



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE UN AEROPUERTO DEL NORTE DEL PERÚ

Claudia Calle-Pintado

Piura, diciembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Calle, C. (2018). *Aplicación del proceso administrativo en el área de administración de un aeropuerto del norte del Perú* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Aplicación del proceso administrativo en el área de  
administración de un aeropuerto del norte del Perú**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Claudia Gracia Calle Pintado**

**Revisor: Dr. Alvaro Tresierra Tanaka**

**Piura, diciembre 2018**



A mis padres y hermanas, que han sido mi  
apoyo y motivación constante.



## **Prefacio**

La elaboración del siguiente trabajo de suficiencia profesional surge del interés de la egresada por compartir la experiencia y aprendizaje adquirido dentro del área administrativa de uno de los aeropuertos del norte del Perú. Busca describir el desempeño laboral de la egresada, el manejo de situaciones de conflicto actuales y como el desarrollo de las funciones del área contribuyen al manejo de una mejor gestión aeroportuaria.

Tiene como fin mostrar una descripción de los aportes y la aplicación de los conocimientos adquiridos por la egresada durante sus estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Piura dentro de la organización en que actualmente labora.

La egresada agradece al Dr. Alvaro Tresierra Tanaka por su asesoría y orientación constante para el desarrollo del siguiente Trabajo de Suficiente Profesional para optar el Título de Licenciada en Administración de Empresas.



## **Resumen**

El siguiente trabajo tiene como objetivo el desarrollo del proceso administrativo dentro del área administrativa de la organización del sector aeroportuario en que la egresada se encuentra trabajando. Se hace énfasis en la aplicación de las etapas del proceso administrativo a partir de los resultados de una auditoría interna realizada a finales del segundo trimestre del año presente.

En el primer capítulo, se realiza una descripción general de la organización, su actividad dentro del sector, misión, visión y organigrama de la misma; además se desarrolla la experiencia laboral y funciones de la egresada. En el segundo capítulo, se detalla la fundamentación teórica aplicada en el tercer capítulo.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones según la experiencia de la egresada.



## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	<b>3</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.1.1. Ubicación .....	4
1.1.2. Actividad .....	4
1.1.3. Misión y visión de la empresa.....	5
1.1.3.1. Misión .....	5
1.1.3.2. Visión.....	5
1.1.4. Organigrama.....	5
1.2. Descripción general de experiencia profesional .....	6
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	6
1.2.2. Propósito del puesto .....	6
1.2.3. Producto o proceso que es el objeto del informe.....	6
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	7
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	<b>9</b>
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	9
2.1.1. Características del sector aeroportuario .....	9
2.1.2. Gestión Aeroportuaria .....	10
2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos.....	10
2.2.1. Proceso administrativo .....	10
2.2.1.1. Etapas del proceso administrativo .....	11

<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias .....</b>	<b>13</b>
3.1. Aportes.....	13
3.2. Desarrollo de experiencias.....	13
3.2.1. Descripción de la experiencia .....	13
3.2.2. Aplicación del proceso administrativo.....	14
3.2.2.1. Planeamiento .....	14
3.2.2.2. Organización.....	15
3.2.2.3. Dirección .....	15
3.2.2.4. Coordinación .....	17
3.2.2.5. Control.....	18
<b>Conclusiones .....</b>	<b>19</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>21</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>23</b>

## **Introducción**

El presente trabajo ha sido elaborado con la finalidad de plasmar la puesta en desarrollo del proceso administrativo dentro del área administrativa de la organización en que la egresada se encuentra trabajando actualmente, a partir de los resultados de una auditoria interna desarrollada durante los primeros días del mes de junio del presente que consistió en la evaluación operativa al aeropuerto desde el 01/05/2017 al 30/04/2018; de forma que a partir que la experiencia obtenida se planteé un plan de acción focalizado en la solución de los conflictos encontrados en los resultados.

Se inicia con la descripción y desarrollo de los aspectos generales relacionados al contexto actual en el que se encuentra la empresa, posteriormente se explica cuáles son las funciones del puesto de trabajo que realiza la egresada. Dentro de ese marco se procede a la fundamentación teórica de lo que se ha aplicado en la experiencia laboral. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones elaboradas según la experiencia de la egresada.



# **Capítulo 1**

## **Aspectos generales**

### **1.1. Descripción de la empresa**

Se trata de una empresa concesionaria que inicia operaciones a finales del año 2006 y tiene bajo su cargo la administración de un grupo importante de aeropuertos ubicados en el Perú. Actualmente tiene bajo su gestión la operación de los siguientes 12 aeropuertos del país: Tumbes, Talara, Piura, Cajamarca, Chiclayo, Chachapoyas, Tarapoto, Trujillo, Anta (Huaraz), Iquitos, Pucallpa y Pisco. El control de la operación de estos terminales aéreos se realiza desde la sede central ubicada en Lima.

La empresa (S.A., Aeropuertos del Perú, 2018) describe su historia de la siguiente forma:

Durante los primeros tres años puso en marcha un programa inicial de inversiones orientado a brindar seguridad y confort a los usuarios, modernizar y ampliar la infraestructura existente y renovar el equipamiento aeroportuario. Estas inversiones, de la mano con el crecimiento económico experimentado por el Perú durante los últimos años, contribuyeron al ingreso de nuevas aerolíneas y a la ampliación de frecuencias, con el consiguiente incremento del flujo de pasajeros en toda nuestra red aeroportuaria.

En línea con este reto, ha desarrollado planes maestros para cada uno de los aeropuertos bajo su concesión, los cuales recogen nuestra visión del desarrollo de la infraestructura aeroportuaria en relación al incremento del flujo de pasajeros y operaciones aéreas, cumpliendo con los estándares internacionales, mejorando el nivel de servicio y acogiéndonos a la normativa internacional de seguridad aeroportuaria.

Los cuales implican una inversión de U\$984 MM para los próximos 6 años, hemos iniciado el proyecto de modernización del aeropuerto internacional de Chiclayo. Esta inversión permitirá aprovechar el potencial de la ciudad de Chiclayo, no solo como centro de actividad comercial del norte peruano, sino también como eje de conexión entre las zonas andinas y el Amazonas por su estratégica ubicación que enlaza la costa y la selva.

Siendo la concesión operada por AdP una Asociación Pública Privada cofinanciada, el éxito de la implementación de estos planes maestros, requerirá del esfuerzo conjunto del concesionario AdP y el concedente Estado peruano.

El aeropuerto se encuentra “ubicado en la Región Grau, Provincia de Piura, Castilla a 05 Km. de la ciudad, el Aeropuerto de Piura. Actualmente se encuentra bajo la administración de aeropuertos del Perú AdP y es la principal puerta de entrada a la playas de la zona de Talara, Los Órganos, Máncora, Zorritos con arenas blancas y mar de aguas azules.” (Corpac, 2018)

### **1.1.1. Ubicación**

La sede central de la empresa está ubicada en Jr. Doménico Morelli 110, Oficina 301- San Borja – Lima. El aeropuerto está ubicado en Av. Corpac 247 Castilla – Piura.

### **1.1.2. Actividad**

En relación a su actividad la organización define “un aeropuerto es un lugar de reencuentro, un lugar en el que se concentran las partidas y llegadas. Crea fuertes lazos de conexión entre diferentes culturas y amplía nuestros horizontes cada vez que despegamos. La consigna que nos repetimos a diario y que esperamos plasmar en cada uno de nuestros aeropuertos, se expresa en una frase sencilla: Integrando modernidad y cultura. Dos conceptos que se sintetizan en una meta: conseguir que cada aeropuerto alcance estándares internacionales de seguridad, eficiencia, confort y calidad; y al mismo tiempo, revalorar y expresar esa riquísima cultura que caracteriza y diferencia a cada una de las doce ciudades integradas por nuestra red de aeropuertos, a lo largo de la costa, sierra y selva del Perú.” (S.A., Aeropuertos del Perú, 2018)

### 1.1.3. Misión y visión de la empresa

#### 1.1.3.1. Misión

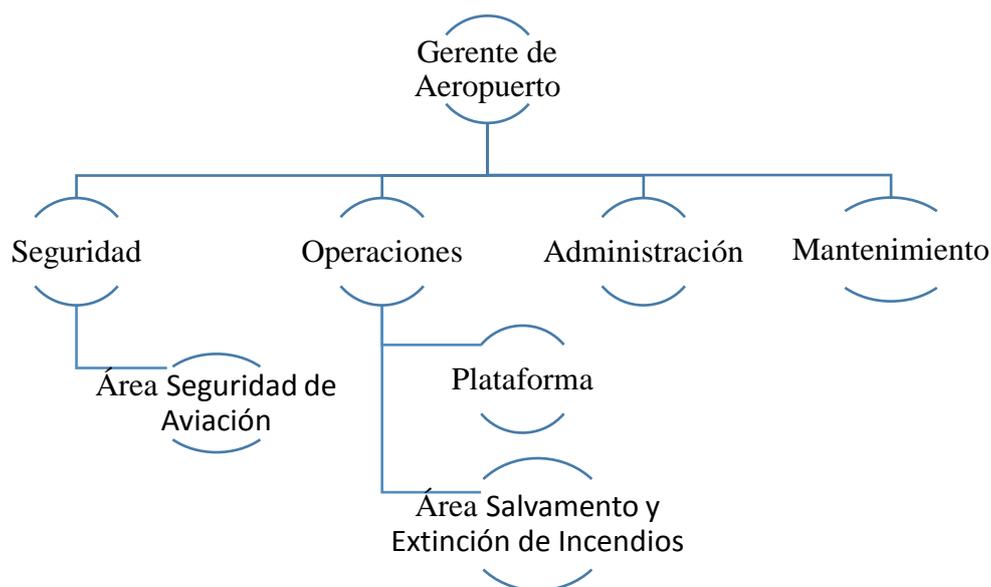
La empresa establece su misión de la siguiente manera:

“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes: Gestionando la planificación, diseño, construcción e implementación de la infraestructura aeroportuaria. Manteniendo y operando de manera segura y eficiente los aeropuertos de nuestra red. Desarrollando servicios que contribuyan a mejorar continuamente la experiencia del usuario en nuestros aeropuertos. Promoviendo la conectividad y descentralización del transporte aéreo. Contribuyendo al desarrollo del comercio, el turismo, la integración regional y al cuidado del medio ambiente. Cumpliendo con el contrato de concesión.” (S.A., Aeropuertos del Perú, 2018)

#### 1.1.3.2. Visión

Su visión es “para el año 2031 contaremos con una moderna infraestructura aeroportuaria gestionada de manera segura y eficiente”. (S.A., Aeropuertos del Perú, 2018)

### 1.1.4. Organigrama



Fuente: Elaboración propia (2018)

## **1.2. Descripción general de experiencia profesional**

Las funciones desempeñadas por la egresada dentro de la organización van desde facturación de todos los servicios, actividades relacionadas al área de recursos humanos, labores en coordinación con el área de cobranzas, contabilidad y compras; además de la realización de reportes de fondos asignados al aeropuerto, entre otras.

### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada**

La egresada inició labores en la organización a finales del 2017 como practicante profesional administrativa, posteriormente al año siguiente fue contratada como asistente administrativa, cargo que continúa desempeñando en la actualidad.

Las funciones propias del puesto son las siguientes:

- Registro del sistema SAP la facturación de todos los servicios (aterrizaje, despegue, estacionamiento y rampa).
- Supervisar, controlar y registrar las cobranzas diarias en el sistema de facturación.
- Apoyo en gestión de cobranza, control ratio de morosidad de clientes.
- Mantener actualizados los registros de ingresos y salidas del almacén de suministros.
- Mantener los registros de los comprobantes de pago y órdenes actualizados.
- Programar órdenes de pago a proveedores.
- Realizar reportes (Gerencia de Operaciones) de fondos asignados al aeropuerto.
- Apoyo en gestión de ingreso de nuevo personal en coordinación con sede central.

### **1.2.2. Propósito del puesto**

El objetivo del puesto de la egresada es brindar soporte y facilidades de forma oportuna a las áreas para el desarrollo óptimo de los procesos, permitiendo así ofrecer un buen servicio al cliente.

### **1.2.3. Producto o proceso que es el objeto del informe**

El tema de estudio es la aplicación del proceso administrativo en el área de

administración de un aeropuerto del norte del Perú; debido a que se trata de una concesión, las operaciones de la empresa se encuentran bajo regulación constante del estado, es por esto que se realizan tanto auditorías internas y externas para evaluar los estándares de calidad y el funcionamiento de todas las áreas que actúan en conjunto dentro del aeropuerto.

En el presente informe la egresada se centrará en el plan de acción aplicado dentro del área administrativa en función a los resultados de la última auditoría interna realizada en el año 2018, además describe la aplicación del plan de acción desarrollado según las etapas del proceso administrativo, que finalmente contribuye a una mejora en el funcionamiento conjunto de todas las áreas en el aeropuerto.

#### **1.2.4. Resultados concretos logrados**

La auditoría interna supuso la revisión operativa al aeropuerto del norte del Perú del periodo del 01/05/2017 al 30/04/2018. Los resultados de la auditoría permitieron que la egresada, junto con su compañera de trabajo, aplicara un plan de acción para llevar un mejor desarrollo del proceso administrativo en el funcionamiento del área en el corto plazo.

Asimismo, la proyección del plan de acción al largo plazo permitiría el logro de un desempeño más eficiente direccionado al cumplimiento de objetivos acordes a una mejor gestión aeroportuaria.



## **Capítulo 2**

### **Fundamentación**

#### **2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional**

##### **2.1.1. Características del sector aeroportuario**

Según (Honeywell building solutions, 2014) en el sector existe:

Un crecimiento anual sin precedentes en el tráfico aéreo, combinado con realidades como la creciente amenaza terrorista, han exigido un cambio importante en el planteamiento de la gestión aeroportuaria. Hoy en día, adquirir y compartir la información necesaria, en el preciso momento en que se necesita, es lo que sustenta la ventaja competitiva de un buen aeropuerto.

La demanda galopante reflejada en la creciente competitividad – especialmente con el rápido crecimiento de las líneas aéreas de bajo coste – ha añadido presión para que los aeropuertos sigan siendo competitivos mientras mantienen, si no mejoran, la calidad de sus servicios y sus niveles de seguridad para cumplir las exigencias del sector del transporte aéreo y los usuarios.

El sector aeroportuario de América Latina y El Caribe (ALC) registró un crecimiento promedio del 8% anual en el tráfico de pasajeros en la década 2006-2015. Es decir, el volumen de tráfico pasó de 162 millones de pasajeros-año en 2006 hasta 322 Mpax en 2015. El sector se benefició del crecimiento económico en la región, junto con la internacionalización de las economías y la creciente demanda turística de Norteamérica y Europa, según el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (Comercio, 2018)

### **2.1.2. Gestión Aeroportuaria**

Según (Indra Company) en la gestión aeroportuaria se fija un nuevo enfoque común que permite la mejora global. Aquí es donde las diferentes áreas del aeropuerto se reúnen y trabajan juntas, rompiendo las barreras institucionales preexistentes, incluyendo a los externos y la Navegación Aérea, gestionando y resolviendo, conjuntamente, problemas en tiempo real.

La integración de los sistemas de gestión aeroportuaria con las operaciones del aeropuerto le ayuda a crear un entorno seguro, protegido, confortable y eficiente energéticamente, que ofrece la suficiente flexibilidad no solo para adaptarse a los requisitos variables de los edificios de las terminales y plataforma del aeropuerto, sino también para mejorar la eficiencia operativa. De esta forma, se optimiza el uso de sus activos, mejora el retorno de su inversión y se reducen los costes operativos de sus instalaciones, mejorando su capacidad de adaptación a nuevas normativas y requisitos de los viajeros. (Honeywell building solutions, 2014)

Para la egresada este es un sistema de gestión que permite la operación coherente y eficiente de los principales procesos que interactúan en el aeropuerto pues se trata de un plan de acción que brinda mayor claridad a las responsabilidades y roles de las personas, de manera que se pueda mantener el flujo continuo de trabajo en las áreas implicadas, además de poder determinar respuestas oportunas a posibles situaciones de conflicto.

## **2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos**

### **2.2.1. Proceso administrativo**

Según (Stoner, 1996) un proceso es “una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. En la parte restante de esta sección, describiremos brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran.”

Respecto a la importancia de la administración según (Hurtado, 2008) se tiene lo siguiente:

La administración ejecutada a través de la Gestión Administrativa la podemos analizar como una disciplina importante y universal, fundamentada en el desarrollo de procesos cuya disciplina acumula conocimientos que incluyen principios científicos, teorías, conceptos, entre muchos otros elementos que finalmente dependen de la capacidad y de la destreza de los profesionales o tecnólogos en gestión administrativa para aplicarlos en las organizaciones.

La definición del concepto de “proceso administrativo” surge con la teoría clásica de Henry Fayol, al determinar las etapas que se desarrollan dentro de este Fayol realiza un aporte significativo para la administración. Su modelo ha servido de guía para que posteriormente diversos autores propongan interpretaciones o variaciones de este concepto. En este sentido, la egresada considera relevante la aplicación del proceso administrativo según Henry Fayol ya que le ha permitido identificar los puntos clave y dificultades dentro de cada etapa desarrollada a lo largo del informe.

#### **2.2.1.1. Etapas del proceso administrativo**

Según Henry Fayol (1916) este se divide en cinco: planear, organizar, dirigir o mandar, coordinar y controlar.

Así pues según (Fayol, 1987) estas son:

- Prever es estructurar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
- Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- Mandar es dirigir al personal.
- Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.



## **Capítulo 3**

### **Aportes y desarrollo de experiencias**

#### **3.1. Aportes**

Globalmente la experiencia le ha permitido a la egresada reafirmar la importancia de las evaluaciones periódicas dentro de una organización, pudo detectar los conflictos en el flujo del proceso administrativo y a partir de estas establecer y poner en marcha las modificaciones correspondientes, asimismo revalidar el papel de la aplicación del trabajo en equipo, todo con la finalidad de llevar a cabo el cumplimiento y control de un plan de acción más eficiente dentro del área en que se desenvuelve.

#### **3.2. Desarrollo de experiencias**

##### **3.2.1. Descripción de la experiencia**

Dentro de la organización donde labora la egresada, se programa la realización tanto de auditorías internas como externas, que generalmente están focalizadas en un área específica del trabajo que realiza; sin embargo la más significativa de estas es la que se realiza una vez al año, la empresa programa una auditoría mediante la contratación de un tercero para la evaluación global del desempeño de las áreas que funcionan en el aeropuerto (Gerencia, Operaciones, Seguridad, Mantenimiento y Administración) dentro de un determinado periodo.

El proceso inicia con la definición del periodo y la solicitud de la información a evaluar, en este caso fue para el periodo abril 2017 a marzo 2018 y la información solicitada, que estaba directamente relacionada con el área administrativa, fue la siguiente:

- Reporte de acuerdos de Abonados en playa de estacionamiento. Debe contener: beneficiario o razón social, Tipo de vehículo, Placa de redaje, Importe, Vigencia del acuerdo, detalle de los términos.
- Actas de entrega y devolución de Tarjetas de aproximación para ingreso y salida libre en playa de estacionamiento.
- Documentación reglamentaria de los locales comerciales dentro del aeropuerto: reporte de Licencias de funcionamiento y certificado INDECI de los locales de lado tierra y aire.
- Registro de documentación vigente de los conductores de las empresas de taxis y de alquiler de vehículos dentro del aeropuerto.
- Hojas de excel del Cálculo de re-facturación de energía eléctrica, agua potable.
- Registro de liquidaciones de los fondos fijos asignados al aeropuerto para el arqueo de las cajas.

### **3.2.2. Aplicación del proceso administrativo**

#### **3.2.2.1. Planeamiento**

Con la finalidad de lograr un óptimo desempeño se establecieron los siguientes objetivos dentro del área:

- Mantener un registro oportuno en el sistema SAP de la facturación de todos los servicios (aterrizaje, despegue, estacionamiento y rampa) de forma que se logre con los plazos establecidos de cierre de operaciones de quincena y fin de mes.
- Supervisar, controlar y registrar diariamente las facturaciones y cobranzas diarias en el sistema SAP generadas en el punto de venta de playa de estacionamiento.
- Facturación mensual de servicios públicos según los contratos establecidos.
- Control ratio de morosidad de clientes a través de una constante gestión de cobranza.
- Mantener actualizados los registros de ingresos y salidas del almacén de suministros; los registros de los comprobantes de pago y órdenes actualizados.

- Realizar reportes de los fondos asignados para el desarrollo de las operaciones en el aeropuerto de forma oportuna, que permitan mantener liquidez: Fondo fijo, Fondo de combustible, Fondo de mantenimiento, Fondos extraordinarios, Entregas por rendir, entre otros.
- Brindar un soporte oportuno y constante a las operaciones de las diferentes áreas del aeropuerto: Gerencia, Operaciones, Seguridad, Plataforma y Mantenimiento.

#### **3.2.2.2. Organización**

Dentro de los recursos que se manejan para poder implementar un adecuado plan de acción se tiene lo siguiente:

- Programación de actualización de la versión en uso del sistema SAP mediante pruebas, durante los meses de agosto y setiembre, previas a la instalación final realizada en octubre.
- Uso de plantillas de Excel para el cálculo de la facturación de energía mensualmente.
- Distribución de tareas y trabajo en equipo orientados al cumplimiento de funciones dentro del área administrativa y trabajo en coordinación con las demás áreas operativas dentro del aeropuerto.
- Comunicación directa con la empresa subcontratada para el manejo del punto de venta de la playa de estacionamiento.

#### **3.2.2.3. Dirección**

Debe mencionarse que a partir de la auditoría que se realizó en el aeropuerto durante los primeros días del mes de junio, siendo esta una evaluación del funcionamiento de las diversas áreas operativas, los resultados de la visita inopinada dieron lugar a modificaciones en los procedimientos de modo que se implementaron nuevas disposiciones.

Las observaciones de la auditoría que estuvieron relacionadas directamente con el área administrativa fueron las siguientes:

- Deficiencias en el cálculo de los reembolsos de gastos de energía eléctrica y agua potable: Para la facturación de energía eléctrica de los

clientes regulados y no regulados se utiliza una plantilla de Excel en donde generalmente se modifica la tarifa de precio máximo, establecida por Osinergmin, que las empresas concesionarias pueden cobrar a los usuarios del servicio público de electricidad. Se encontró una desactualización en la cantidad de equipos registrada en la hoja de cálculo en relación a la cantidad real encontrada dentro de las instalaciones de los locatarios, lo cual implica que la facturación mensual a los clientes no refleja el consumo real de energía eléctrica.

- No cobro de reembolso de agua potable a clientes: De la revisión de la facturación comprendida entre mayo 2017 y abril 2018, se identificó que el cobro de reembolso de agua potable se cobra únicamente a un locatario; sin embargo, se reconoció que otros 2 poseen conexiones de agua potable y consumen regularmente.
- Ausencia de documentación reglamentaria de los locales comerciales dentro el aeropuerto: Durante la auditoria se realizó la revisión de documentación reglamentaria a los locales comerciales que atienden directamente a público en el aeropuerto, a los cuales se les solicitó la Licencia de Funcionamiento y Certificado INDECI. Los resultados identificaron un porcentaje de los locales comerciales de clientes no regulados y espacios asignados a los clientes regulados no contaban con la documentación reglamentaria.
- Inexistencia de revisión periódica del registro de conductores de la empresa de taxis del aeropuerto: Se solicitó el registro de conductores de la empresa de taxis del aeropuerto y se identificó que al área administrativa no posee un registro de conductores ni de los documentos reglamentarios actualizado.

En relación a estas observaciones como resultado de la auditoria, la gerencia del aeropuerto puso a disposición del área administrativa el levantamiento de las mismas. La egresada, en coordinación con su

compañera de trabajo del área, implantó un plan de acción correspondiente a cada punto mencionando anteriormente:

- En coordinación con el técnico de mantenimiento se programó para que a partir del mes de junio se realizara la revisión mensual de la cantidad de equipos de cada locatario, de modo que la plantilla de cálculo muestre los datos reales, todo esto establecido para que se haga días previos a la fecha de facturación programada. Asimismo, se propuso la opción de incentivar a que los locatarios procedan con la instalación de un medidor de energía, de forma que se evite futuros inconvenientes relacionados al cálculo de la facturación.
- Al término de la auditoria, se solicitó apoyo al personal del área de ingeniería de la sede central para que a partir de la facturación de junio se aplique el reajuste del monto de recuperación del costo del servicio de agua potable así como también la determinación de un método de cálculo estándar del mismo. Asimismo, desde ese mes se incluyó en la facturación a todos los locatarios que hacen uso de este servicio.
- Se reforzó el control de la documentación reglamentaria a los locatarios solicitando de manera urgente la renovación de sus licencias y certificados donde se verifique la vigencia de los mismos, de forma que se evite posibles clausuras de los locales comerciales por la entidad reguladora correspondiente.
- Se hizo llegar una carta al cliente que tiene a cargo el servicio de taxis dentro del aeropuerto, estableciendo una presentación mensual de la lista de sus vehículos operativos el día 7 de cada mes, de la cual se revisará la vigencia de SOAT y licencia de conducir de manera que se logró llevar un control constante. En cuanto a la existencia de algún conductor que tenga licencia de conducir vencida, se le suspenderá el ingreso al aeropuerto.

#### **3.2.2.4. Coordinación**

El desempeño del área administrativa del aeropuerto implica la coordinación y comunicación constante con las demás áreas operativas, debido a que las funciones del área tienen entre sus propósitos principales

desempeñar el papel de apoyo constante brindando los recursos necesarios que permitan facilitar la realización de las actividades diarias de estas de manera eficiente.

A lo largo del desarrollo de esta experiencia, la egresada considera que para poder llevar a cabo este plan de acción fue de gran importancia la coordinación y trabajo en equipo con su compañera del área; sin embargo, cabe mencionar que se percibió dificultad en el desarrollo de esta etapa debido a la existencia de cierto grado de burocracia y centralización de la toma de decisiones dentro de la organización, lo cual limita la proyección de la aplicación del plan de acción.

Asimismo, fue necesaria la intervención de la gerencia del aeropuerto para la validación de los procedimientos a aplicar y del área de mantenimiento como soporte para la ejecución de los mismos.

#### **3.2.2.5. Control**

En consecuencia, de la aplicación del plan de acción y verificación del cumplimiento de este, se lograron resultados positivos tales como:

- Actualización constata de la información para la facturación de los servicios públicos, asimismo se logró concretar la instalación de medidores de energía eléctrica en algunos locatarios.
- Se consiguió la regularización de licencias de funcionamiento y certificados INDECI de los locatarios que no contaban con estos documentos vigentes; además se lleva un registro de las fechas de renovación para realizar el seguimiento respectivo.
- Verificación mensual de la vigencia de la documentación reglamentaria de los conductores y vehículos utilizados actualmente y posibles nuevos ingresos en la empresa de taxis y la empresa de alquiler de vehículos que operan en el aeropuerto, asimismo se aplicará el mismo control en el ingreso de nuevos locatarios que brinden el mismo servicio.

## **Conclusiones**

- La aplicación de las cinco etapas administrativas establecidas por Henri Fayol se adecúa a la descripción de los procesos desarrollados dentro del área administrativa del aeropuerto, proporcionan una visión estructurada de las funciones desempeñadas por la egresada y sus compañeros de trabajo en la organización.
- Durante la continuidad de las operaciones diarias, el área administrativa de la organización se ha visto en la necesidad de establecer procedimientos internos con el objetivo de desempeñar una mejor gestión.
- Las evaluaciones constantes que se realizan por medio de auditorías, son revisiones necesarias de la operación de las diversas áreas del aeropuerto, debido a que proporcionan una perspectiva global del periodo evaluado que permite la organización de los recursos necesarios para la puesta en marcha de un plan de acción focalizado a la solución de problemas actuales y aparición de futuros inconvenientes.
- La comunicación directa y coordinación constante entre las áreas operativas dentro de la organización facilitan el desarrollo del trabajo en equipo para la aplicación inmediata de medidas correctivas frente al hallazgo de situaciones de conflicto.



## **Recomendaciones**

- La organización debe establecer mayor formalidad en los procedimientos dentro del área administrativa, a través de un manual de procedimientos que permita llevar un adecuado sistema de control interno.
- La empresa realiza capacitaciones, cursos y charlas de forma regular dirigidas principalmente a las áreas operativas y de seguridad, sin embargo, sería importante que también se estructure un plan de capacitación que implique más a la administración del aeropuerto, en referencia a la implementación de procedimientos en el área y la actualización realizada del sistema SAP.
- Mayor énfasis en el desarrollo del programa de incentivos y motivación laboral que permita el aumento de la productividad y eficiencia, de modo que se logre una mejora en el desempeño de los colaboradores que conforman la empresa, asimismo esto contribuiría a la mejora continua del clima laboral.



## Referencias bibliográficas

- Comercio, E. (26 de Junio de 2018). ¿Cuánto se invertirá para atender demanda aeroportuaria en Perú? *El Comercio*.
- Corpac. (11 de Noviembre de 2018). <http://www.corpac.gob.pe/>. Obtenido de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4174>
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Argentina: EL ATENEO.
- Honeywell building solutions. (Noviembre de 2014). *Honeywell building solutions*. Obtenido de [buildingsolutions.honeywell.com](http://buildingsolutions.honeywell.com)
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*.
- Indra Company. (s.f.). *Indra Company*. Obtenido de <https://www.indracompany.com/>
- S.A., Aeropuertos del Perú. (11 de Noviembre de 2018). <http://www.adp.com.pe>. Obtenido de <http://www.adp.com.pe/es/nosotros>
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.