dentro de la organización.

Para garantizar un adecuado desarrollo e implantación la Dirección ha ido adecuando la estructura del Aeropuerto de Málaga a las nuevas necesidades:

- Mediante la creación de nuevas Divisiones (Apoyo Técnico, Comercial), Departamentos (Calidad, MA y PRL) y Unidades (Plan Málaga).
- Estableciendo una estructura formal de implicación mediante el desarrollo de hasta 10 Comités y otros foros trasversales en los que se da voz a las distintas partes interesadas.

En concreto la interacción con los clientes, partners y otros representantes de la sociedad cuenta con los siguientes mecanismos:

1. Comunicación e interacción con todas las partes interesadas: Comités de Clientes, Comités de Seguridad y Salud, Comité Operativo, Briefings, etc.
2. Cooperación con organismos de la provincia en acciones de interés para la comunidad.
3. Fomento de la participación en actividades que mejoren nuestra sociedad (Sistema de Gestión Medioambiental, acción social).

Este enfoque se ha conseguido desplegar con un refuerzo constante de la mejora continua y la prestación de unos servicios adecuados:

- Impulsando la certificación de los Sistemas de Gestión.
- Animando al personal a participar en los Grupos de Mejora y a utilizar ARA (herramienta informática de apoyo a los sistemas de gestión).
- Impulsando el Reconocimiento Interno y la igualdad de Oportunidades.

Complementariamente para la Gestión de los Cambios Relevantes hemos establecido modelos de Relación Específicos, como la “Coordinación con el Plan Málaga” e impulsado la creación Grupos de Mejoras en este ámbito como los grupos de “Gestión del Cambio” o “Gestión de Proyectos”.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

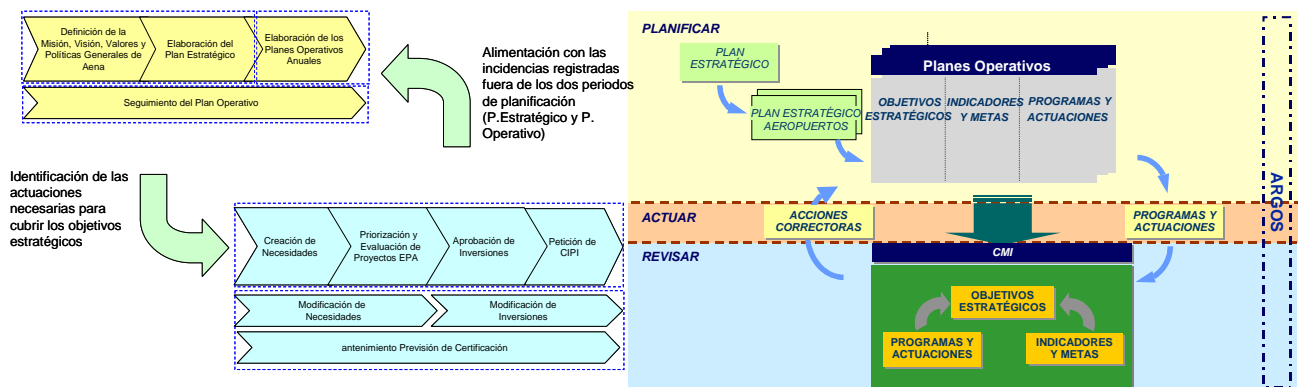
La planificación estratégica en el Aeropuerto de Málaga queda establecida en los Planes de Negocio y en los Planes Operativos.

La elaboración de estos planes se basa en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, mediante análisis de mercado para la Operación Aeronáutica y la Gestión Comercial del aeropuerto y la incorporación de la información recopilada en los distintos comités transversales con representación de pasajeros, compañías aéreas, socios colaboradores, etc.

Por otra parte hacemos uso de la información procedente del análisis de:

- Los indicadores de los procesos y los Cuadros de Mando de Gestión con ARGOS.
- Las actividades de aprendizaje para evaluar las necesidades.
- Percepción de la comunidad (encuestas, sugerencias y felicitaciones).
- Buenas prácticas de otros aeropuertos (Benchmarking Interno).
- Procesos a realizar en propio para mantener el “know-how”.
- Datos económicos y demográficos (influencia en Ampliación Aeropuerto).
- Canales para actualización de la tecnología (foros, suscripciones, reuniones, etc.).

El Plan de Negocio establece las grandes líneas estratégicas, que se concretan en Planes Operativos anuales, los cuales tienen en cuenta las realidades cambiantes y emergentes. Se establecen objetivos cuantificables (programas específicos) que son seguidos y evaluados mediante ARGOS (aplicación informática de seguimiento de los planes).



El despliegue de la Política y Estratégica se consigue mediante el Mapa de Procesos del Aeropuerto de Málaga y su desarrollo en Planes de Calidad, asegurando además su comunicación a distintos niveles:

- a los implicados, directamente a través de la estructura jerárquica.
- a todo el personal, a través de la aplicación ARA.
- a las partes interesadas en los Comités transversales.

Realizamos el seguimiento de los objetivos establecidos en los Planes Operativos empleando como soporte aplicaciones informáticas que facilitan el análisis de los resultados en el Comité de Dirección, que además cuenta con la información suministrada por:

- Revisiones Anuales de los Sistemas de Gestión (Comités de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud).
- Auditorias Internas (realizadas por personal cualificado e independiente)
- Autoevaluaciones con el modelo EFQM.

3. PERSONAS

En el Aeropuerto de Málaga adaptamos la planificación de los RR.HH. que parte de Aena, teniendo en cuenta los "Aspectos Organizativos" siguientes:

- Estructura Organizativa (organigrama y plantilla actual).
- Recursos Humanos (Estructura profesional y dimensionamiento, pirámide de edad, tipos de relación contractual, previsiones de jubilación.)

Esta gestión cuenta con la regulación acordada por representantes de Aena y de las Organizaciones Sindicales mediante la aprobación de un Convenio Colectivo con 4 años de vigencia.

Desde la Dirección se establecen medidas que permitan la optimización recursos existentes, promoviendo la movilidad funcional y la libre concurrencia al concurso oposición para la provisión de plazas externas.

Aena aplica un modelo de gestión

de RR.HH. basado en competencias que incluye los siguientes aspectos:

- Directorio de Competencias, Fichas de Ocupación, Centro de Evaluación de Competencias.
- Sistema de movilidad funcional.
- Sistema de promoción profesional.
- Marco de agrupación profesional.

Y cuenta para su desarrollo con un Plan de Formación Planificada:

- Acciones centralizadas.
- Actividades no programadas.
- Formación en idiomas.
- Acciones puntuales.
- Específica (Plataforma, SEI).



El Plan de Formación se complementa con sistemas de formación asistida por ordenador: Instituto de Aprendizaje y Biblioteca Virtual.

Por otra parte en los ámbitos de la Gestión Calidad, Medio Ambiente y Prevención Riesgos Laborales contamos con acciones específicas de difusión y sensibilización.

Para facilitar el diálogo y la comunicación entre los distintos niveles de la organización hemos impulsado el uso de distintos Canales de Comunicación (notas internas, tabloneros, internet e intranet, etc.) y hemos elaborado un Plan de Acción Comunicación Interna, que contempla:

- Definición de una estructura de comunicación.
- Creación de un grupo permanente de comunicación.

Por último como medidas de recompensa, atención y concienciación destacamos entre otras:

- Creación de un Servicio de Prevención Propio (fomentamos la higiene, la seguridad y la salud).
- Fomento la concienciación e implicación, por ejemplo: Campañas recogida de juguetes.
- Aplicación del Programa de Atención al Empleado, con el que se ofrece un amplio abanico de beneficios sociales a todo el personal.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

En el Aeropuerto de Málaga entendemos las alianzas como relaciones estratégicas tipo “win-win” que hemos extendido a los distintos procesos clave de la organización:

PROCESO	ALIANZA	FUNCIÓN
GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS	Oficina Plan Málaga	Coordinación ampliación aeropuerto.
SEGURIDAD DEL TERMINAL	FF.CC.Seguridad del Estado. Cias. Seguridad Privada	Coordinación y realización labores vigilancia y control en Terminal.
SEGURIDAD AERONÁUTICA	Navegación Aérea Cias. Aéreas	Aseguramiento total seguridad operaciones aeronáuticas.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Asistencia para Serv. Informac. (Chaquetas Verdes)	Atención e Información a pasajeros y acompañantes.
OPERACIÓN AERONÁUTICA	Concesión Serv. Asistencia en Tierra. Concesión Suministro Combustible.	Asistencia y servicios a Cias. Aéreas.
GESTIÓN OPERATIVA DEL TERMINAL	Concesión Serv. Limpieza del Terminal y traslado de carritos portaequipajes.	Mantenimiento condic. limpieza del terminal y abastecimiento puntos de acopio de carritos.
GESTIÓN COMERCIAL DEL TERMINAL	Concesiones Comerciales: Restauración, Alquiler Vehículos, etc.	Provisión a pasajero y acompañantes serv. necesarios durante estancia en aeropuerto.

Para ello contamos con sistemáticas normalizadas para establecer alianzas con compañías comerciales así como para la contratación y evaluación de Proveedores.

La gestión de los recursos económicos y financieros parte del establecimiento de una Planificación Económica en paralelo a la Planificación Estratégica que se traduce en una Previsión presupuestaria que es gestionada de manera continua mediante herramientas informáticas (SAP y SINTESIS).

Por lo que respecta a la gestión de los edificios, equipos y materiales contamos con distintos elementos:

- Gestión Integral del Mantenimiento, aplicación MAXIMO y centro de mantenimiento CEMANT.
- Seguimiento de equipos y sistemas de comunicación e información.
- Aplicación Plan de Emergencias Contra Incendios y de Evacuación.
- Servicio Propio Extinción Incendios.
- Evaluación Aspectos Ambientales, con la finalidad de disminuir impacto en el Medio Ambiente.
- Aplicación de políticas de Prevención de Riesgos Laborales.

En el Aeropuerto de Málaga somos pioneros en la gestión de la tecnología, para lo cual hemos:

- Establecido una arquitectura en los sistemas de gestión e información aplicada a la operación aeronáutica.
- Empleado tecnologías adicionales (Centro Multicanal de Atención al Cliente, Información de Vuelos por Voz, Red WiFi, ARA, ARGOS, SAP).
- Aplicado tecnología punta, servidores BLADE como soporte futura aplicación SCENA.
- Establecido sistemas de información que facilitan la coordinación y comunicación continua en las diversas etapas de nuestra actividad: Llegada, facturación, espera, embarque, regreso.

Por último, para facilitar la gestión de la información y del conocimiento contamos con una página web y una intranet con sistemas de protección y seguridad de archivos digitales, y disponemos de servicios personalizados de información a pasajeros y acompañantes (Técnicos Atención Pasajero, Chaquetas Verdes).

5. PROCESOS

El Mapa de Procesos del Aeropuerto de Málaga está alineado con la Política y Estrategia, desplegando los procesos clave mediante Planes de Calidad.

Hemos establecido Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales (Plan de Coordinación Empresarial) estandarizados con referencias internacionales y certificados por entidades independientes.

Realizamos el seguimiento de los procesos mediante un Panel de Indicadores analizado periódicamente por el Comité de Calidad.

Las desviaciones de los indicadores, los nuevos objetivos incluidos en los Planes Operativos, los resultados de las mediciones de satisfacción, el análisis de las quejas y sugerencias y otras fuentes de información nos han permitido la introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la implantación de la mejora continua (aplicación del ciclo PDCA), para ello la Dirección ha impulsado una dinámica de creación y seguimiento de Grupos de Trabajo/Mejora.

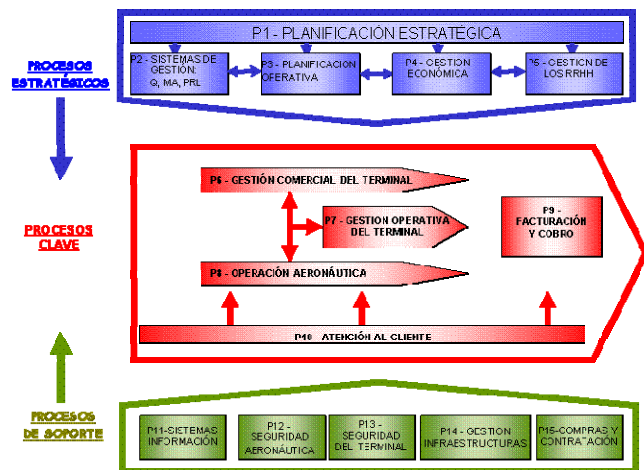
El diseño y desarrollo de nuevos servicios parte de su definición en los Planes Operativos considerando las nuevas tecnologías y las nuevas necesidades de los grupos de interés aportadas en los distintos Comités transversales en los que participan.

Las cartas de servicios mantienen actualizada la identificación de clientes, la definición de los servicios así como los compromisos de prestación, asegurando que los procesos proporcionan sistemas de información, prestación y acceso adecuados a cada servicio.

Los servicios prestados por socios colaboradores cuentan con sistemas de supervisión específicos que aseguran los niveles de prestación.

Cada tipo de cliente (pasajero y acompañante, compañías aéreas) cuenta con canales específicos para su relación con el aeropuerto, que se ven complementados con:

- Establecimiento de sistema de quejas y sugerencias.
- Encuestas de satisfacción (pasajero y acompañante, compañías aéreas).
- Actividades de Difusión/Formación a clientes.



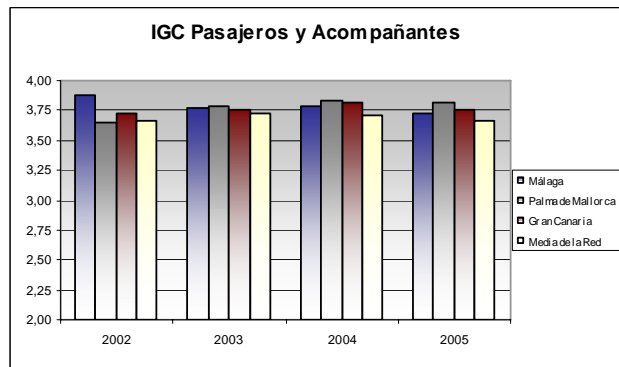
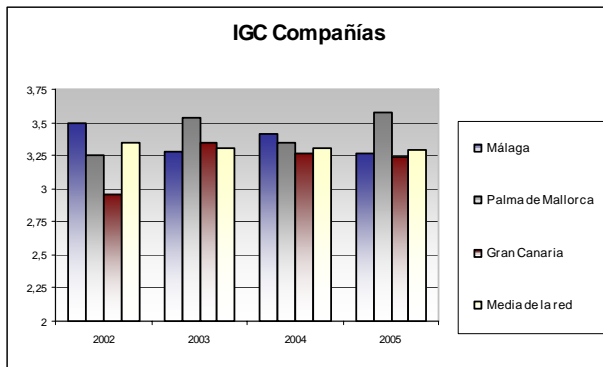
También hemos fomentado las alianzas con los clientes, haciéndolos partícipes de los Grupos de Trabajo / Mejora, impulsando su participación en el Premio a la Excelencia y Mejores Prácticas de Aena o proporcionándoles formación y apoyo en distintos ámbitos como la prevención de riesgos laborales, el uso de los terminales de facturación o el permiso de conducción en la plataforma.

CRITERIOS RESULTADOS

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

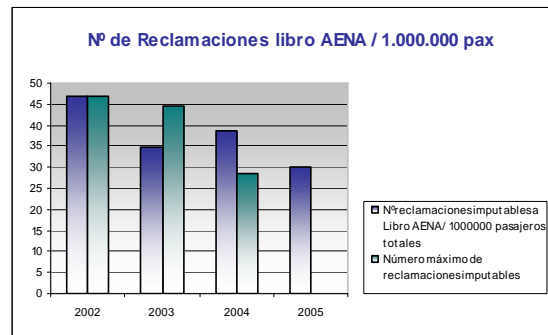
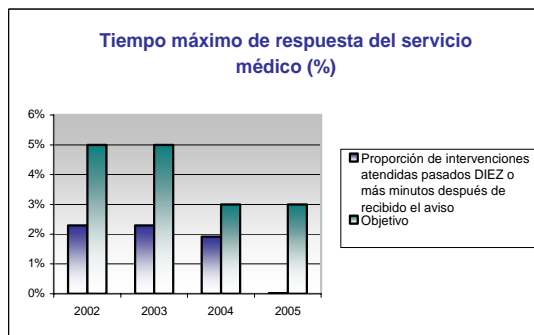
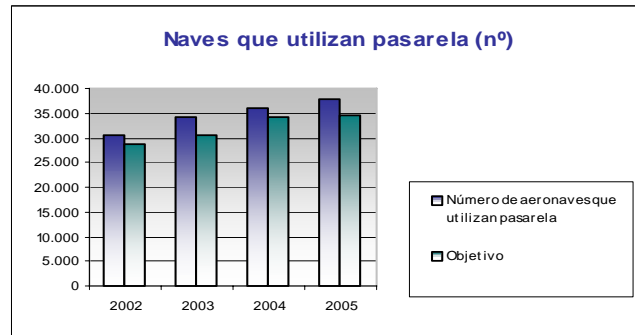
Anualmente en el Aeropuerto de Málaga determinamos la percepción de nuestros clientes (Compañías Aéreas y Pasajeros y Acompañantes), con respecto a los servicios prestados, mediante amplias encuestas realizadas en cuatro oleadas.

Los valores del Índice Global de Satisfacción (IGC) obtenidos en los últimos años se mantienen en niveles adecuados, superando los resultados de aeropuertos similares y la media de la red.



Además del IGC se obtienen resultados por atributo de satisfacción que permiten la orientación de la mejora mediante la revisión de los enfoques.

Por otra parte realizamos un seguimiento de los estándares de calidad asociados a cada servicio descrito en las Cartas de Servicio. Como ejemplos, podemos ver algunos resultados relativos a los servicios de Pasarela para el desembarque de pasajeros, Servicio Médico a pasajeros y acompañantes o el Número de reclamaciones recibidas anualmente. En todos los casos los resultados superan los objetivos establecidos en los planes de calidad y la tendencia es positiva.



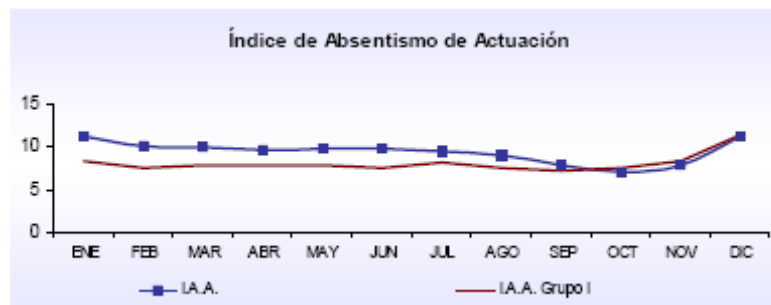
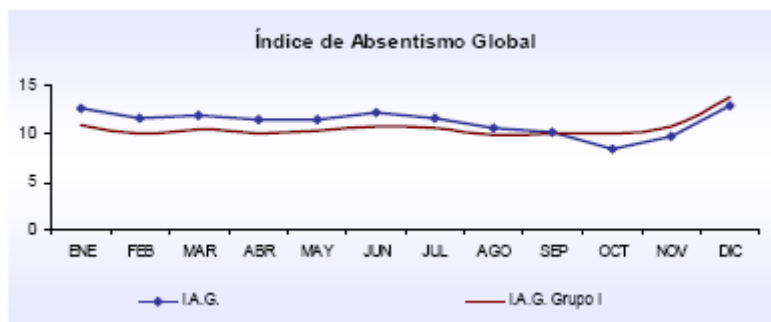
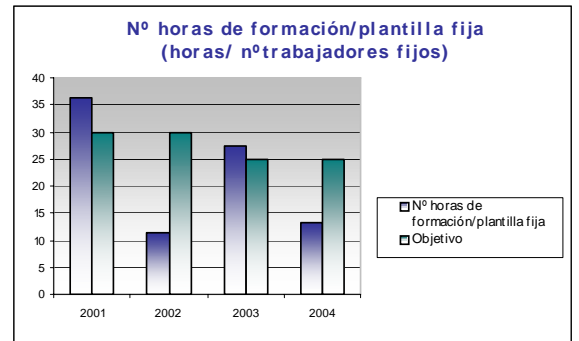
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Para el conocimiento de la percepción de las personas de la organización disponemos de la información aportada por un Estudio de Clima Laboral realizado al conjunto de la organización, en el que se obtuvieron datos con respecto a “Mi equipo de Trabajo” (Aeropuerto de Málaga) y con respecto a “Aena como organización”. En esta comparación el nivel de satisfacción con el Aeropuerto supera en todos los casos a la percepción global con la organización.

Factores	Mi equipo de trabajo			Aena como organización		
	Actual	Deseada	Diferencia	Actual	Deseada	Diferencia
FLEXIBILIDAD	3,91	5,23	34%	2,91	5,22	79%
RESPONSABILIDAD	3,65	4,65	27%	2,92	4,44	52%
ESTANDARES	3,99	5,05	27%	3,49	5,19	49%
RECOMPENSAS	3,37	5,21	55%	2,57	5,23	104%
CLARIDAD	3,61	5,3	47%	3,17	5,28	67%
ESPIRITU EQUIPO	4,05	5,16	27%	3,6	5,22	45%
MEDIA Factores	3,77	5,10	35%	3,11	5,10	64%

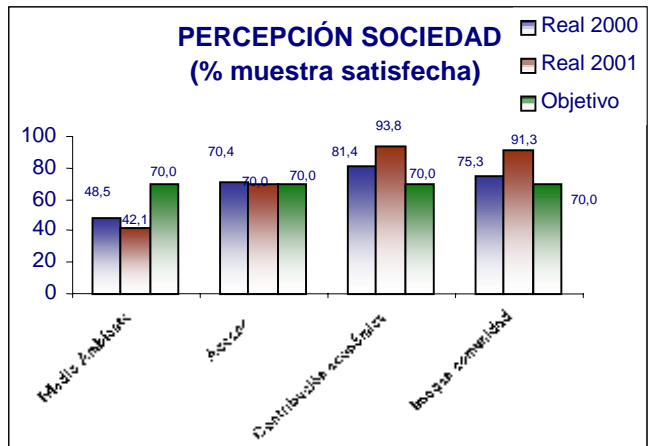
	Mi equipo de trabajo			Aena como organización		
	Actual	Deseada	Diferencia	Actual	Deseada	Diferencia
Media de Factores (P. Convenio)	3,54	4,84	37%	3,30	4,86	47%
Media de Factores (Mandos)	3,69	5,07	37%	3,01	5,07	69%
Media de Factores (Directivos)	4,07	5,38	32%	3,02	5,36	78%

De manera más continua desde el Aeropuerto de Málaga analizamos los indicadores de rendimiento de nuestra política de gestión de recursos humanos obteniendo información para la revisión de dicha política dentro de nuestro margen de maniobra.



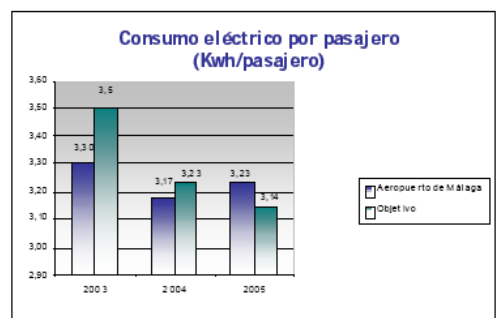
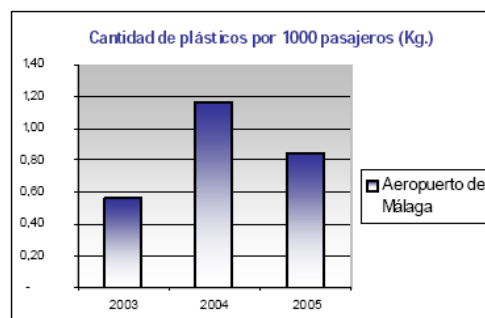
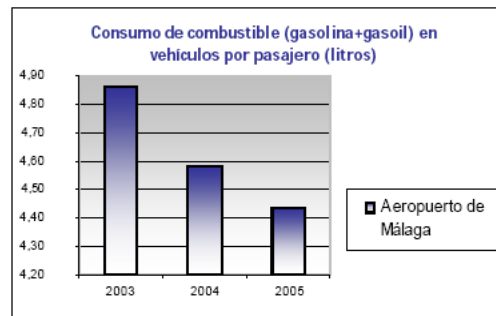
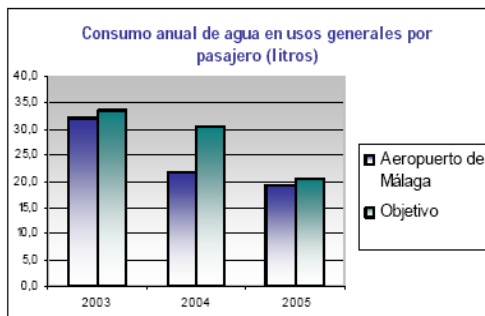
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Para conocer la percepción de nuestro entorno hemos realizado sendas consultas en los años 2000 y 2001 que nos mostraron que el Aeropuerto transmite una buena imagen y es visto como un elemento de contribución económica, aunque despertaba preocupación por su impacto en el Medio Ambiente. Desde entonces se ha realizado un gran esfuerzo para abordar mejoras medioambientales y disponer de un Sistema de Gestión que mantenga bajo control los aspectos medioambientales derivados de nuestra actividad.



Desde el Aeropuerto de Málaga participamos activamente en diversas Iniciativas Culturales (Museo Nacional de Aeropuertos y Transporte Aéreo) y Acciones Sociales (Asociación de Padres de Minusválidos de Iberia, Asociación Malagueña Amigos Pueblo Saharaui, etc.) fomentando el conocimiento del aeropuerto por parte de la sociedad con un Programa de visitas escolares.

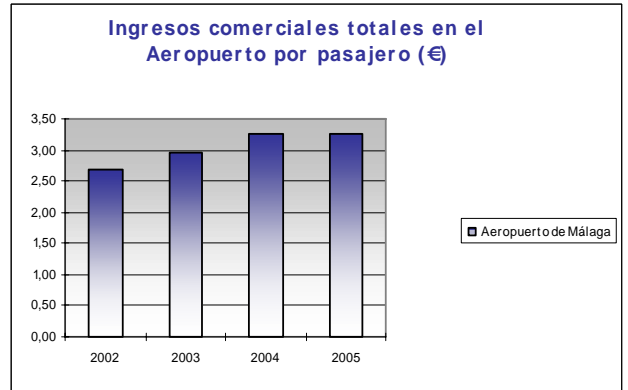
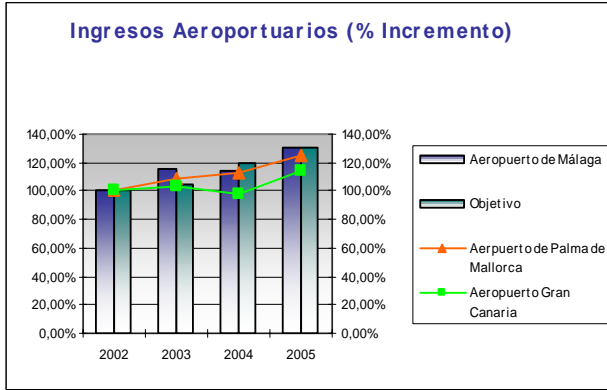
Nuestra preocupación medioambiental y el desarrollo de nuestro Sistema de Gestión Medioambiental nos han llevado a obtener mejoras en los resultados de consumos, tal y como podemos ver en los siguientes gráficos:



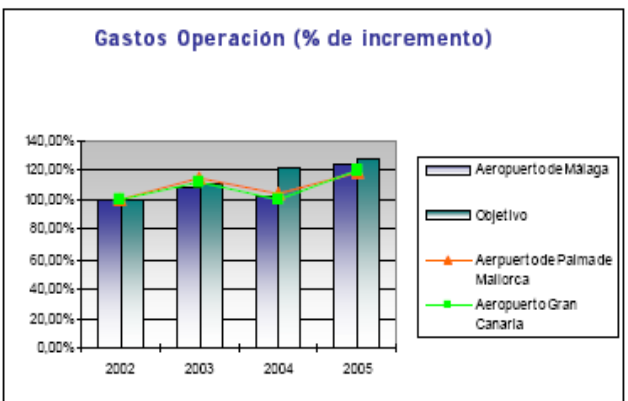
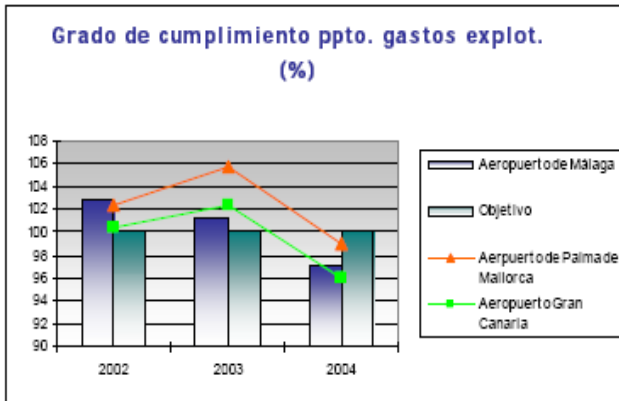
9. RESULTADOS CLAVE

En el Aeropuerto de Málaga consideramos como resultados clave de nuestro rendimiento los ingresos (aeroportuarios y comerciales), los gastos y el resultado de explotación.

En los últimos años hemos obtenido un incremento sostenido de los ingresos aeroportuarios, como se ve en la gráfica comparativa que toma como base-100 los resultados del año 2002, así como un aumento en la evolución de ingresos comerciales por pasajero.



Este incremento sumado al cumplimiento de los presupuestos de gasto de explotación, sin mermar los gastos de operación necesarios para atender el aumento de pasajeros gestionados, nos ha permitido un aumento de los resultados de explotación de un 25,25% entre los años 2003 al 2005.



El conjunto de indicadores de rendimiento de los que disponemos nos han permitido alcanzar los resultados planificados. Podemos destacar entre otros, el incremento de la productividad por empleado y el alto grado de cumplimiento de los objetivos fijados para los procesos.

