



Continuidad del Negocio en el Transporte Aéreo Frente al COVID-19



Facilitador:

Cpt. Jose Castellanos Lores

jcastellanos@qslconsult.com

Lima, Abril 2020



Jose J. Castellanos

Piloto Comercial TLA, graduado en la Universidad de San Mateo, California y especializado en administración de empresas en ESAN y Pontificia Universidad Católica de Chile.

Especializado en Comunicación y Educación Multimedia.

Ha desempeñado cargos ejecutivos en AeroPerú, Universidad Católica de Chile, Escuela de Comunicación Mónica Herrera, Lan Airlines y Viva Air Perú.

Actualmente es Director General de QSL Consult, empresa consultora especializada en Sistemas de Gestión y Factores Humanos, e Instructor Acreditado de IATA y OACI.

Ha implementado más de 300 sistemas de gestión de calidad y seguridad y trabajado en 54 países, para todo tipo de organizaciones de aviación.



Objetivo General

- Entregar información básica para generar planes de acción frente a la pandemia COVID-19
- Esta charla no está orientada a reducir la posibilidad de contaminación y contención del virus
- Se enfoca en lograr la **continuidad del negocio** frente al nuevo escenario producido por el COVID-19 a nivel mundial



Temario

- Situación Actual
- Continuidad del Negocio y Gestión del Riesgo
- Método Bow Tie
- Conclusiones



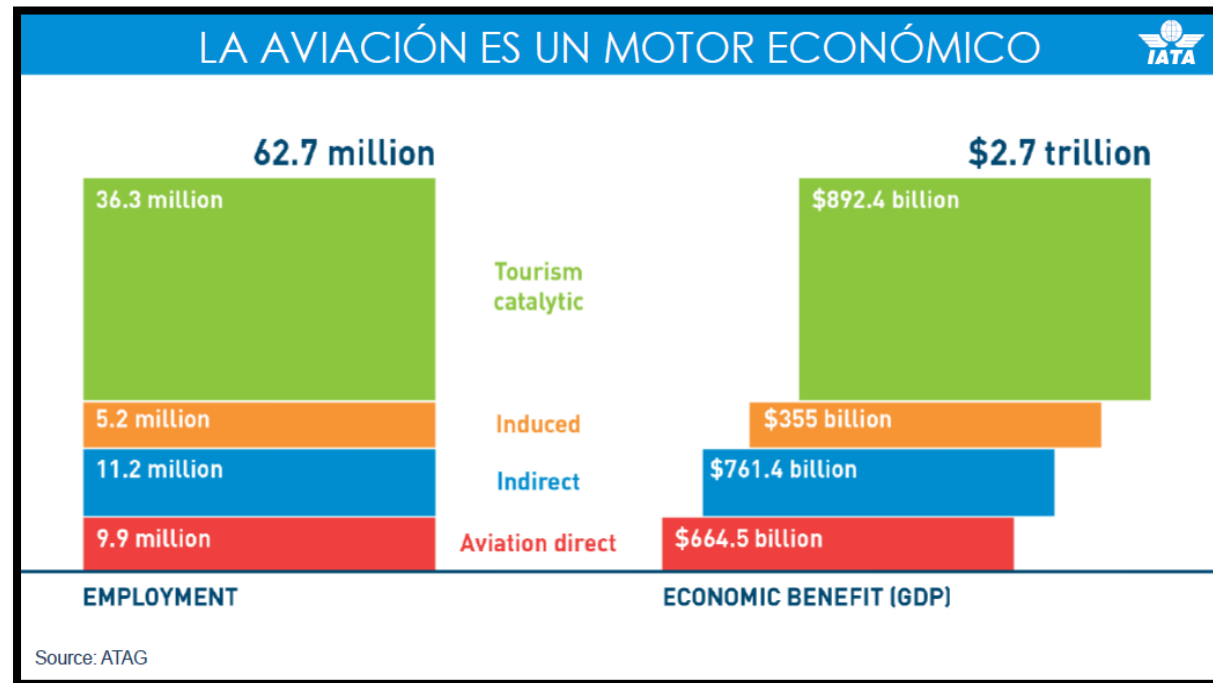
Situación Actual



La Aviación es un Motor Económico

No existe duda respecto de los beneficios de la aviación

Es tarea del Estado promover la aviación como medio de desarrollo y conectividad del país





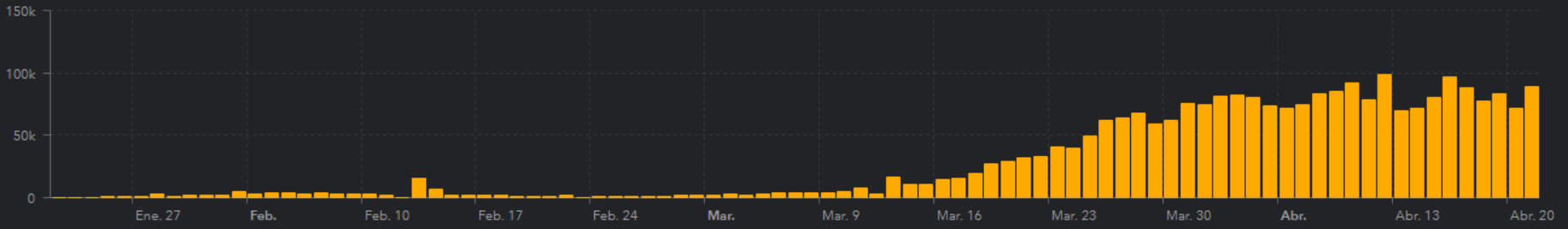
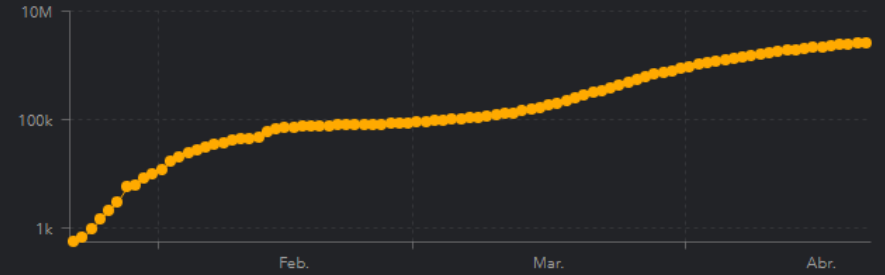
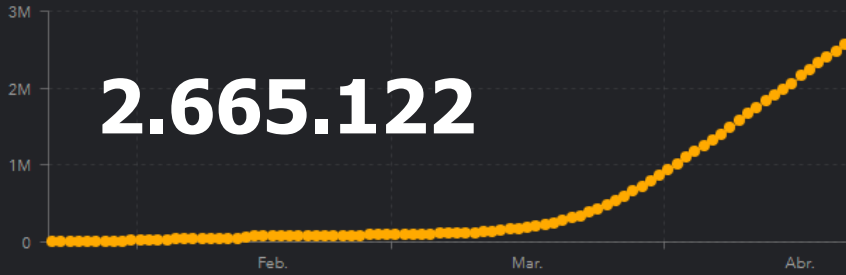
La Aviación es un Motor Económico

- Las cifras proporcionadas por la IATA y OACI antes del inicio de la pandemia COVID-19, lo confirman
- En esta charla nos concentraremos en la situación actual y los efectos que la pandemia está produciendo en el transporte aéreo, para generar planes de acción



Contagios a Nivel Mundial

JHU CSSE COVID-19 Dashboard Mobile Version



Tap a location in "World" tab to see specific curves for that location.

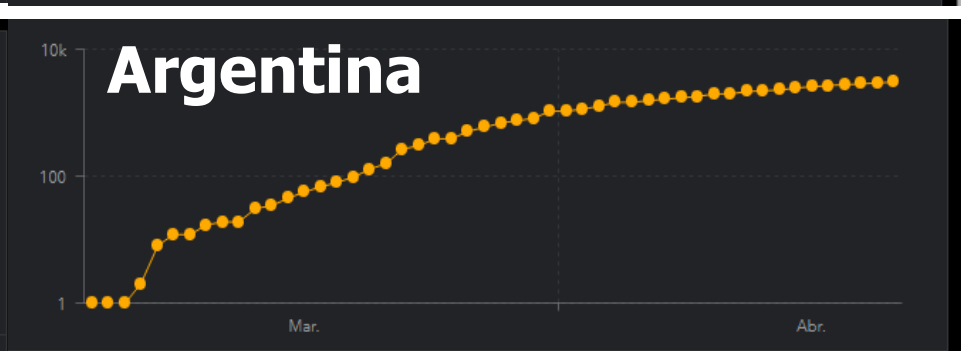
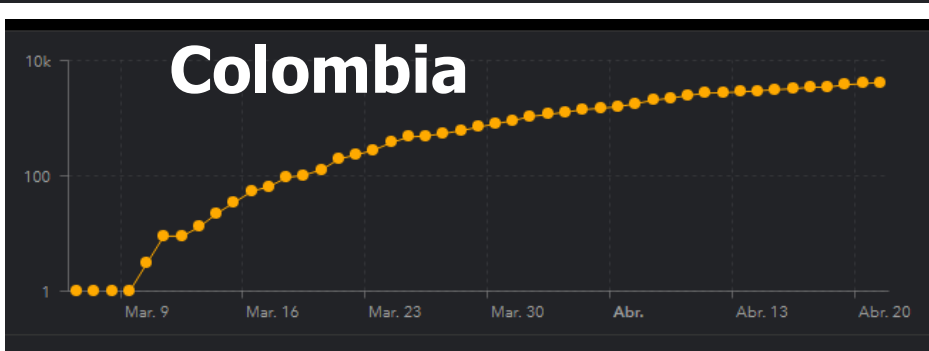
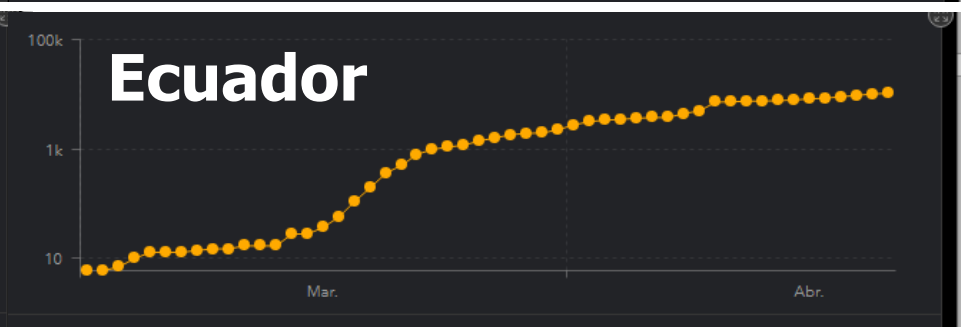
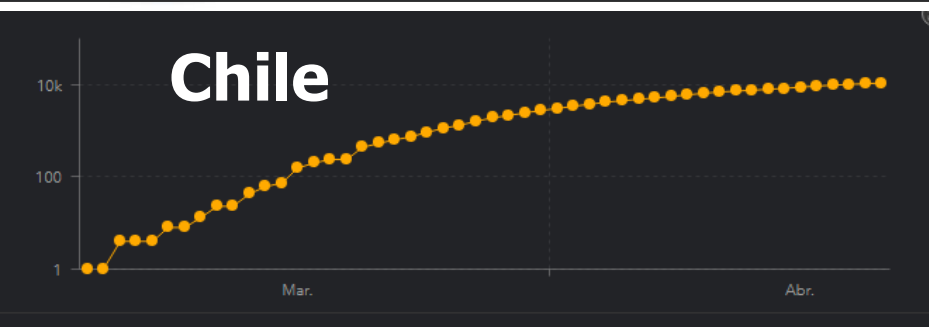
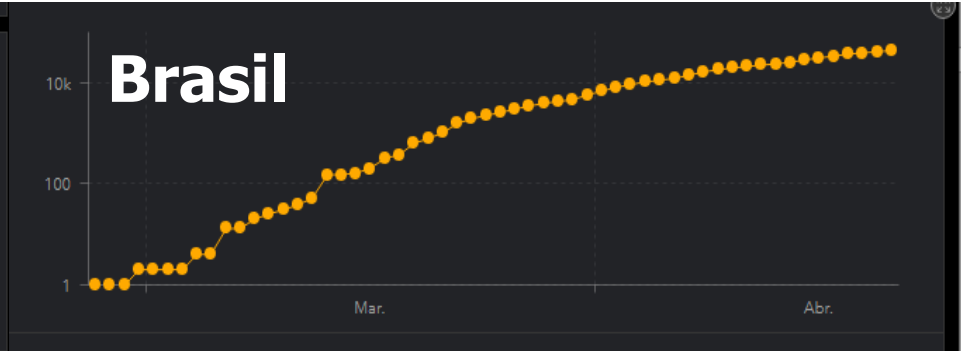
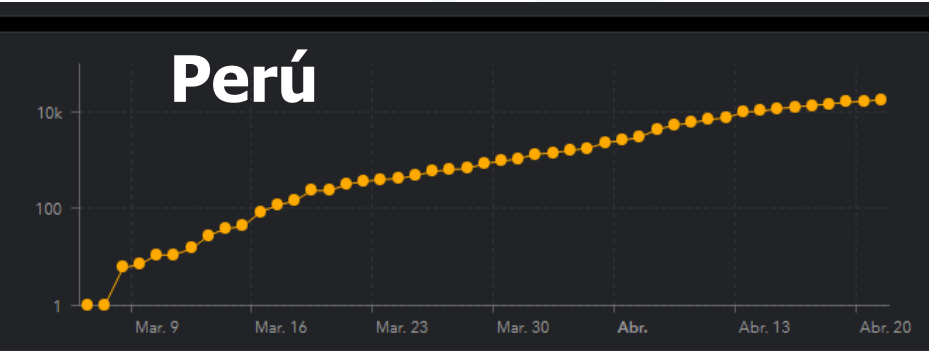
- Totals
- World
- Plots
- Map
- US

Fuente: Johns Hopkins University

<https://www.arcgis.com/apps/opdashboard/index.html#/85320e2ea5424dfaaa75ae62e5c06e61>



Casos por País (22/04/2020)





Principales Efectos

- Caída de viajes y turismo
- Deterioro del consumo
- Disrupción en las operaciones
- Disrupción en las cadenas de suministro
- Caída en el comercio internacional
- Estrés en el sistema de salud
- Caída de las materias primas
- Volatilidad en los mercados financieros
- Caída en las inversiones y nuevos proyectos
- Aumento del desempleo



GRAN INCERTIDUMBRE



Impacto del COVID-19 por Sectores





Sectores más Afectados

- Aviación
- Turismo
- Hotelería
- Restaurantes

Foco Inmediato.- Contención de la pandemia

Foco a Mediano Plazo.- Salvaguardar la salud financiera (liquidez y cadena de pagos), reducción de costos y continuidad del negocio



Medidas Inmediatas

MEDIDAS INMEDIATAS

- Contención (Restricciones y Protocolos)
- Impulso y apoyo económico (por parte de los Estados y a nivel privado)

ESCENARIO MÁS PROBABLE

- La pandemia se disipa en el segundo semestre del 2020
- Las medidas de contención son disminuidas gradualmente



Principales Efectos

- Estamos pasando de una crisis sanitaria a una crisis económica/social
- Futuro incierto producto del contagio, restricciones económicas, cambios de patrones en el comportamiento, recesión mundial, falta de inversión, proteccionismo, entre otros



Situación Actual de la Aviación

- 80 % a 90% de las flotas, a nivel mundial, se encuentran paralizadas
- Cuando se empiece a operar se estima que los operadores realizarán una operación equivalente al 10% a 15% de las operaciones antes de la crisis CV19
- Ejecutivos de las líneas aéreas estiman que recuperar las cifras antes de la crisis puede demorar unos tres años
- Las empresas ya han mostrado sus resultados del primer trimestre del 2020 con caídas del 30%. El segundo trimestre será muchísimo peor.



Situación Actual de la Aviación

- Varias empresas han informado que sus operaciones de manera restringida se iniciarán el 1 de julio
- Muchos Estados son reacios en abrir sus fronteras
- Estados Unidos ha prohibido el ingreso de extranjeros hasta el 30 de junio
- Pasaremos de tener un 80% a 90% de ocupación (load factor), antes de la crisis, a un 65% a 70% en el mejor de los casos



Situación Actual de la Aviación

- Los efectos de la crisis en los operadores aéreos han generado una reacción en cadena en aeropuertos, hoteles, restaurantes, turismo, entre otros





Tendremos una “Nueva Normalidad” y debemos adecuarnos a las circunstancias



Gestión Sistémica de un Operador Aéreo

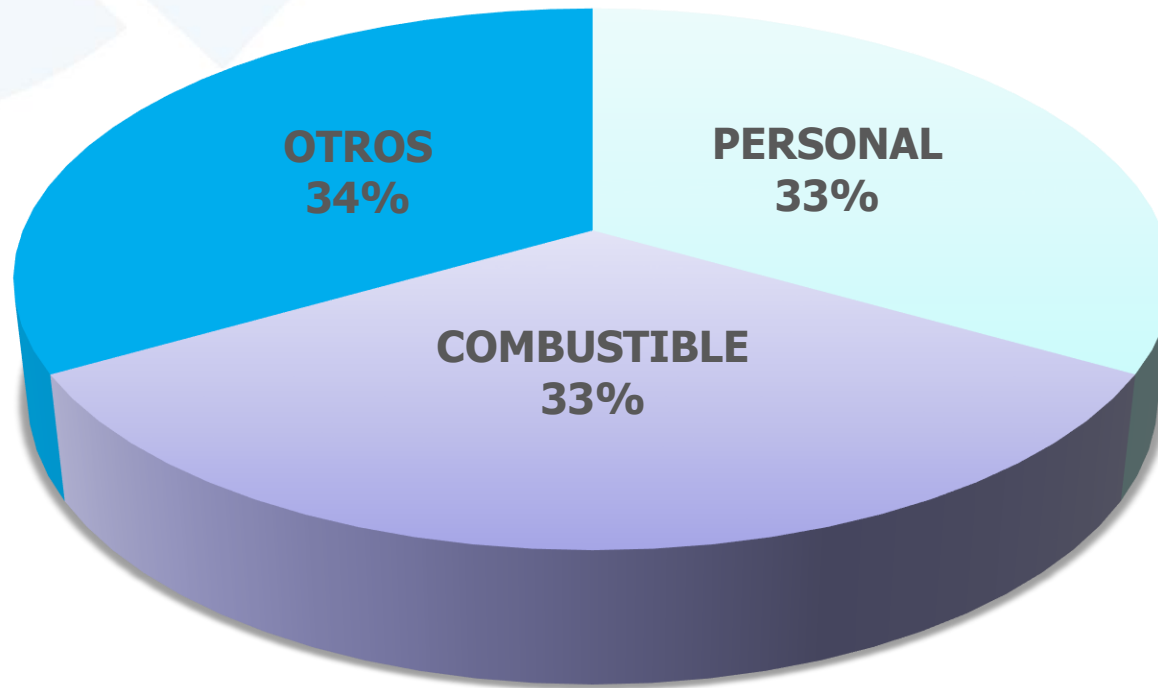


SERVICIO DE TRANSPORTE AÉREO



Estructura de Costo Operador Aéreo Promedio

COSTOS

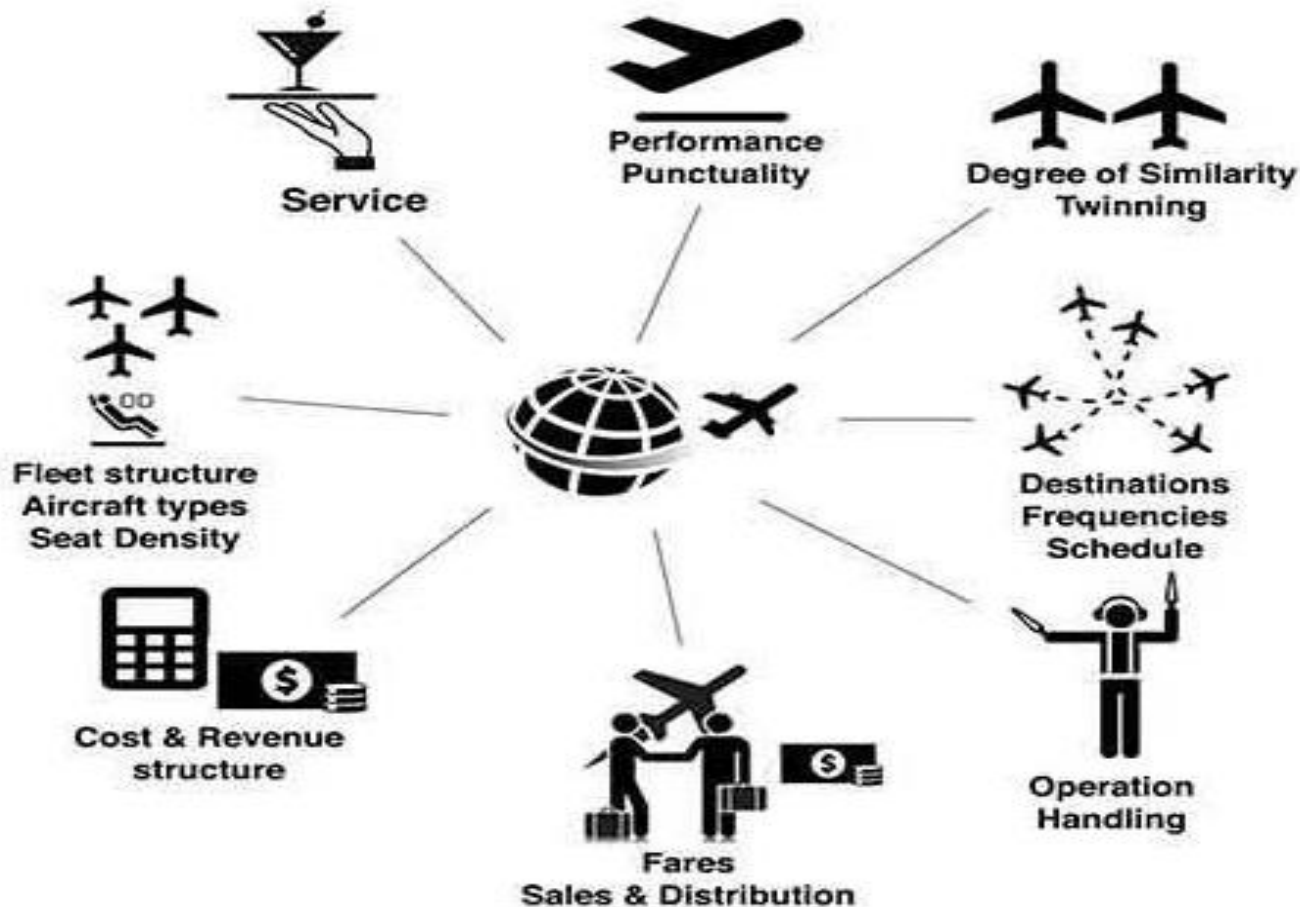


PERSONAL COMBUSTIBLE OTROS



Diferencias entre LCC y FSC

CARACTERISTICAS PRINCIPALES





Diferencias entre LCC y FSC

Característica	LCC	FSC
Marca	Un producto "Bajo Costo"	Múltiples productos
Precio	Estructura simple	Estructura compleja
Distribución	Internet, Directo	Múltiples canales/GDS
Check-in	Ticket impreso fuera de counter principalmente	Ticket impreso y Tarjeta de Embarque en Counter
Aeropuertos	Secundarios	Primarios
Network	Rutas Punto a Punto	Hub/Spoke (Nodos radiales)
Clase	Única	Múltiple
Uso aeronaves	Intensivo	Promedio
Tipos de aeronave	Un tipo	Múltiple
Edad Personal	Mayormente joven	Múltiples rangos
Competencia	Trenes, buses	Otros operadores y LCC

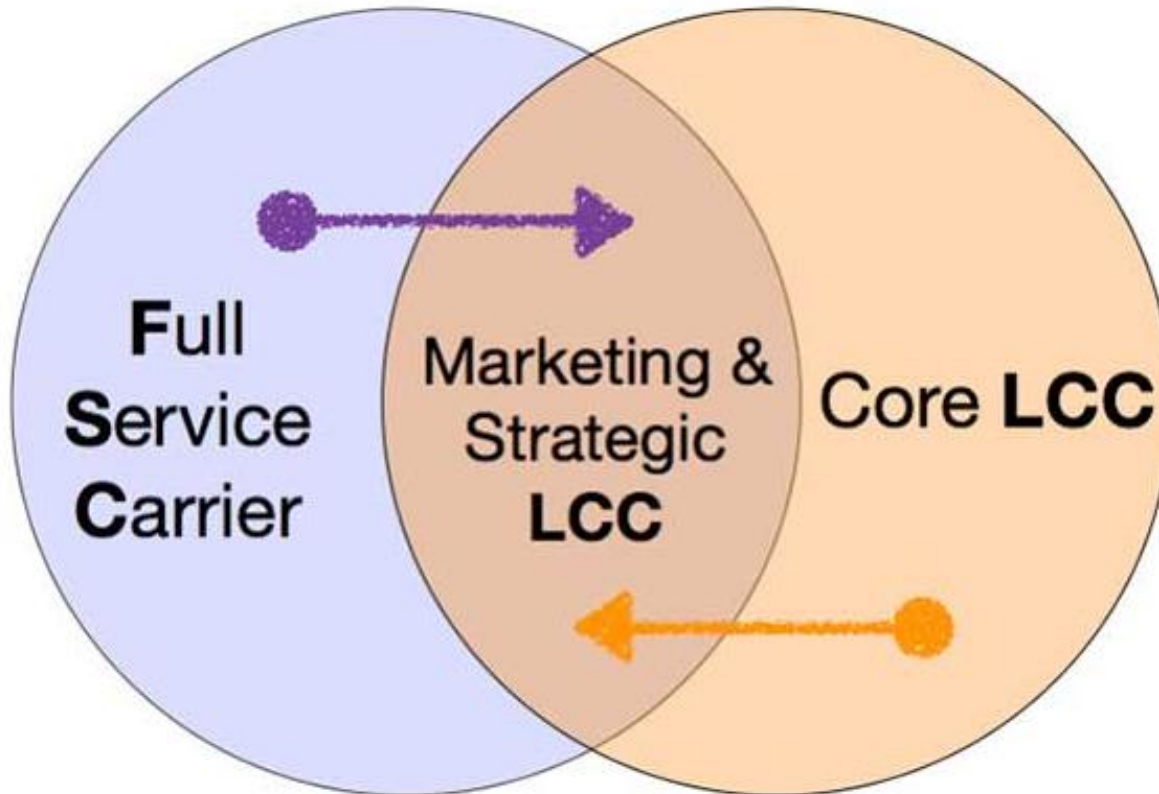


Diferencias entre LCC y FSC

Característica	LCC	FSC
Turnaround	25 a 30 minutos	45 a 60 minutos
Producto	Un producto	Múltiples productos
Ingresos Extras	Publicidad/Ventas	Focalizado en el producto
Asignación Asiento	Sin reserva	Con reserva
Servicios Adicionales	Pocos	Varios
Operaciones	Proveedores	In-house
Grupo Objetivo	Jóvenes, Turistas	Turistas y Negocios
Densidad Asientos	Alta	Promedio
Puntualidad	Alta	Promedio
Rotación Aeronaves	Alta	Menor que las LCC
Ventas Ancillaries	25% a 30% de Ventas	2-4% de Ventas

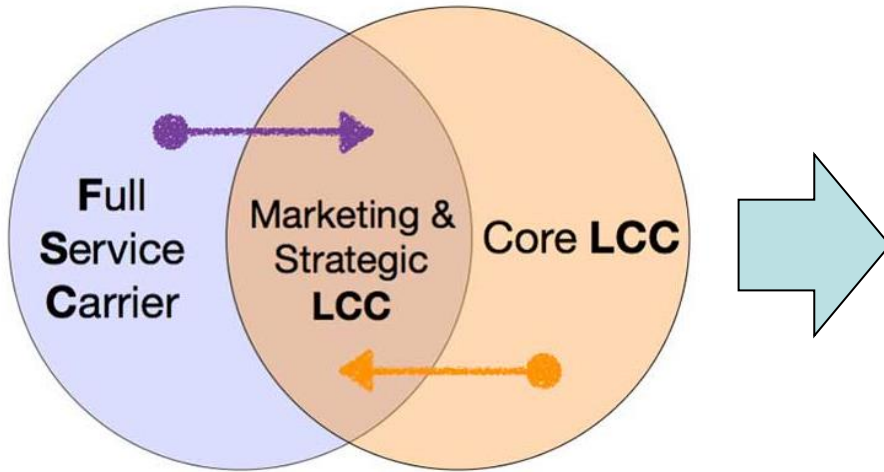


Tendencia en la Industria





Tendencia en la Industria a partir del COVID-19



- Uso de aeronaves eficientes (Ej. A350, B787)
- Foco en:
 - Productividad
 - Servicio
 - Confianza del pasajero
- Incremento en las tarifas (como resultado de las restricciones y “nueva normalidad”)



Tendencia en la Industria a partir del COVID-19

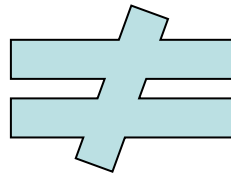
Uso de metodologías tipo “low cost”, no para recudir precios y ganar mercado, sino para poder subsistir en base a eficiencia y productividad



Diferencia entre las dos crisis más relevantes en la aviación



2001



2020



Acciones Necesarias

- Plan de Respuesta Frente al Contagio COVID-19
 - Seguir protocolos para hacer frente al contagio
 - Analizar escenarios probables

- Plan de Respuesta para la Continuidad del Negocio (frente a la situación derivada por el COVID-19)



Principales Fuentes de Información

- OACI
- IATA
- ACI
- EASA
- Flight Safety Foundation
- Autoridades Aeronáuticas
- Entidades Financieras y de Consultoría



Continuidad del Negocio y Gestión del Riesgo



Continuidad del Negocio

- En aviación, por reglamento aeronáutico, estamos acostumbrados a tener planes de respuesta a emergencias para reaccionar sistemáticamente al accidente aéreo
- Es necesario ahora focalizarse en la sustentabilidad del negocio a partir de las nuevas condiciones resultado del COVID-19
- Gestión de la continuidad del negocio es evitar sorpresas, anticipándose y previniendo, antes que reaccionar ante los imprevistos



Continuidad del Negocio

- Es un plan detallado y comprensivo de acción que incluye todo lo necesario para continuar o restaurar las operaciones de una organización ante el evento de una interrupción o crisis (organización, personal, procedimientos, infraestructura tecnológica, etc.)
- La existencia de actos terroristas, desastres naturales, enfermedades contagiosas, entre otros, han aumentado la prioridad en esta materia
- Hoy ante el COVID-19 es indispensable gestionar la continuidad del negocio para asegurar la sustentabilidad de la organización



Consideraciones

- Análisis de impacto del Negocio
- Estrategia de recuperación

A través de:

- Estructura organizacional (roles y responsabilidades)
- Programas de capacitación, entrenamiento y de comunicaciones
- Comités de gestión de crisis o equipo de respuesta



Equipo de Respuesta

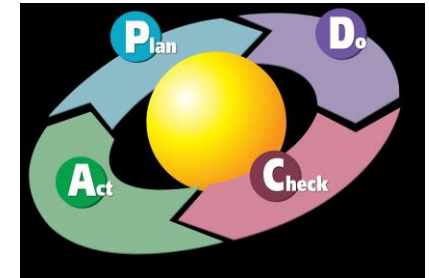
- Líder y coordinador del equipo
- Representantes y Especialistas:
 - Operaciones
 - Servicio al cliente
 - Finanzas y Presupuesto
 - Logística
 - Relaciones Humanas
 - Comunicación y RRPP
 - Salud y Seguridad en el Trabajo





Principales Actividades

- Observación;
- Recopilación, procesamiento e intercambio de información;
- Evaluación de la situación, incluyendo previsión;
- Gestión del riesgo y planificación;
- Toma de decisiones y la comunicación de la decisiones tomadas;
- Implementación de las decisiones;
- Recopilación de respuestas y medidas de control
- Verificación de la efectividad de acciones tomadas
- Mejoras necesarias a partir del control de las acciones tomadas





Principales Consideraciones

- El actuar debe de ser en tres niveles:
 - Estratégico (Negocio)
 - Táctico (Procesos)
 - Operacional (En el campo/desarrollo de las actividades)
- Se deben generar planes para:
 - Crisis inicial (Contención)
 - Inicio de Operaciones
 - Recuperación del negocio





Gestión de la Continuidad del Negocio es sobre Prevención y Resiliencia



Documentos Recomendados Gestión del Riesgo y Continuidad del Negocio

- **NFPA 1600:** Manejo de Desastres/Emergencias y Programa de Continuidad del Negocio (National Fire Protection Association)
- **ISO 22301:** Gestión de la Continuidad del Negocio
- **ISO 31000:** Gestión del riesgo — Directrices



Concepto Riesgo

- Siendo un tema de ciencia social y no una ciencia exacta, el concepto “Riesgo” se usa para entender las variaciones respecto de la incertidumbre sobre los resultados esperados
- En aviación se usa el concepto principalmente relacionado con la posibilidad de pérdidas o daños, derivados de amenazas o peligros
- La antigua Norma Australiana AS/NZS 4360 y la Norma ISO 31000 se refiera a “Riesgo” como probable impacto, positivo o negativo, sobre los objetivos



Concepto Riesgo

- Riesgo implica:
 - Estado futuro
 - Cambio
 - Incertidumbre
 - Decisiones
- El Riesgo con efecto negativo es el precursor de los problemas y las pérdidas en una organización



Frontera del Riesgo



**Certidumbre
Total**

Se conocen las variables.
La relación entre la acción y las consecuencias se conocen.



RIESGO

Se conocen las variables.
La relación entre la acción y las consecuencias es probabilística.
El Riesgo es gestionable.



**Incertidumbre
Total**

Se desconocen las variables.
La relación entre la acción y las consecuencias es desconocida.



GESTIÓN DEL RIESGO



Ciclo para Entender el Riesgo





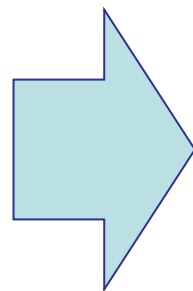
Enfoque de la Gestión del Riesgo

- Prever la posibilidad de daño y aprovechar las oportunidades, entendiendo a nuestra organización, su contexto y escenarios, para proteger a las personas, propiedad y medio ambiente

GESTIÓN

AMENAZAS

OPORTUNIDADES



PROTECCIÓN

PERSONAS

PROPIEDAD

**MEDIO
AMBIENTE**



Relación entre Investigación y Proceso de Gestión del Riesgo

Pasado/Historia

Presente

Futuro

PROCESO DE INVESTIGACIÓN

PROCESO GESTIÓN DEL RIESGO

Reactivo

Proactivo

Cadena Causa Efecto

EVENTOS NO DESEADOS/ OCURRENCIA "Daño/Defecto/ Derroche"

Riesgo

Causas Raíz

PELIGRO/ AMENAZA

Posible Evento

Efecto Consecuencia

Acciones para Prevenir Recurrencias

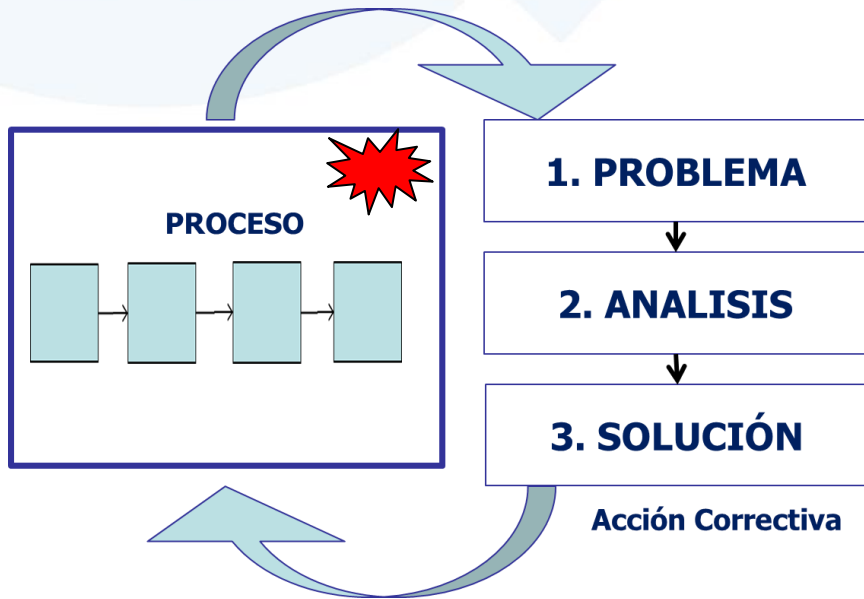
Nota.- Si es aplicable los peligros deben de ser investigados para entender o tratar su origen

Controles de Riesgo para Eliminar o Mitigar el Riesgo y Prevenir Ourrencias

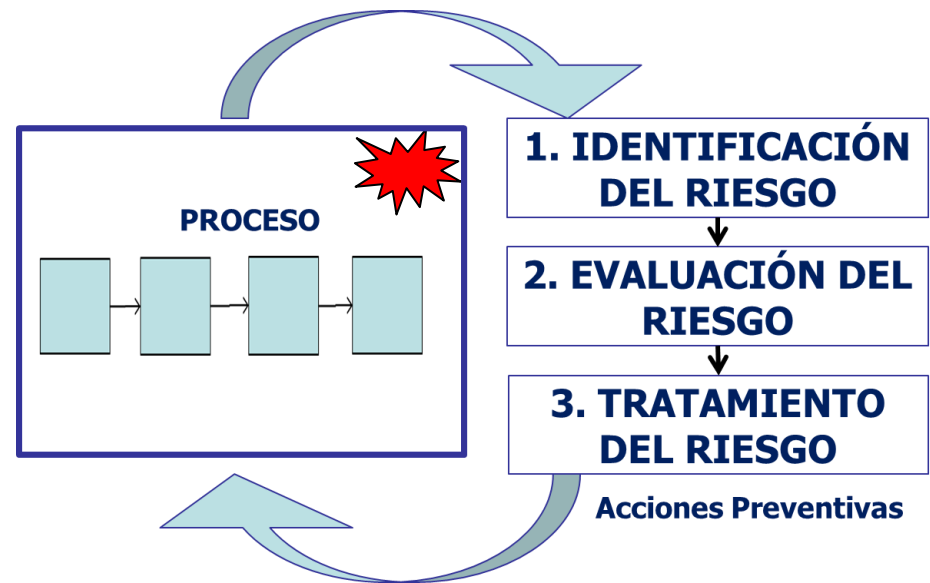


Procesos de Investigación y Gestión del Riesgo

PROCESO DE INVESTIGACIÓN



PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO



 **Ocurrencia**

 **Peligro/Amenaza**

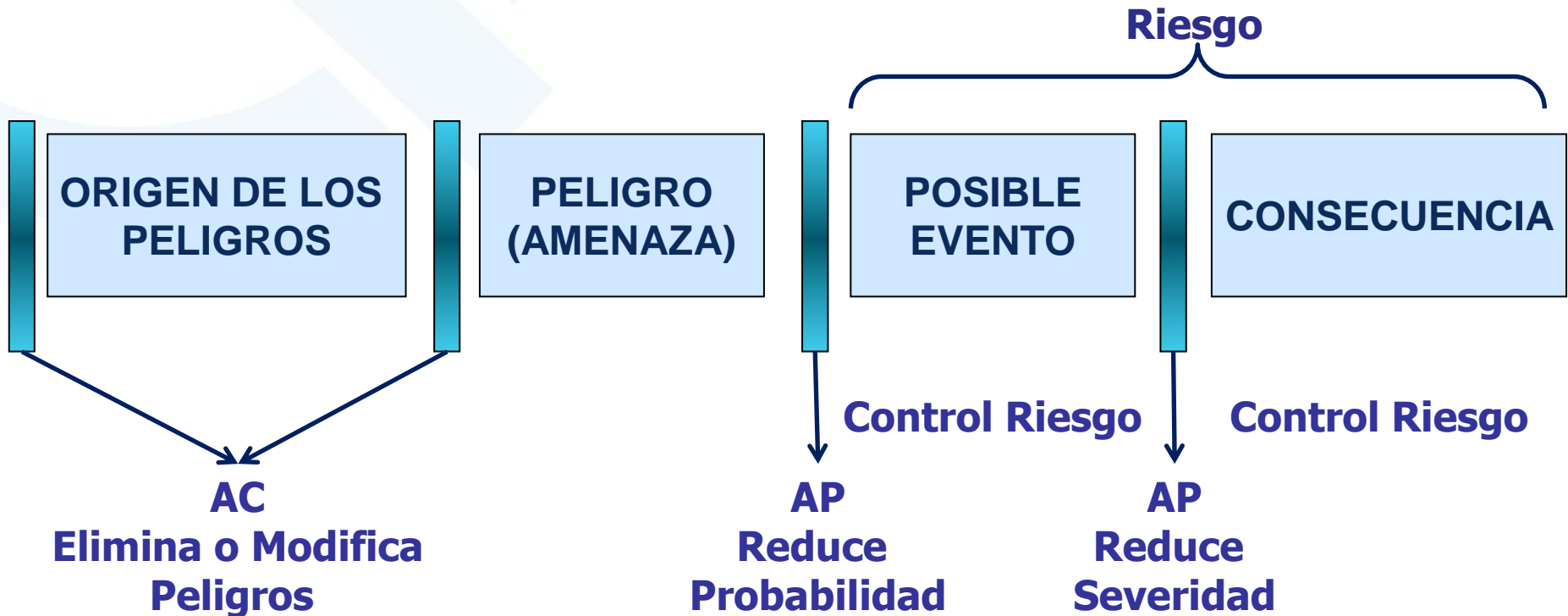


Relación entre Acciones Correctivas & Acciones Preventivas

Pasado/Historia

Presente

Futuro



LAS ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS SIEMPRE MODIFICAN EL SISTEMA DE GESTIÓN, PROCESOS O RECURSOS (SHEL)



Gestión Proactiva del Riesgo

Presente

Futuro/Incierto

RIESGO

**PELIGRO/
AMENAZA**

**POSIBLE
EVENTO**

**EFECTO
CONSECUENCIA**

**AP/CR
Reduce
Probabilidad**

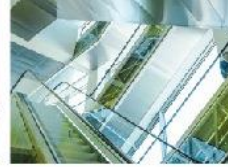
P

**AP/CR
Reduce
Severidad**

S

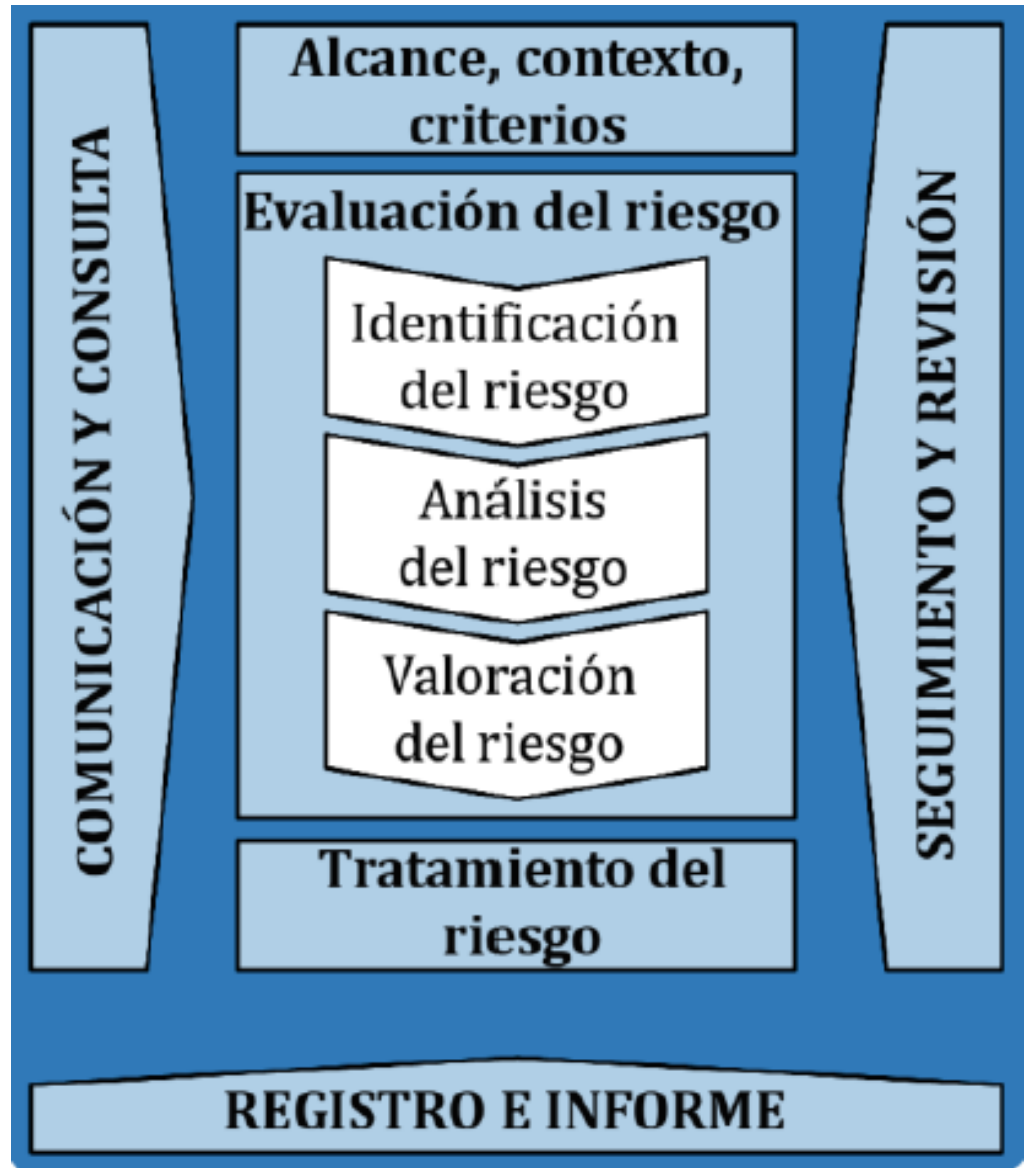
**Acción reduce o elimina el
peligro o Reduce posibilidad
del Evento**

**Acción reduce o elimina la
consecuencia o protege el
elemento afectable**



Proceso de Gestión del Riesgo (ISO)

ISO 31000:2018





Gestión del Riesgo frente al COVID-19

- A nivel negocio en general
- A nivel de los procesos
- A nivel operativo (en el campo)



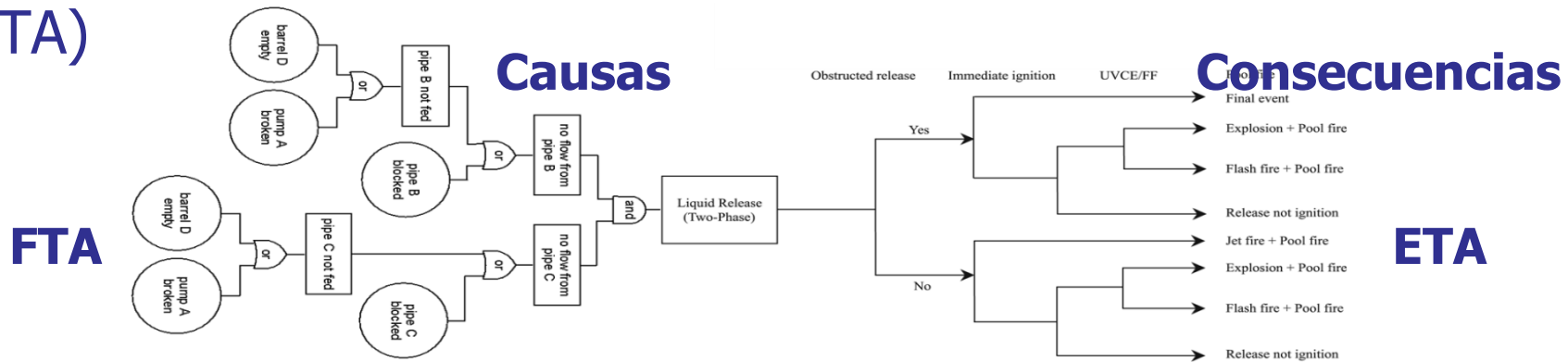
Método Bow Tie



Método Bow Tie



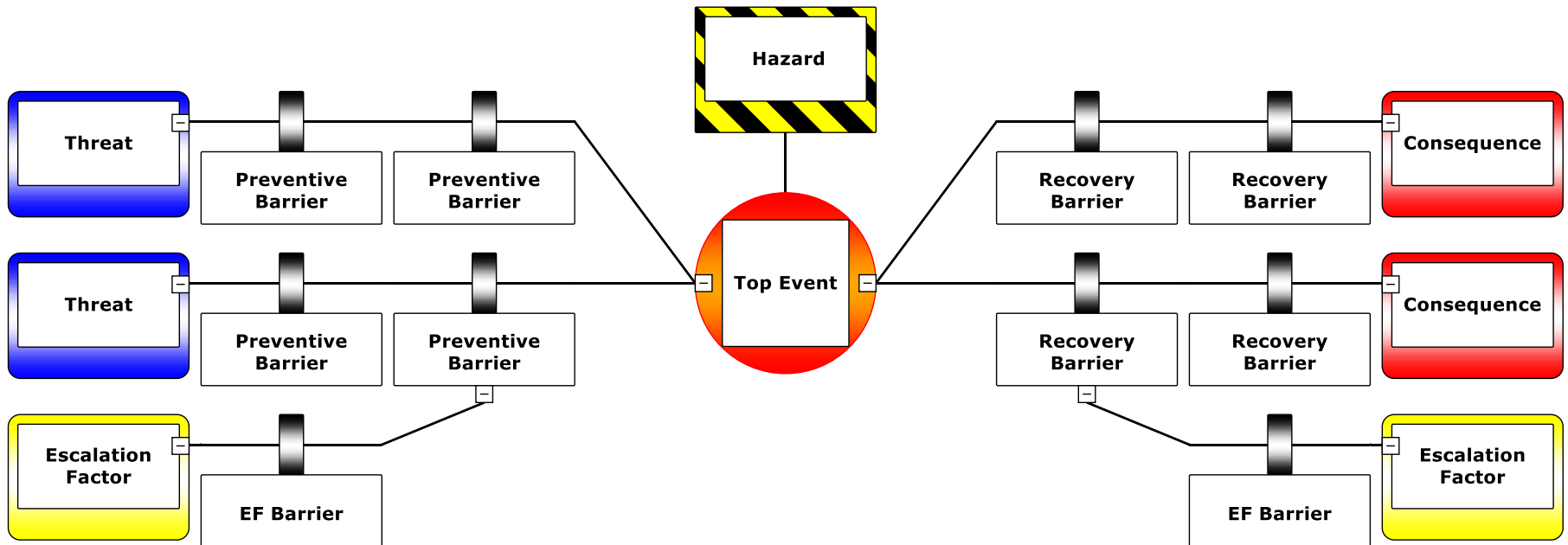
- El Método Bow Tie fue originalmente usado en los años setenta en Australia y fue aplicado en los noventa por la empresa SHELL de Holanda, para asegurar el tratamiento del riesgo en su operación
- Puede ser considerado como una combinación de pensamiento del árbol de fallas (FTA) analizando la causa de un evento (representado por el nudo de una corbata de lazo) y un árbol de eventos analizando las consecuencias (ETA)





Bow Tie como Herramienta de Comunicación

- Fácil de entender, simple en su aplicación, visualmente atractiva, presentando las barreras que se relacionan con las causas y consecuencias





Elementos del Bow Tie



**Proceso
Normal**

Representa el proceso, operación y su contexto, donde se presentan los riesgos. También se puede usar para enunciar el Peligro genérico.



**Evento
Probable
(Riesgo)**

Representa el evento probable que afecta e impacta en la operación



**Peligro
Amenaza**

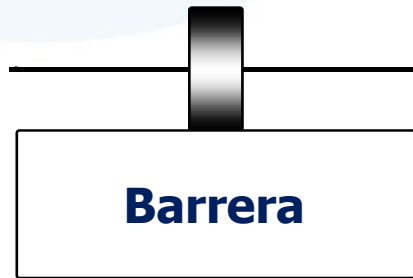
Representa el origen o las causas por las cuales, directamente se puede presentar el evento



Elementos del Bow Tie



Representan las consecuencias del evento, las que representan el efecto e impacto directo en el proceso u operación materia del análisis



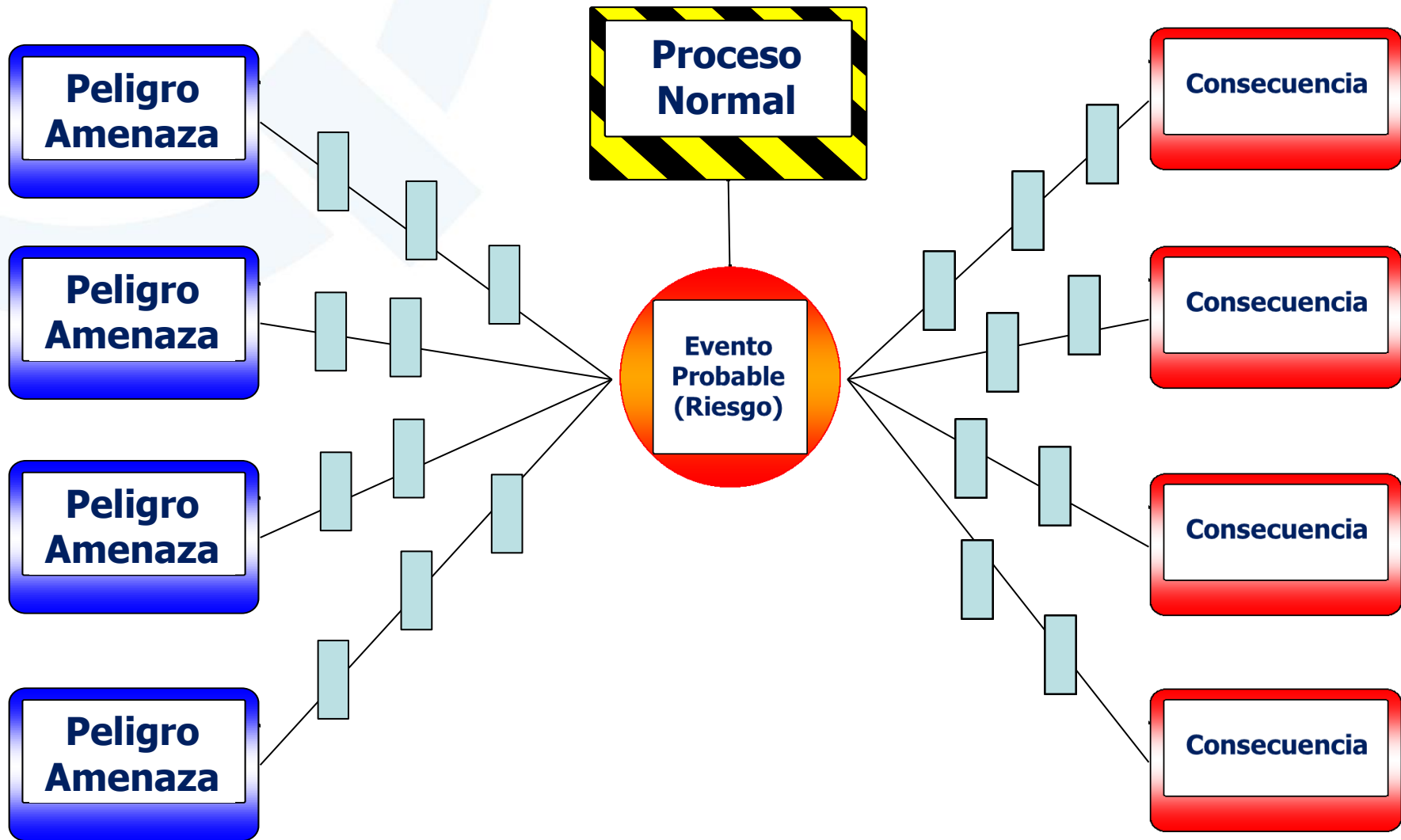
Representan las barreras que pueden prevenir el evento o responder o mitigar las consecuencias



Representa las fallas posibles de las barreras, consideradas como "Escaladas"



Método Bow Tie





Conclusiones



Principales Consideraciones

- El actuar debe de ser en tres niveles:
 - Estratégico (Negocio)
 - Táctico (Procesos)
 - Operacional (En el campo/desarrollo de las actividades)
- Se deben generar planes para:
 - Crisis inicial (Contención)
 - Inicio de Operaciones
 - Recuperación del negocio





Tener en Cuenta

- Personas
- Procesos
- Tecnología

MANTENER LA SEGURIDAD Y POTENCIAR EL SISTEMA DE SEGURIDAD OPERACIONAL (SMS)



Páginas Recomendadas

- [https://www.skybrary.aero/index.php/Coronavirus_Disease_2019_\(COVID-19\)#Further_Reading](https://www.skybrary.aero/index.php/Coronavirus_Disease_2019_(COVID-19)#Further_Reading)
- <https://flightsafety.org/toolkits-resources/covid-19-safety-roadmap-and-punch-lists/>
- <https://www.easa.europa.eu/the-agency/coronavirus-covid-19>
- <https://www.boardofinnovation.com/low-touch-economy/>
- <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>
- <https://www.osha.gov/SLTC/covid-19/>



Páginas Recomendadas

- <https://flightsafety.org/toolkits-resources/covid-19-safety-roadmap-and-punch-lists/>
- https://www.skybrary.aero/index.php/Main_Page#operational-issues
- <https://www.cdc.gov/quarantine/air/managing-sick-travelers/ncov-airlines.html>



UNA GUÍA PARA CRECER

Es momento de llevar a su empresa a un nuevo nivel competitivo.
Cuenta con QSL... y prepárese para dar el próximo paso.

Análisis, Diagnóstico y Reingeniería de Procesos.
Sistemas de Gestión Integrados • Estándares de Certificación.



**CALIDAD
DE PROCESOS**



**ESTÁNDARES
MEDIOAMBIENTALES**



**SALUD Y
SEGURIDAD LABORAL**



**GESTIÓN
AERONÁUTICA**



**OTRAS
CERTIFICACIONES
Y ACREDITACIONES**



Consultoría en Gestión Integral, Comunicación y Capacitación

- *Calidad*
- *Seguridad (Safety/Security)*
- *Medio Ambiente*
- *Factores Humanos*

www.qslconsult.com

