



**DISEÑO Y APLICACIÓN DE MODELO Y HERRAMIENTAS DE
CONTROL DE GESTION PARA LA UNIDAD ESTRATEGICA DE
NEGOCIOSERVICIOS AÉREOS RIO BAKER LTDA.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumno: Carlo A. Arqueros P.

Profesor Guía: Antonio Farías

Antofagasta, Julio 2014

PRIMERA PARTE

1.1 Antecedentes

1.1.1 Resumen

El alcance de este proyecto de grado, está referido a definir un sistema de control de gestión para la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) Aviación Rio Baker Ltda. FBO.

En el primer capítulo se presentará el contexto de la empresa, con sus respectivos análisis sobre Misión y Visión, como así también las creencias que generan valores para la empresa como parte de su cultura, para posteriormente generar una nueva propuesta de Misión y Visión.

Luego se realizará el análisis del entorno de la industria a través de la metodología PESTEL en sus diferentes dimensiones, como factores políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, lo anterior se realizará a través del análisis del autor Michael Porter (Porter M. , 1985), usando su metodología de 5 fuerzas. En la misma línea se revisará el contexto externo de la industria en la cual está inmersa Aviación Rio Baker. Inmediatamente obtenido los resultados del análisis anterior, se procede con el análisis interno, cuyas limitaciones fueron el no encontrar con un sistema de gestión establecido y formal que integrara todas las acciones de valor de la empresa.

Posteriormente se analiza la Cadena de Valor de Rio Baker y aquí se presentan múltiples oportunidades de mejora a aplicar y como recomendación se sugiere la aplicación de mejora bajo las metodologías 6Sigma DMAIC.

Luego se realiza un análisis completo a la empresa utilizando la matriz FODA para revisar y evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la unidad estratégica de negocio.

Una vez concluidos los análisis anteriores se construye y se define una propuesta de valor con las conclusiones de los análisis anteriores, extrayendo de los ejes estratégicos de la propuesta de valor abordada y generada, un plan de un modelo de negocio exitoso con cada elemento constituyente de dicho modelo, en el cual se propone uno específico para Aviación

Rio Baker, para así construir el “Mapa Estratégico”, en sus cuatro dimensiones con las relaciones causa y efecto.

Luego de lo anterior, se construye y se propone un Cuadro de Mando Integral (CMI) para bajar la estrategia elaborada, la cual se realiza analizando la estructura organizacional funcional, en cascada de sus distintos tableros de gestión y de control, los cuales serán las métricas del proceso de mejora para ser indexadas con los esquemas de incentivos y así poder lograr el objetivo del alineamiento organizacional, para el cumplimiento de la estrategia definida.

Se finaliza con un profundo análisis en sus conclusiones y consideraciones finales del presente trabajo de tesis, cuyo objeto curricular es optar al grado de Magíster en Control de Gestión.

1.1.2 Índice

I. Primera Parte	Pág.	2
1.1 Antecedentes	Pág.	2 - 3
1.1.1 Resumen	Pág.	2
1.1.2 Índice (además índice de tablas, gráficos y figuras	Pág.	4 - 9
1.1.3 Introducción	Pág.	10
1.1.3.1 Introducción y Alcance Tesis	Pág.	10
1.1.3.2 Aplicabilidad y Limitaciones	Pág.	11
1.1.4 Objetivo General	Pág.	12
1.1.5 Objetivos Específicos	Pág.	12
1.1.6 Marco Teórico	Pág.	13 - 43
II. Segunda Parte	Pág.	44
2.1 Formulación Estratégica	Pág.	44
2.1.1 Contexto de la Empresa	Pág.	44 - 53
2.1.2 Elementos Estratégicos	Pág.	54
2.1.2.1 Misión	Pág.	55
2.1.2.2 Visión	Pág.	57
2.1.2.3 Valores	Pág.	60
2.1.3 Análisis Estratégicos	Pág.	61
2.1.3.1 Análisis Externo (PEST y PORTER)	Pág.	61 - 90
2.1.3.2 Análisis Interno (VSM; Factores críticos de éxito)	Pág.	91 - 102
2.1.3.3 FODA (Análisis y Matriz)	Pág.	103 - 124
2.1.3.4 Propuesta de Valor (Ejes Estratégicos)	Pág.	125 - 160
2.2 Desarrollo de la Estrategia	Pág.	161
2.2.1 Modelo de Negocios	Pág.	161 - 183
2.2.2 Mapa Estratégico	Pág.	184 - 204
2.2.3 Tablero de Gestión (Proceso de cascada)	Pág.	205 - 213
2.2.4 Cuadro de Mando Integral	Pág.	214 - 220
2.3 Alineamiento Organizacional	Pág.	221
2.3.1 Esquema de Incentivos	Pág.	221 - 236
III. Tercera Parte	Pág.	237
3.1 Conclusión	Pág.	237 - 241
3.2 Bibliografía	Pág.	242 - 244
3.3 Anexos	Pág.	245

Índice de figuras:

Figura a): Los 5 factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una empresa	Pág.	21
Figura b) Cambiar perspectiva de entre Tú y Ellos	Pág.	26
Figura c) Plano Arquitectónico para ejes estratégicos	Pág.	32
Figura d) Indicadores	Pág.	34
Figura e) Análisis de motivación según Mager y Pipe	Pág.	37
Figura f) Análisis de motivación Modelo orientado a la dirección Matteson e Ivancevich	Pág.	39
Figura g) Modelo de Elton Mayo	Pág.	40 - 41
Figura N°1: Organigrama Rio Baker Ltda. 2012	Pág.	45
Figura N°2: Estructura Organizacional	Pág.	45
Figura N°3: Servicios de Rio Baker	Pág.	47
Figura N°4: Descripción de los servicios	Pág.	48
Figura N°5: Descripción de la competencia por línea de servicios	Pág.	49
Figura N°6.1: Descripción de los atributos valorables por línea de servicios 1	Pág.	50
Figura N°6.2: Descripción de los atributos valorables por línea de servicios 2	Pág.	51
Figura N°7: Descripción de los servicios de un FBO	Pág.	53
Figura N°8: Esquema recomendado por Kaplan y Norton para visualizar la visión estratégica	Pág.	54
Figura N°9: Componentes de la misión de Rio Baker	Pág.	56
Figura N°10: Componentes de la visión de Rio Baker	Pág.	59
Figura N°11: Conjunto de creencias de Rio Baker	Pág.	60
Figura N°12: Pax embarcados año 2012 (ene-oct)	Pág.	68
Figura N°13: Pax embarcados por operadores año 2012 (ene-oct)	Pág.	69
Figura N°14: TON del tráfico de carga año 2012 (ene-oct)	Pág.	70
Figura N°15: Operadores Aéreos Nacional y Status (actualizado a dic 2012)	Pág.	71
Figura N°16: Trafico Nacional de Carga en Kilogramos ENE-OCT 2012/Tráfico por Operadores	Pág.	72
Figura N°17: Totales de carga operadores nacionales ENE-OCT 2012/Tráfico por Operadores	Pág.	73
Figura N°18.1: Análisis del Aumento de la ventaja por parte de compradores en la industria	Pág.	74
Figura N°18.2: Análisis de la contribución al desarrollo del mercado	Pág.	76
Figura N°18.3: Análisis del Aumento de la Ventaja Competitiva de los competidores	Pág.	78

Figura N°18.4: Análisis de la Disuasión de la entrada	Pág. 80
Figura N°18.5: Ficha de Competidores Líderes en Chile	Pág. 81
Figura N°18.6: Ficha de Competidores Líderes en Chile	Pág. 82
Figura N°18.7: Ficha de Competidores Líderes en Chile	Pág. 82
Figura N°18.8: Ficha de Competidores Líderes en Chile	Pág. 83
Figura N°19: Resultado del os 5 factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una empresa. (Factor de análisis: bajo; medio; alto)	Pág. 85
Figura N°20: Resultado de Análisis de Factores Externos	Pág. 86
Figura N°21: Cuadro Resumen del Análisis Externo (OA-OA)	Pág. 87 - 90
Figura N°22.1: Análisis de Liquidez	Pág. 95
Figura N°22.2: Análisis de Rentabilidad	Pág. 96
Figura N°22.3: Análisis de Riesgo	Pág. 97
Figura N°22.4: Mapa Cadena de Valor de Aviación Rio Baker	Pág. 101
Figura N°22.5: Cadena genérica de valor de Aviación Rio Baker	Pág. 102
Figura N°22.6: Identificación de Desperdicios en el Mapa Cadena de Valor de Rio Baker	Pág. 102
Figura N°23.1: Matriz FODA Aviación Rio Baker	Pág. 105
Figura N°23.2: Cuadro de análisis Relación, Impacto y Oportunidad de Mejora RIOM-RIW	Pág. 106
Figura N°23.3: Sub-Matriz FODA Fortalezas V/S Oportunidades y Amenazas	Pág. 107
Figura N°23.4: Sub-Matriz FODA Debilidades V/S Oportunidades y Amenazas	Pág. 111
Figura N°24: Cuadro resumen del análisis interno (FD-OA)	Pág. 123-124
Figura N°25: Atributos de la Propuesta de Valor	Pág. 125
Figura N°26: Análisis de Causas de Fallas	Pág. 128
Figura N°27: Factores Críticos de Éxito P; Q; V; C para generar valor	Pág. 130
Figura N°28: Descripción de atributos	Pág. 135 -136
Figura N°29: Cuadro resumen de la Propuesta de Valor que sustenta el FODA	Pág. 137
Figura N°30: Relación Causa-Efecto entre Valores y Atributos	Pág. 141
Figura N°31: Cuadro de Valores-Causa-Efecto y Atributos	Pág. 141
Figura N°32: Visión superior para alentar el pensamiento profundo y el alineamiento de la estrategia	Pág. 145
Figura N°33: Cuadro de formulación de la estrategia que resuelve problemas y define nuevos rumbos	Pág. 146
Figura N°34.1: Construcción de los tres ejes estratégicos para los tres atributos P.V.	Pág. 152
Figura N°34.2: Procesos resultantes del análisis de procesos de creación de valor	Pág. 153
Figura N°34.3: Procesos de generación de ejes estratégicos	Pág. 154

Figura N°34.4: Construcción de los tres ejes estratégicos para los atributos de P.V.	Pág.	155
Figura N°34.5: Procesos que aseguran la proposición de valor del cliente Eje #1	Pág.	156
Figura N°34.6:Procesos que aseguran la proposición de valor del cliente Eje #1	Pág.	157 -158
Figura N°34.7:Procesos que aseguran la proposición de valor del cliente Eje #1	Pág.	159
Figura N°35: Patrón de la Excelencia del Mix (Propuesta adicional)	Pág.	164
Figura N°36: Lienzo de 9 módulos (Osterwalder , 2010)	Pág.	165
Figura N°37: Evaluación de Propuesta de Valor	Pág.	166
Figura N°38: Evaluación de Segmentos de Mercado	Pág.	167
Figura N°39: Evaluación de los Canales	Pág.	167
Figura N°40: Evaluación de las Relaciones con Clientes e Interacción	Pág.	168
Figura N°41: Evaluación de Fuentes de Ingreso	Pág.	168
Figura N°42: Evaluación de Recursos Claves	Pág.	169
Figura N°43: Evaluación de Actividades Claves	Pág.	169
Figura N°44: Evaluación de Asociaciones Claves	Pág.	170
Figura N°45: Evaluación de Costos	Pág.	170
Figura N°46: Evaluación de Amenazas	Pág.	171 - 172
Figura N°47: Evaluación de Oportunidades	Pág.	172 - 173
Figura N°48: Cuadro descriptivo del FODA para el análisis del Lienzo de los 9 módulos	Pág.	173
Figura N°49: Cuadro descriptivo del Lienzo (Canvas) para el análisis de los 9 módulos	Pág.	174
Figura N°50: Impacto en la perspectiva Asociaciones claves	Pág.	175
Figura N°51: Impacto en la perspectiva Actividades Claves	Pág.	176
Figura N°52: Impacto en la perspectiva Recursos Claves	Pág.	177
Figura N°53: Impacto en la perspectiva Estructura de Costos	Pág.	178
Figura N°54: Impacto en la perspectiva Fuentes de Ingreso	Pág.	178
Figura N°55: Impacto en la perspectiva Relaciones con Clientes	Pág.	179
Figura N°56: Impacto en la perspectiva Canales	Pág.	180
Figura N°57: Impacto en la perspectiva Segmentos de Mercado	Pág.	181
Figura N°58: Impacto en la perspectiva Propuesta de Valor	Pág.	181
Figura N°59: Lienzo de Modelo de Negocios de Osterwalder aplicado a Aviación Río Baker	Pág.	182
Figura N°60: Tabla resumen en función de los 9 módulos del lienzo	Pág.	183
Figura N°61: Puntos estratégicos	Pág.	184
Figura N°62: Declaraciones de rumbo estratégico a partir de puntos estratégicos	Pág.	185

Figura N°63: Declaración de Objetivos estratégicos, de lo imprescindible e indicadores preliminares, a partir de las declaraciones de rumbo estratégico	Pág.	186
Figura N°64: Clasificación de los procesos y significado de nomenclaturas	Pág.	187
Figura N°65: Mapa estratégico de Aviación Rio Baker	Pág.	188
Figura N°66: Construcción de los 3 ejes estratégicos para los tres atributos de la propuesta de valor	Pág.	189
Figura N°67: Declaración de Objetivos estratégicos, de lo imprescindible e indicadores preliminares, a partir de las declaraciones de rumbo estratégico	Pág.	190
Figura N°68: Indicadores de los temas financieros estratégicos y donde está ubicado Rio Baker Ltda.	Pág.	192
Figura N°69.1: Flujo de la Perspectiva del Cliente. Indicadores centrales del cliente y donde apunta Rio Baker Ltda.	Pág.	194
Figura N°69.2: Perspectiva del Cliente. Indicadores centrales del cliente y donde apunta Rio Baker Ltda.	Pág.	195
Figura N°70: Perspectiva del Proceso Interno. Modelo de cadena genérica de valor	Pág.	196
Figura N°71: Perspectiva del Proceso Interno. Indicadores genéricos por procesos	Pág.	196
Figura N°72: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	Pág.	198
Figura N°73: El indicador de crecimiento y la formación. La recalificación	Pág.	199
Figura N°74: Objetivos Estratégicos por perspectivas e indicadores de efecto-causa	Pág.	202
Figura N°75.1: Diccionario de Objetivos: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Pág.	203
Figura N°75.2: Diccionario de Objetivos: Perspectiva Interna	Pág.	203
Figura N°75.3: Diccionario de Objetivos: Perspectiva Cliente	Pág.	204
Figura N°75.4: Diccionario de Objetivos: Perspectiva Financiera	Pág.	204
Figura N°76: Mapa estratégico por ejes verticales. Eje #1.	Pág.	205
Figura N°77: Tablero de Gestión Eje Nro.1	Pág.	206
Figura N°78: Tablero de Control para Tablero de Gestión del Eje Nro.1	Pág.	207
Figura N°79: Mapa estratégico por ejes verticales. Eje #2.	Pág.	208
Figura N°80: Tablero de Gestión Eje Nro.2	Pág.	209
Figura N°81: Tablero de Control para Tablero de Gestión del Eje Nro.2	Pág.	210
Figura N°82: Mapa estratégico por ejes verticales. Eje #3.	Pág.	211
Figura N°83: Tablero de Gestión Eje Nro.3	Pág.	212
Figura N°84: Tablero de Control para Tablero de Gestión del Eje Nro.3	Pág.	213
Figura N°85: Mapa Estratégico V/S Balanced Scorecard para el eje 1	Pág.	214
Figura N°86: Mapa Estratégico V/S Balanced Scorecard para el eje 2	Pág.	215
Figura N°87: Mapa Estratégico V/S Balanced Scorecard para el eje 3	Pág.	216
Figura N°88: Modelo de gestión de iniciativas	Pág.	217

Figura N°89: Portafolio de iniciativas estratégicas (STRATEX) para línea estratégica eje 1	Pág.	218
Figura N°90: Portafolio de iniciativas estratégicas (STRATEX) para línea estratégica eje 2	Pág.	219
Figura N°91: Portafolio de iniciativas estratégicas (STRATEX) para línea estratégica eje 3	Pág.	220
Figura N°92: Organigrama	Pág.	222
Figura N°93: Esquema de Alineamiento de Aviación Rio Baker	Pág.	223
Figura N°94: Escala de rendimientos trimestrales para el esquema de incentivos para colaboradores y ejecutivos	Pág.	227
Figura N°95: Esquema de Incentivos #1	Pág.	228
Figura N°96: Esquema de Incentivos #2	Pág.	229
Figura N°97: Esquema de Incentivos #3	Pág.	230
Figura N°98: Esquema de Incentivos No Monetarios	Pág.	234
Figura N°99: Cuadro calificativo de medición OEE para servicios	Pág.	236

1.1.3 Introducción

1.1.3.1 Introducción y alcance tesis Aviación Rio Baker Ltda.

El Control de Gestión es ante todo un proceso y un medio para conducir en orden el pensamiento y la acción, lo primero que se requiere es prever, luego establecer un pronóstico sobre el cual se fijarán los objetivos y posteriormente definir un programa de planes de acción o de proyectos. Durante el proceso se realiza el estudio de la estrategia que dará forma al alineamiento organizacional, para luego controlar, comparando las realizaciones con las previsiones al mismo tiempo, considerando todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

La (UEN) Unidad Estratégica de Negocios Aviación Rio Baker Ltda., es una empresa de aviación con registro de operador aéreo y servicios (FBO) cuyas siglas significan Fixed Base Operator, cuyos servicios y características están ampliamente explicadas en el desarrollo de la presente tesis, la cual tiene por alcance toda la organización de la empresa, esto es, desde su alta dirección hasta sus operaciones en territorio nacional con base en Aeropuerto Cerro Moreno de Antofagasta, con oficinas centrales en la ciudad de Santiago.

El Alcance son todos los servicios (FBO) Fixed Base Operator y su organización con base en Antofagasta.

En la presente tesis se analizará la empresa en todo su contexto y situación actual, posteriormente se formulará el diagnóstico estratégico y su correspondiente análisis, según lo más recomendable por la academia y el management actual bajo la mirada más moderna. Dicho lo anterior, el objeto es desarrollar la estrategia a través del mapa estratégico y tableros de gestión que instrumentalizarán la estrategia hacia las bases mismas de la organización, finalizando con el análisis de alineamiento organizacional.

1.1.3.2 Aplicabilidad y Limitaciones

La metodología desarrollada para la presente UEN permite aplicar el Control de Gestión deseable en función del plan estratégico y sus objetivos, aplicable de implementar en toda su estructura organizacional, sin embargo las limitaciones existentes, es que el flujo de ventas es relativo en función de los servicios solicitados, los cuales dicha variabilidad puede provocar desechar algunos gastos en la implementación de ideas de mejora o iniciativas, dado que los flujos de efectivo se derivan a la operación aeronáutica y cumplimiento de planes operativos. Lo anterior según el viejo prisma de la dirección que la operación tiene necesariamente la prioridad, ciertamente es así pero no se puede descartar la necesidad de implementar las mejoras positivas si quiere competir o seguir compitiendo, más aun si se vislumbra como una opción elegible en el mercado zonal como el FBO referente de la zona norte. Esto es parte de las creencias de la dirección en la cual la expertiz está muy enfocada en lo operacional y en lo aeronáutico, pero ciertamente muy alejado de lo que significa hacer crecer un negocio de estas características, con competidores agresivos y un mercado cada vez más competitivo.

La presente tesis espera ser un apoyo a la gestión de la dirección, sin embargo la asistencia técnica y de gestión deben externalizarla a los expertos, quienes darán soporte y apoyo a la implementación de la estrategia de negocios y así no perder las grandes oportunidades presentes ahora y con el potencial de desarrollo en la región minera más grande del mundo.

1.1.4 Objetivo general

El objetivo general de este trabajo de tesis es investigar, elaborar y diseñar la aplicación del modelo y herramientas del Control de Gestión para la unidad estratégica de negocios servicios aéreos Aviación Rio Baker Ltda., incorporando elementos de mejora continua, tanto para su medición y mejora como también para el éxito del alineamiento organizacional.

1.1.5 Objetivos específicos

1.1.5.1 Conocer el contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa Aviación Rio Baker.

1.1.5.2 Ltda. en lo interno y contexto externo.

1.1.5.3 Analizar la Misión y Visión y reconfigurarla para el modelo a proponer.

1.1.5.4 Elaborar la Misión y Visión para implementarla.

1.1.5.5 Analizar el entorno de la industria s través de la metodología PESTEL.

1.1.5.6 Realizar el análisis del entorno externo a través de las 5 Fuerzas de M. Porter expuestas en su obra ampliamente conocida.

1.1.5.7 Analizar la Cadena de Valor de la UEN y presentar oportunidades de mejora.

1.1.5.8 Realizar análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, metodología FODA.

1.1.5.9 Desarrollar y proponer el modelo de negocio para la UEN.

1.1.5.10 Construir un mapa estratégico y sus relaciones e impactos.

1.1.5.11 Investigar y elaborar el Cuadro de Mando Integral.

1.1.5.12 Proponer, elaborar y desarrollar un esquema efectivo de incentivos que permita el correcto alineamiento organizacional y a la implementación de la estrategia predefinida.

1.1.6 Marco teórico

1.1.6.1 La Misión

La Misión es un importante elemento de la planificación estratégica, porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización (Kotler, 2004). Por tanto, resulta imprescindible que mercadólogos, empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es el concepto de misión, y mejor aún, cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios, mercadotecnia y definición de términos, para que tengan una visión más completa y aplicable del mismo.

Por este motivo, en la presente se han incluido definiciones y conceptos propuestos por diversos autores para responder adecuadamente a la pregunta: ¿Cuál es el concepto de misión aplicado a empresas u organizaciones?

Hacia un Concepto de Misión:

- Para (Hirt, 2004), responde a la pregunta "¿qué se supone que hace la organización?".
- Enrique Franklin, menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible" (Franklin, 2004).
- Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, la "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía" (Castro, 2001).
- Para Jack Fleitman, el concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión" (Fleitman, 2000).
- Según el profesor Rafael Muñoz Gonzales, define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por

tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica" (R.Muñiz).

- Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro «Fundamentos de Marketing», la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen (Walter, 2004).
- Finalmente, (y resulta conveniente tomarlo en cuenta) el «Diccionario Enciclopédico Océano» define el término misión como la "obra que una persona o colectividad se siente impelida a realizar" (Océano, 1997).

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones y conceptos, se plantea de forma resumida el siguiente concepto de misión:

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Aquí, también cabe señalar que para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de mover a las personas (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores), a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello, debe: 1) definir los principales campos de competencia de la compañía, 2) ser motivante, 3) enfatizar en las principales políticas a las que la empresa quiere honrar y 4) proporcionar a la compañía dirección durante los próximos 10 o 20 años.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta (porque suele ser motivo de discusiones al momento de definir la misión de la empresa u organización), es que la misión no necesita ser exclusiva de la empresa u organización, porque sirve para guiar pero no necesariamente para diferenciar. (Fleitman, 2000).

Posteriormente en la presente Tesis se analizara la estrategia como elemento integrador de las perspectivas orgánicas de la organización para lograr sus objetivos y ser competitivas, tal como señala Kaplan y Norton en Execution Premium. 2008, para aquello antes de formular la estrategia, los directivos necesitan acordar la previsión (misión) de la compañía, que hace de brújula interna. Disponer de una filosofía (valores) que guiaran sus acciones, y diseñarán sus aspiraciones a (visión) que tendrá un determinado impacto en resultados. (Kaplan, Execution Premium, 2008).

La misión y valores generalmente permanecen estables con el paso del tiempo. Aunque la visión no es tan estable como la misión y los valores, suele ser constante durante el plan estratégico de tres a cinco años de una compañía.

Según Kaplan y Norton en Execution Premium. 2008, la declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objeto general que deben perseguir juntos. (Kaplan, Execution Premium, 2008).

Para el caso de Aviación Río Baker la Misión con los elementos que sugieren que debe estar conceptuada la Misión según Kaplan y Norton, está en función de la declaración de las siguientes interrogantes a responder: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quién atendemos? y finalmente la cobertura ¿Dónde atendemos?, estos son los elementos que actuaran como brújula tal como lo señalan estos autores.

1.1.6.2 La Visión

“Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones comunes que galvanicen la empresa. Lo que hace falta es una disciplina que traduzca las visiones a una visión compartida y común” (Senge, 1994).

De lo anterior Visión compartida no es solamente una idea, sino que es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza con un potencial imponderable. La Visión compartida es esencial para la organización inteligente, dado que esta brinda concentración de energía para el aprendizaje.

El aprendizaje generativo acontece sólo cuando las personas se afanan en lograr algo que les conciernen profundamente.

Aprendizaje generativo = Expandir la capacidad de accionar

Esto es, Visión que compartida modifica la relación de la gente con la organización, establece un lazo común entre las partes, entre todos los participantes.(Senge, 1994).

Se establece una relación natural por tanto, que al estudiar equipos excepcionales, la tarea ya no estaba separada del sujeto, sino que el sujeto estaba identificado con esa tarea, ya no podía identificarse sin incluir la tarea (Maslow, 2005).

De lo anterior subyace la necesidad de establecer una relación encauzadora de objetivos, como cuando los integrantes de un equipo actúan, mientras en la mayoría de los casos la energía de cada miembro se encauza en diferentes direcciones, surge el “Alineamiento” como la instrumentalización de un equipo de personas, que de supeditarse a una dirección común y sus energías se armonizan provocando la sinergia.

Es fundamental a lo anterior el aprendizaje en equipo, que es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear un equipo, y así crear los resultados planificados, para aquello es necesario lograr una disciplina de aprendizaje de equipo, que es aglutinar la cooperación y el diálogo. La cooperación de varias personas que denominaremos personas de interés que se transformarán en Key Relationships (Relaciones Claves), que permiten llegar a mejores resultados, así el grupo se abre al método del diálogo y en este sentido puede introducirse a un flujo de interacción más amplio, al modo dialéctico, para lograr una adecuada Alineación. Esta palabra clave se

reduce a la clásica máxima de primero hay que hacer lo adecuado y luego hay que hacerlo bien. O sea, ser eficaz es más importante que ser eficiente. Las empresas que son muy buenas en la realización de cosas que no son importantes, nunca serán líderes de mercado. El concepto de alinear el trabajo con la Estrategia, la Misión y la Visión, tiene que ver necesariamente con el enfoque.

Otro reto importante implica la acertada comunicación de la estrategia por parte de la dirección hacia el resto de la organización y es ahí donde empieza aparecer la gran brecha de comunicación como dice Peter Senge. En pocas palabras este vacío de comunicación entre la Misión y Visión de la alta gerencia y las acciones diarias de los empleados, estas son precisamente las acciones diarias necesarias para cumplir las tareas, sin embargo puede existir la tentación de algunos directivos que intente controlar a los empleados mediante rígidos sistemas de gestión no es la fórmula que permita un rendimiento superior. Se requiere un Performance Management (Cokins, 2004), que fomente un entorno laboral en el que jefes y empleados están realmente implicados y se comportan como si fueran los propietarios del negocio, internalizando completamente la Visión y Misión de la empresa en su quehacer diario sin necesidad de tener que memorizarlas sino que vivirlas.

Declaración de Visión y Liderazgo: La *declaración de visión* define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar, con frecuencia en términos visionarios, cómo quiere la empresa que el mundo la perciba. Una declaración como p.ej. “Estaremos entre las primeras tres compañías de transporte de productos y personas para el 2012 en América del Norte” brinda una aspiración clara y específica. La visión de Cigna Property and Casualty, compañía de seguros “Estar en el cuartil superior como especialista dentro de cinco años”, aunque corta contiene tres componentes esenciales:

- *Objetivo desafiante:* estar en el cuartil superior en rentabilidad (Cigna P&C se encontraba en el 4to cuartil).
- *Definición de nicho:* ser una aseguradora especialista y no de productos generales como lo había sido hasta entonces.
- Horizonte de tiempo: cinco años.

El objetivo desafiante de la declaración de visión debería ser diferente de la actual posición, Es importante ser ambicioso cuando se definen los objetivos, y el CEO o Gerente General debe asumir el liderazgo. De hecho, uno de los roles principales de un líder eficaz, es crear un sentido de urgencia y formular una meta que desafíe a los empleados, incluso a una organización de buen desempeño, a ser mucho mejores. Sin líderes sólidos, una organización se vuelve complaciente y, en el mejor de los casos, alcanza una mejora incremental respecto del *status quo* (Kaplan, Execution Premium, 2008).

Los grandes líderes definen metas ambiciosas para sus organizaciones. La declaración de visión debería incluir, en el nivel organizativo más alto, metas ambiciosas para la estrategia, junto con un indicador claro de éxito y un horizonte de tiempo específico. La declaración de visión es como una meta y una descripción de alto nivel, de cómo la organización se propone crear valor en el futuro. Sin embargo, el personal de la organización puede entender por qué se necesita una estrategia desafiante. Crear el sentido de urgencia y comunicar la necesidad de cambio son roles críticos de los líderes (Kaplan, Execution Premium, 2008).

1.1.6.3 Valores

La Visión corporativa constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe ser indicativa de una comprensión clara del lugar que la corporación ocupa hoy y proponer un derrotero para el futuro, la cual tiene tanta importancia para las vidas de las personas, por tanto como miembros de ella, se busca averiguar:

- Cuáles son las creencias características o fundamentales que la corporación defiende... *Valores*.
- Qué es la corporación ahora y qué aspira ser... *Misión*.
- Con que está comprometida y hacia dónde se dirige... *Metas*.

Las respuestas a estas interrogantes constituyen los elementos esenciales de la visión, con Valores compartidos como base de la misma (Quingley, 1996). En su obra “The Lessons of History”, Will y Ariele Durant afirman que “Las normas morales son las reglas mediante las cuales una sociedad exhorta a sus miembros e instituciones a tener comportamientos consistentes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo” (Durant, 1968). Se desprende

de aquel análisis que en la medida en que una corporación se convierte en una institución y, por tanto en una sociedad en sí misma, se hace necesario contar con un conjunto de valores y creencias.

Los Valores y las Creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión. Los fundadores de las empresas poseen un conjunto establecido de valores en el momento de crearlas, por lo general mucho antes de siquiera pensar en formular una declaración informal de su misión, o conjuntos de metas. En realidad, por lógica los valores anteceden a la misión y a las metas. En consecuencia, en la visión corporativa lo principal está dando un vuelco de la misión corporación a los valores corporativos (Quingley, 1996).

1.1.6.3.1 Primeras investigaciones sobre valores corporativos.

Como elementos de la declaración de la visión corporativa, los valores y las creencias son relativamente nuevos en el ambiente empresarial. En muchas corporaciones no se han hecho, por ello muchos líderes aún se sienten muy inseguros en este campo. Las investigaciones sobre el tema de los valores, han tenido un gran auge durante los últimos 25 años. En 1977, por ejemplo, cinco años atrás de la publicación de su libro, "In Search of Excellence (Peters, 1982), se indica lo siguiente, "Un conjunto de valores y aspiraciones, a menudo tácitos, que van más allá del enunciado formal convencional de los objetivos corporativos. Las metas extraordinarias son las ideas que inspiran en torno a las cuales se estructuran los objetivos operativos de una empresa, pero los elementos motores surgen de las creencias que se desarrollan y se transforman en un elemento tácito, que son los valores".

Si lo que se intenta es una comunicación efectiva de las metas extraordinarias, estas deben ser concisas, contrario a la costumbre de expresarlas en forma demasiado abstracta. Pueden parecer ordinarias o fútiles para quienes no están familiarizados con la organización; sin embargo, para sus miembros, son muy significativas y poseen un gran atractivo emocional. En su obra, "The Art of Japanese Management", Richard Pascale y Anthony Athos, se presta principal atención al tema de los valores definiendo las metas extraordinarias como "propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía" (Pascale, 1981). Este mismo autor señala que las metas extraordinarias más efectivas deben ser: (1) Significativas, (2) Duraderas, (3) Alcanzables.

Pero ¿Cuáles son los valores que las compañías excelentes sustentan?

En su obra, "In Search of Excellence" (Peters, 1982), Peters y Waterman establecieron el contenido particular de las creencias dominantes de las compañías cuya visión, en su concepto era limitada, incluyendo sólo algunos valores fundamentales son:

1. Creencia en ser la mejor.
2. Creencia en la importancia de los detalles de la ejecución de un buen trabajo.
3. Creencia en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencia en una Calidad y Servicios superiores.
5. Creencia en que la mayoría de los miembros de una organización, debería ser innovadora, así como la creencia en su consecuencia clara e inmediata, la disposición a respaldar el fracaso.
6. Creencia de la importancia de la información para realizar la comunicación.
7. Creencia explícita y aceptación de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Tom Peters y Waterman ponen en relieve las nociones de "ser el mejor", los detalles para realizar un buen trabajo, el crecimiento económico y las utilidades. Si bien el contenido de tales valores y crecimiento presenta variaciones de una empresa a otra, de un país a otro, todos concuerdan en un aspecto esencial: en un mundo en el cual la tasa de cambio muestra un crecimiento acelerado en apariencia, los valores fundamentales suministran una guía de conducta a seguir en el sitio de trabajo.

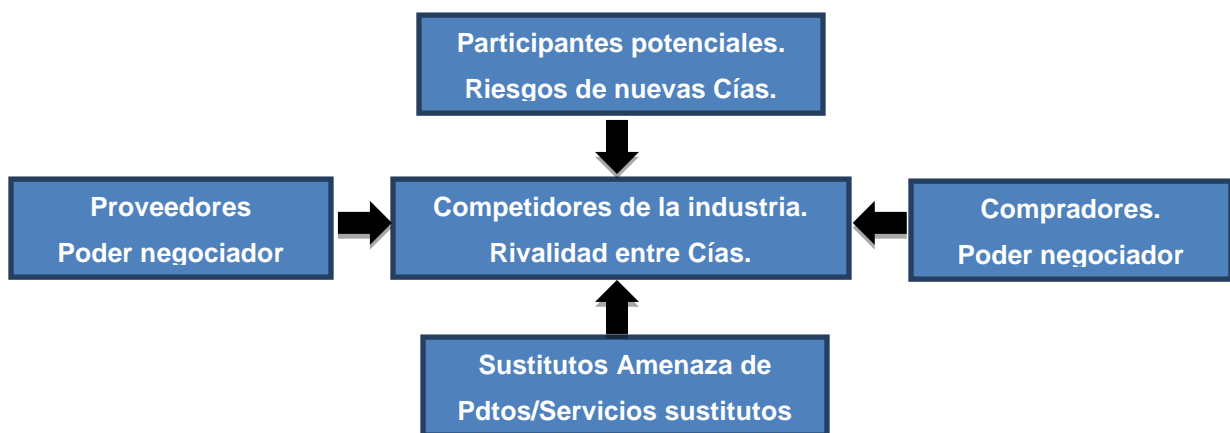
1.1.6.4 Análisis Estratégico

1.1.6.4.1 Análisis externo

La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas, también establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su objetivo es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria (Porter M. , 1987).

El primer determinante fundamental de la búsqueda de la rentabilidad es el atractivo de la industria y tal como dice M. Porter, el pleno conocimiento de las reglas de la competencia que rigen el atractivo de dicha industrial y generan ventajas, por tanto el fin principal es conocerlas, enfrentarlas y modificarlas en su favor, e independientemente del tipo de industria estas reglas de la competencia están contenidas magistralmente en la obra de “Ventaja Competitiva” (Porter M. , 1987). Las fuerzas combinadas de estas determina la capacidad de la empresa de un sector industrial para ganar tasas de rendimiento que superen el costo de capital.

Figura a) Los 5 factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una empresa.



Fuente: Ventaja Competitiva. M.E. Porter, 1987.

La fuerza de los cinco factores de la competencia depende de la estructura de la industria, es decir, de las características económicas y técnicas de un sector industrial, la cual cambia en la medida que evoluciona dicho sector industrial. El cambio estructural modifica la solidez global y relativa de las fuerzas de la competencia y, por tanto, puede ejercer un influjo positivo o negativo en la rentabilidad.

1.1.6.4.2 Análisis Interno

Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Porter M. , 1985), define la Cadena de valor empresarial, como un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final, así generar las ventajas competitivas.

Por tanto no se puede entender la ventaja competitiva si no se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto/servicio. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y en diferenciación, de manera que para analizar la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar, la herramienta básica para ello se expone en la obra de M. Porter como el análisis de la Cadena de Valor y más aún cómo encaja en el sistema macro de valor de la industria. De manera que con la información obtenida de los análisis anteriores se podrá trabajar en una matriz FODA.

1.1.6.4.3 Análisis FODA

La matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazases una de las más utilizadas para realizar el análisis de debilidades y fortalezas de la UEN, es además una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que está actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara un “scanner” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que

permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Los factores de la Matriz FODA están en f(Fortalezas; Oportunidades; Debilidades; Amenazas).

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Esta metodología resume en un tabla las condiciones y atributos lo que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas claves que la organización debe considerar cuando formula su estrategia y sus lineamientos estratégicos a implementar.

1.1.6.4.4 Propuesta de Valor

Definición de "Propuesta de valor".

Un comunicado de negocios o de marketing que resume por qué un consumidor debe comprar un producto o utilizar un servicio. Esta declaración debe convencer a un potencial consumidor que un producto o servicio en particular le agregue más valor o mejor aún, resuelva un problema que otras ofertas similares no resuelven.

Una propuesta de valor es una promesa de valor para ser entregado y reconocido, y es además una creencia de que el cliente que la valore será apelado y experimentado en sí misma. Una propuesta de valor se puede aplicar a toda una organización, o sus partes, o las cuentas de los clientes, o productos o servicios.

Creación de una propuesta de valores una parte de la estrategia de negocio. Kaplan y Norton dicen "Estrategia se basa en una propuesta de valor al cliente diferenciada. La satisfacción de los clientes es la fuente de creación de valor sostenible" (Kaplan R. S., Cuadro Mando Integral, 1996).

El desarrollo de una propuesta de valor se basa en una revisión y análisis de los beneficios, costos y valor que una organización puede ofrecer a sus clientes, posibles clientes y otros grupos de electores dentro y fuera de la organización. Es también un posicionamiento de valores, donde $(\text{Valor} = \text{Beneficios}) - \text{Costo}$ (costo incluye el riesgo económico), se sugieren las diferentes oportunidades de mejoras asociadas a fortalecer el negocio desde una perspectiva de rentabilidad, de mercado y del cliente. Es este último que cobra mayor relevancia puesto que en la medida de su atención y definición de la perspectiva del cliente y por ende el surgimiento de la propuesta de valor, es menester aquí abordar que es lo que hace la diferencia y elegible a esta UEN, en función de una propuesta de valor atractiva y con alto potencial (Kaplan & Norton, Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes., 2004).

1.1.6.5 Desarrollo de la Estrategia

1.1.6.5.1 Modelos de Negocio

Discusión “El reto del diseño y del cambio de perspectiva”.

“Los empresarios no pueden limitarse a comprender mejor a los diseñadores, sino que deben trabajar como diseñadores” Roger Martin, decano de la Rotman School of Management.

Una vez analizado los 5 patrones generales descritos por Osterwalder (Osterwalder , 2010), un elemento ciertamente fundamental aquí es el diseño. Sin saberlo los empresarios realizan todos los días actividades propias del diseño, diseñan empresas, modelos de negocios, estrategias, procesos y proyectos. Estas actividades están supeditadas a una compleja trama de factores, que van desde la competencia o la tecnología hasta el entorno legal, y se realizan cada vez con más frecuencia en terrenos inexplorados y desconocidos. En aquello consiste la propuesta del diseño y lo que necesitan los empresarios son herramientas de diseño que complementen sus conocimientos empresariales.

De lo anterior y siguiendo con el análisis, el diseño no puede hacerse sino se dispone de un objeto del diseño, esto es que los empresarios invierten mucho dinero en estudios de mercado, aunque no suelen tener en cuenta la perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos y servicios, y modelos de negocios. Sin embargo, un buen diseño de modelo de negocio no caería en este error y vería el modelo con los ojos del cliente, lo cual le permitiría descubrir oportunidades totalmente nuevas. El concepto es en tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación y mejoramiento, sino tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio. El éxito de la innovación como indica Tom Peters se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones (Peters, 1982).

Por tanto la importancia de la adopción de la perspectiva del cliente, es un principio rector del proceso de diseño de modelos de negocio. La perspectiva de negocio de Aviación Rio Baker con la perspectiva de los clientes debiera ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución relaciones con clientes y fuentes de ingresos.

Es un cambio de perspectiva del Tú y Ellos que se quiere analizar como parte integradora de creación de realidades, una realidad que satisfaga una necesidad transaccional, y que esta se realice en equilibrio, generando los excedentes justos a quien los entrega y a la vez, generar cumplir con las expectativas de la función de satisfacción del cliente.

Figura b) Cambiar la perspectiva del Tú y Ellos.

TU como modelo de negocio centrado en la empresa	ELLOS como modelo de negocio centrado en los clientes
¿Qué podemos vender a los clientes?	¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?
¿Cómo podemos llegar a los clientes de forma más fácil?	¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?
¿Qué tipo de relación debemos establecer con los clientes?	¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?
¿Cómo podemos obtener beneficios de nuestros clientes?	¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?

Fuente: (Osterwalder , 2010).

De lo anterior expuesto respecto del cambio de perspectiva que se sugiere debe tener a la hora de elaborar un modelo de negocio, y una vez resuelto las interrogantes de la perspectiva del cliente, se debe evaluar la propuesta de valor desarrollada sometiéndola a la evaluación por cada ítem de valor y factor crítico a considerar del lienzo de Osterwalder. Se presenta el formato del lienzo para contextualizar la forma y fondo del modelo de negocios que se desarrollará a posterior en sección de Modelos de Negocio.

1.1.6.5.1.1 Discusión sobre modelos de negocios y su funcionalidad

¿Qué valor se le proporciona al cliente?, ¿Qué problemas del cliente se ayuda a solucionar?, Qué necesidades del cliente se satisface?, ¿Qué paquetes de productos o mix de servicios se ofrece a cada segmento?

Para contestar estas interrogantes es necesario volver a revisar el concepto y la importancia de la propuesta de valor.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precios, velocidad del servicio, calidad y costo) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, apreciación del cliente frente al servicios, etc.). Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

1.1.6.5.1.2 Elementos claves de los modelos de negocios

Novedad: Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no existía oferta alguna similar.

Mejora en el rendimiento: El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor, sin embargo el rendimiento tiene sus límites hasta que se salte a una novedad que sobrepase el rendimiento anterior y entregue mayores atributos de satisfacción y menor costo e incluso minimizando externalidades negativas, p.ej. pasar de los automóviles ultra veloces y económicos a combustión y quema de diésel o bencina, a aeronaves platillos personales al mejor estilo de Supersónico (serie de caricaturas animadas del futuro de la Warner Bros.)

Personalización: La adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes o segmentos de mercado crea valor enfocados en conceptos de personalización masiva y de creación compartida, dando cabida a productos y servicios personalizados al tiempo que se aprovechan las economías de escala (Hitt-Ireland-Hoskinsson, 2008).

El trabajo, hecho: Crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Rolls-Royce comprende este concepto a la perfección. Sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y el mantenimiento de sus motores de reacción. Su acuerdo permite a los clientes centrarse en la dirección de aerolíneas, que pagan a Rolls-Royce una cuota por cada hora de funcionamiento del motor.

Diseño: El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda, los autos, muebles y la electrónica de consumo masivo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.

Marca/status: Algunos clientes pueden encontrar valor en utilizar y mostrar una marca específica., Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza y status social o las carteras de mujer cuyas precios pueden llegar a lo exorbitante sólo por la marca. En el otro extremo del espectro, los skaters utilizan marcas alternativas para demostrar que val a la última moda.

Precio: Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio que no necesariamente pueden redituar en una valoración y fidelización del cliente según los que indica Al Ries y Jack Trout en su libro La guerra de la Mercadotecnia (Ries, 1986).

Reducción de costos: Ofrecer una forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costos. Por ejemplo Salesforce.com vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes alojada en la nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir dinero y el tiempo que implica en comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software.

Reducción de los riesgos: Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos y servicios. Para el comprador de un automóvil de segunda mano o semi-nuevo como lo hacen las automotoras locales como Automotriz Miranda en la II Región de Antofagasta y las más conocidas a nivel nacional como GMAC o como los proyectos MARC (*Maintenance Assistance Re-stockercomponents*) de mantenimiento asistido de reparación y componentes en el caso de los equipos de la gran minería. Una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de las reparaciones y averías tras la compra. Una garantía a nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de servicios TI externalizados.

Accesibilidad: También se puede crear valor colocando productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Se puede hacer con una innovación en los modelos de negocios, una tecnología nueva o ambas.

Comodidad: Facilitare las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El iPod y el iTunes de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora Apple domina este sector del mercado.

1.1.6.5.1.3 Los nueve módulos del Lienzo o CANVAS

A continuación se presenta de manera descriptiva los 9 módulos del lienzo de Osterwalder, como una manera de interpretar la realidad de manera gráfica.

Módulo #1: Segmento de mercado (SM): Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

Módulo #2: Propuesta de Valor (PV): Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

Módulo #3: Canales (C): Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Módulo #4: Relaciones con clientes (RCI): Las relaciones con los clientes es establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

Módulo #5: Fuentes de ingresos (FI): Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Módulo #6: Recursos claves (RC): Los recursos claves son los activos necesarios para proporcionar y ofrecer los elementos antes descritos.

Módulo #7: Actividades clave (AC): Son las actividades valga la redundancia claves para la estrategia y el empleo de sus tácticas de negocios.

Módulo #8: Asociaciones clave (AsC): Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

Módulo #9: Estructura de costos (EC): Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos.

1.1.6.5.2 Mapa Estratégico: Creación del mapa estratégico

Michael Porter describe la base de la estrategia como las actividades en las que la organización decide destacar: “Al final, todas las diferencias entre empresas en costo o precio, se derivan de los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y entregar sus productos o servicios...la diferenciación proviene de las actividades que se eligen y de la forma en que se llevan a cabo” (Porter M. , 1987).

La esencia de la estrategia es decidir realizar las actividades de forma diferente y única, en opinión de Porter, una posición estratégica sostenible proviene de un sistema de actividades cada una de ellas refuerza a las demás.

Según la definición, un mapa estratégico entrega una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades generadoras de utilidades o mejor dicho centros de responsabilidades (Govindarajan, 2007). Según Kaplan y Norton la aplicación de mapas estratégicos en su mejor y última práctica es a través de las líneas estratégicas, que son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa (Norton, 2008).

La mayoría de las líneas estratégicas son combinables verticalmente y pueden indexar objetivos y así originar en la perspectiva de los procesos, sus resultados y la gestión de la misma. En resumen, se conectan hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros, y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, dividiendo la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. De acuerdo a lo anterior es preciso que se personalicen las líneas estratégicas de acuerdo a la propuesta de valor para sus propios clientes, en este caso la *Continuidad Operacional, Servicios Integrados y Excelencia en el Servicio*, el cual surge aquí el concepto de eje estratégico como hilo conductor en la cual se derivan los impactos al final en la perspectiva financiera.

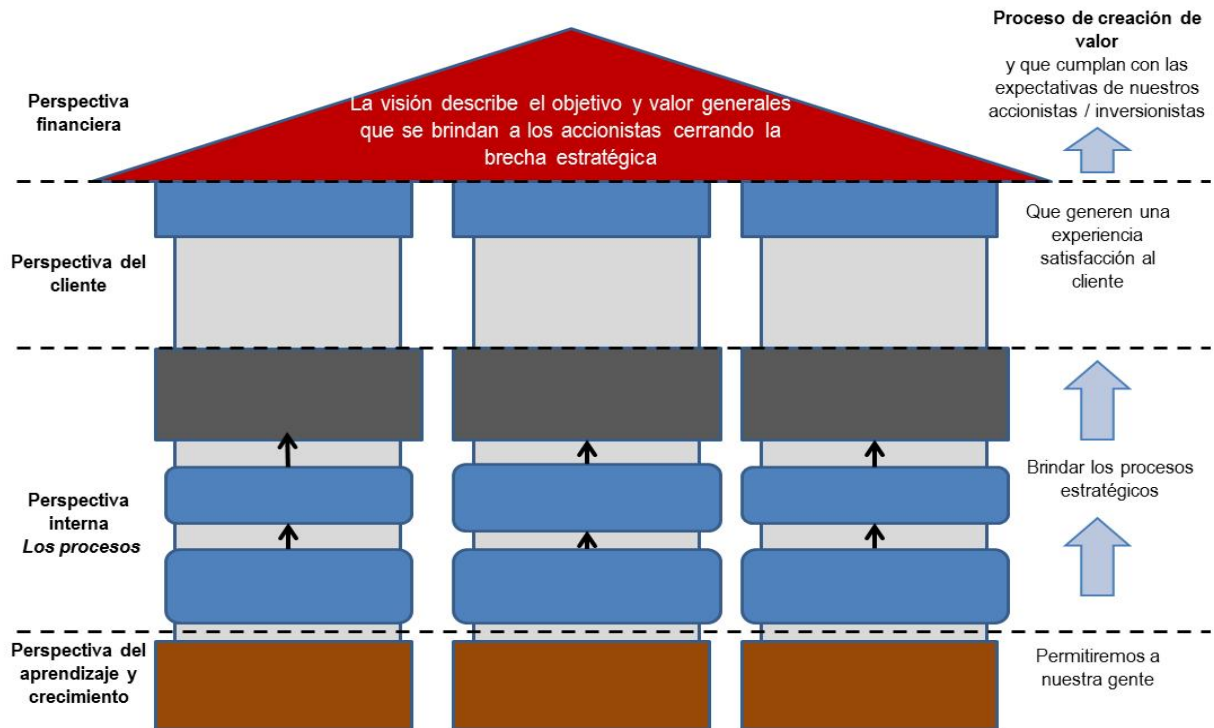
En la línea de la perspectiva del Proceso Interno, los autores destacan que los sistemas existentes de medición del rendimiento de la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, los autores recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, esto es identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, de modo que el proceso de lograr definir objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, representa una de las distinciones más relevantes entre el Cuadro de Mando Integral

y cualquier sistema tradicional de medición de la actuación de la UEN. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes.

Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de las desviaciones para controlar estas operaciones departamentales son, bien concebidas, pero ya las organizaciones están muy alejadas de utilizar sólo el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como método principal de evaluación y control. En la actualidad las organizaciones exitosas están complementando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. De lo anterior se desprende: Es el dime como mides y te diré quién eres.

Así por tanto las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción, que abarcan a varios tipos de departamentos dentro de la organización. Por tanto se recomienda medir y definir las medidas de costo, calidad, producción y tiempo. Esto es disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales (Kaplan R. S., Cuadro Mando Integral, 1996).

Figura c): Plano Arquitectónico de los lineamientos estratégicos para los tres atributos de la propuesta de valor.



Fuente: Elaboración propia.

El Mapa estratégico y sus conductores de ilación y sus ejes estratégicos, codifican esta información. Las flechas de los conectores o ejes en efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico), parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

Las perspectivas más altas involucran a gente u otras organizaciones (en general referidos como stakeholders). Por ejemplo, las "perspectivas financieras" involucran a los accionistas (entre otros), la "perspectiva del cliente" involucra obviamente a los clientes. Los stakeholders en una corporación son los individuos y entidades que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad de creación de bienes y son potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.

Las perspectivas más bajas no involucran a nadie explícitamente. La mejora en términos de perspectivas más bajas tiene un largo período de gestación, pero es la única manera de lograr un cambio dramático y duradero en el funcionamiento de la organización, por tal motivo Kaplan y Norton llaman activos intangibles a los capitales humano, de la información y organizacional mencionados en la perspectiva más baja.

Definir una visión superior es imprescindible para la ejecución de cualquier estrategia, la cual requiere una arquitectura que integre las estrategias y operaciones de las distintas unidades dispersas en la compañía. Sin embargo, la investigación demuestra que más del 60% de las organizaciones no poseen una perspectiva integrada de la estrategia, ya que las unidades funcionales como RRHH, tecnología de la información y finanzas no están relacionadas con la estrategia.

Un trabajo reciente de Harvard Business School concluyó que una buena declaración de la estrategia, debería contener en su origen un Objetivo, Ventaja y Alcance (OAS) (Norton, 2008), en la cual una buena declaración de la estrategia debiera contener tres elementos fundamentales:

Objetivo (O): El fin que debe alcanzar la estrategia a diseñar y es la parte similar a la declaración de visión, contiene un objetivo cuantitativo tales como rentabilidad, tamaño, participación, retornos, EBIT como también el elemento temporal para alcanzarlos.

Ventaja (A) Advantage: El medio por el cual la empresa logrará su objetivo, por ejemplo la amplitud de productos y el grado de integración vertical que alcanzará en función de las actividades de la cadena de valor que realizara.

Alcance (S) Scope: El campo o nicho donde se propone operar por ejemplo el segmento del mercado objetivo a lograr. Las unidades de negocio y la estrategia corporativa (Norton, 2008).

1.1.6.5.3 Los Indicadores

Si se revisan los capítulos del 3 al 6 de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, tratan de lo que es fundamental para construir objetivos e indicadores (Kaplan & Norton, Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes., 2004).

De lo anterior se indica la creación de indicadores genéricos que aparecen en la mayoría de los cuadros de mando integral de la mayoría de las organizaciones, como los siguientes indicadores genéricos que aparecen en la mayoría de los cuadros de mando integral de la mayoría de las organizaciones.

Figura d): Los Indicadores.

Perspectiva	Indicadores Genéricos
Finanzas	Rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico.
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado.
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

Fuente: Elaboración propia.

La creación de valor a largo plazo se debe al impulsar mejoras al desempeño de los procesos y personas alineadas en pro de los objetivos corporativos, hace más de un siglo el científico británico Lord Kelvin dijo: “A menudo digo que cuando se puede medirse lo que uno dice, y expresarlo en números, se sabe algo sobre el tema; pero cuando no es posible medirlo, cuando no se lo puede expresar en números, ese conocimiento es de naturaleza precaria e insatisfactoria”. De modo que si es imposible medirlo, no es posible mejorarlo.

Los indicadores eran tan importantes ayer y hoy tal como lo fue para Lord Kelvin creía que era para los científicos, para los directores de empresas lo son de igual manera importantes. Si se desea mejorar procesos de las empresas, específicamente si desean mejorar la gestión de sus relaciones con el cliente, sus procesos operativos y de innovación, así como sus activos intangibles (tales como la gente, los sistemas y la cultura), deben integrar los indicadores de estos elementos a su gestión. Por tanto los objetivos estratégicos y los mapas estratégicos aclaran, de manera didáctica y gráfica, los objetivos de la organización para

lograr un buen desempeño a corto y largo plazo. Pero se requiere lograr que los objetivos estratégicos sean más significativos y ejecutables, seleccionando indicadores para ellos.

A continuación se presenta el mapa estratégico para la línea estratégica de gestión de clientes de Aviación Río Baker. Para cada objetivo estratégico del mapa, se debe elegir por lo menos un indicador, reduciendo la ambigüedad inherente del lenguaje, como “ser los mejores” y “mejorar los costos”.

A tener en cuenta que los objetivos son lo que la estrategia intenta alcanzar, el indicador es lo que muestra cómo se monitoreará el éxito o fracaso o mejor dicho el desempeño en comparación con los objetivos. Las metas son el nivel de desempeño o índice de mejora que la estrategia necesita, cuya lectura y seguimiento no puede estar ajeno a planes de mejoramiento continuo y en plena observación de los sponsor o dueños de los proyectos.

1.1.6.5.4 Tablero de Gestión

A través del “Proceso de cascada”, como lo define Niven (Niven, 2002), se debe desarrollar los cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa, estos deben estar en la línea con el cuadro de mando del más alto nivel de la empresa, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.

Otra manera importante del control de gestión es el alineamiento organizacional a través del esquema de incentivos, el que describiremos a continuación, esta herramienta es sin duda una de las más efectivas para alinear a los colaboradores a todo nivel.

1.1.6.5.5 Cuadro de Mando Integral

La pregunta relevante a hacerse es ¿Qué es lo que hace que un Cuadro de Mando Integral tenga éxito?, ¿Es por la disposición o combinación de los indicadores financieros y no financieros, los cuales están agrupados en cada una de las perspectivas?

El foco se insiste que es en colocar cualquier sistema de medición al servicio de los directivos y empleados para que se motiven a poner en práctica con éxito la estrategia de o las distintas UEN. De lo anterior la cuestión es ¿Cómo asegurarse que dicha herramienta traslade la estrategia a los indicadores?

Esto es cómo indican los autores Kaplan y Norton con las relaciones de causa-efecto por una parte, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas. Se revisarán cada una de ellas en el capítulo correspondiente.

Según sus creadores (Kaplan & Norton, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes.*, 2004), este complementa los indicadores financieros de la actuación pasada, es decir (la manera antigua de medir a las empresas en la época industrial), con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral, se derivan de la visión y la estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas, la financiera, la del cliente, la del proceso interno y de la formación y crecimiento, los recursos finalmente.

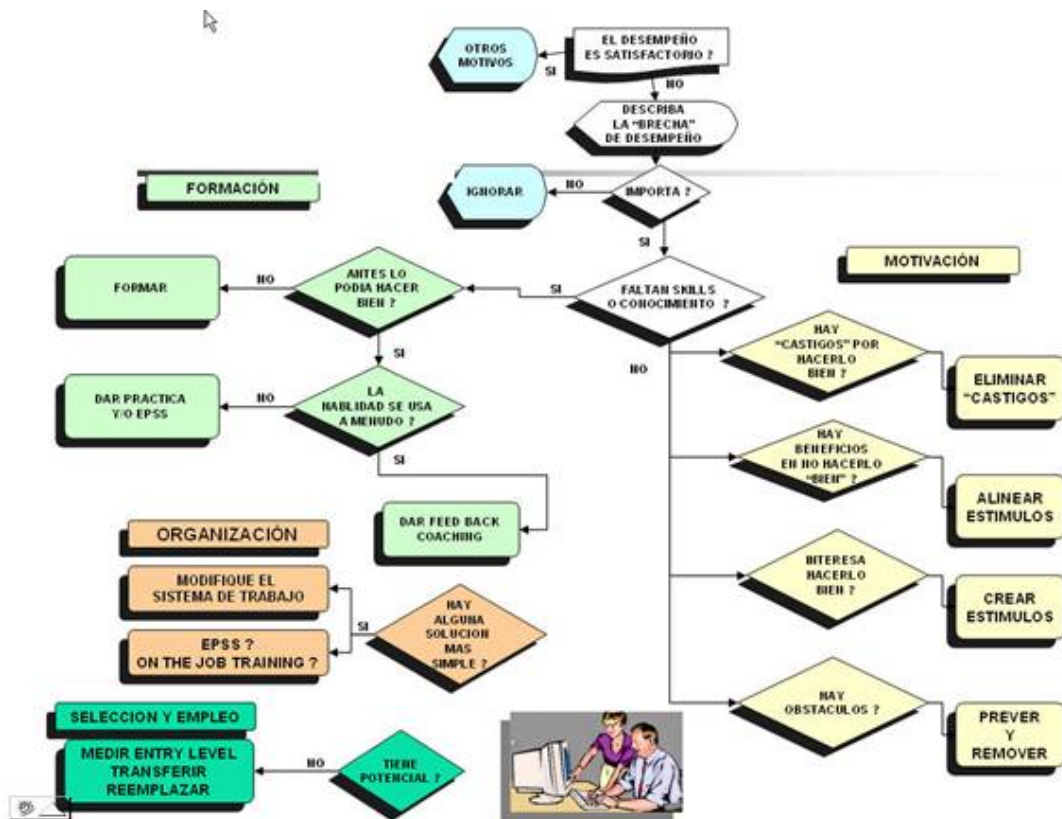
1.1.6.6. Alineamiento Organizacional

1.1.6.6.1 Esquema de Incentivos

Motivación y estímulos

El análisis de la motivación debe comenzar por detectar las causas de brechas entre el comportamiento deseado y el actual. El desempeño es una función del contexto (Brethower, 2007).

Figura e) Análisis de motivación según Mager y Pipe.



Fuente: (Pipe, 1983).

Usando el modelo de Mager y Pipe (Pipe, 1983), se puede identificar como factores motivadores o desmotivadores a aquellos que involucran consecuencias positivas o negativas por utilizar las competencias y aptitudes para cumplir con los estándares.

Mager sugiere una serie de preguntas para diagnosticar:

¿Hay castigos por hacer las cosas bien?

Analizar consecuencias negativas que puede tener el lograr las metas o estándares propuestos para el ejecutante,

Eliminar los castigos como recarga de trabajo, presión de tiempo, exigencia.

¿Hay premios por hacer las cosas mal?

Un sistema de desempeño no alineado puede crear muchos premios por debajo desempeño.

¿Hay premio por demostrar el trabajo? (p.ej. horas extras); por entregarlo rápido sin revisar? referido a (cuotas de ventas).

¿Hay obstáculos para cumplir con los estándares?

Detectar los obstáculos que el ejecutante encuentre al logro de las metas. Remover los obstáculos, cambiar el ejecutante o modificar los estándares.

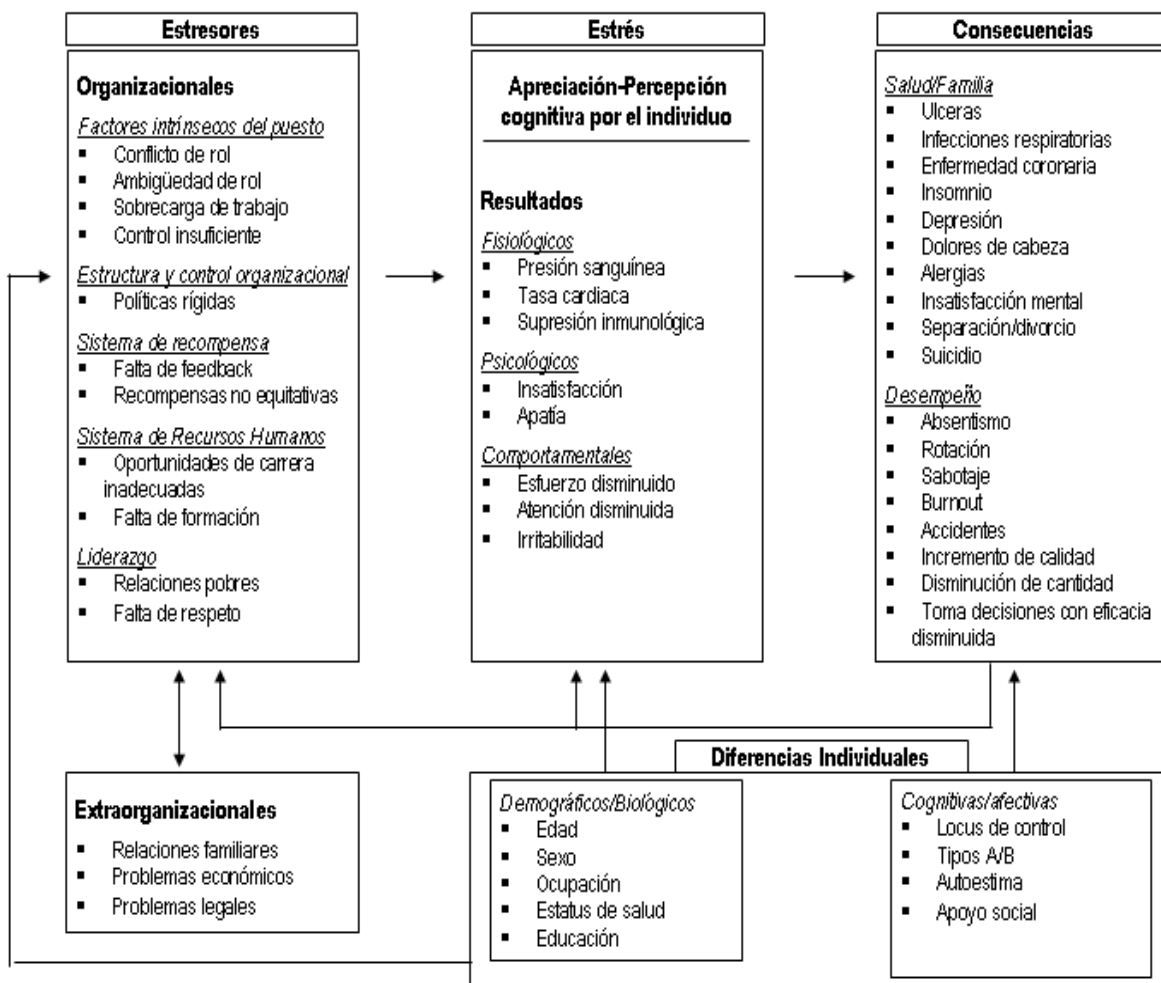
Es decir que el contexto de alguna manera determina la conducta y el desempeño.

Las expectativas del supervisor fue ampliamente estudiado en el aspecto de que la influencia del supervisor afecta indirectamente al desempeño individual a través de tres efectos adicionales determinados por diversos estudios de psicología experimental aplicada al trabajo, se ajusta de complemento al modelo orientado a la dirección (Matteson e Ivancevich, 1987) (Ivancevich, 1999).

Este Modelo (Ivancevich, 1999), distingue seis componentes: los estresores, entre los que incluyen no sólo factores organizacionales (factores intrínsecos del puesto, de la estructura y control organizacional, del sistema de recompensa, del sistema de recursos humanos y de liderazgo), sino también los extra-organizacionales (relaciones familiares, problemas económicos, legales, etc.); estos estresores inciden sobre la apreciación-percepción cognitiva de la situación por el trabajador; ésta, a su vez, incide sobre los resultados

fisiológicos, psicológicos y comportamentales de esa apreciación-percepción cognitiva, y éstos, a su vez, sobre las consecuencias, tanto las referidas a la salud del individuo como las referidas a su desempeño en la organización. Las diferencias individuales son consideradas como variables moduladoras que inciden sobre las relaciones entre los estresores y la apreciación-percepción cognitiva; entre la apreciación-percepción cognitiva y los resultados; y entre los resultados y las consecuencias

Figura f) Análisis de motivación Modelo orientado a la dirección (Matteson e Ivancevich, 1987).



Fuente: (Ivancevich, 1999).

Siguiendo con lo expuesto anteriormente en cuadro se puede observar que el resultado fisiológico, físico y de comportamiento está directamente relacionado o inducido por estresores organizacionales y extra-organizaciones, y las diferencias individuales, que se conjugan para terminar en resultados o consecuencias, es importante destacar en el flujo de acción y reacción la preponderancia de los factores inductores.

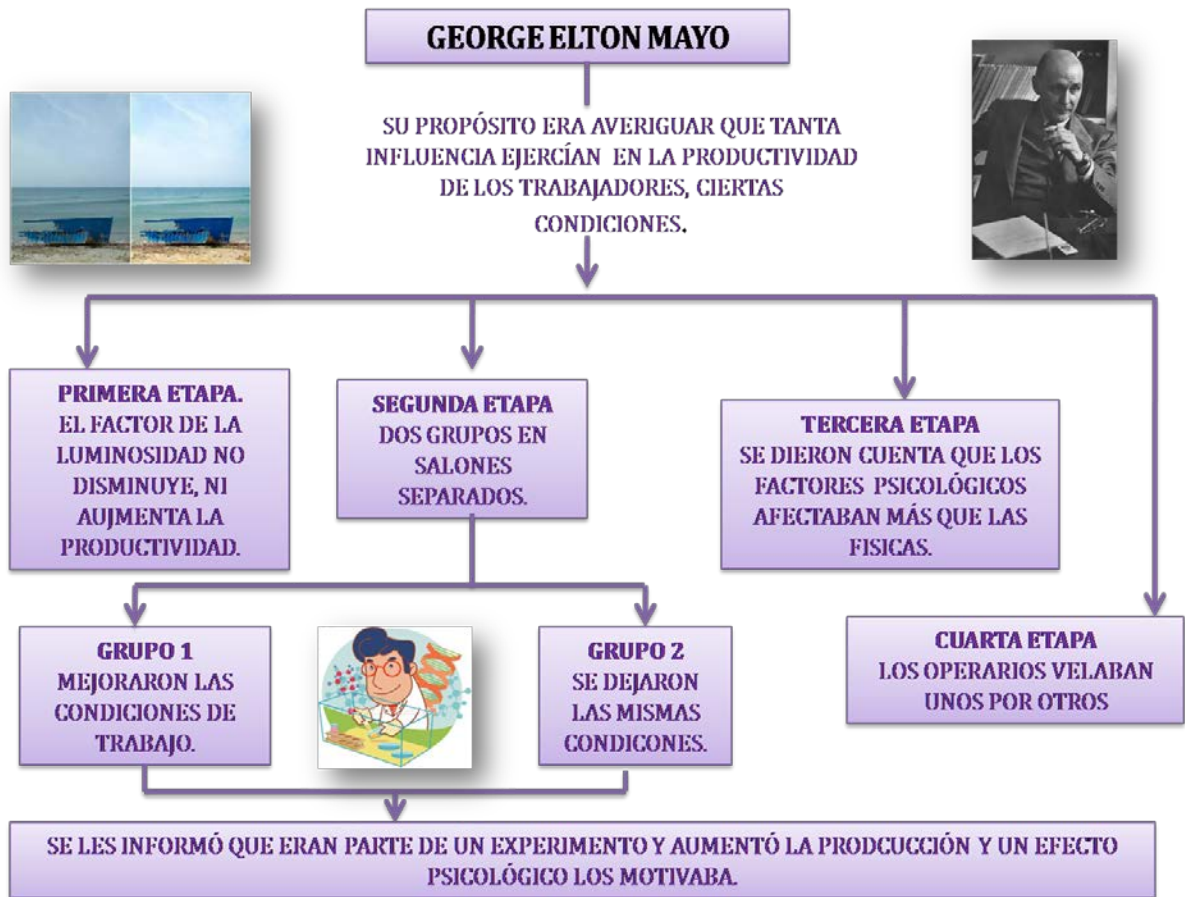
Uno de estos inductores de efectos es el llamado Efecto Hawthorne, en su clásico experimento de 1920 con mujeres que ensamblaban tableros electrónicos en la planta Western Electric de Hawthorne, Elton Mayo determino por primera vez que el rendimiento de los operadores era modificado por los observadores o supervisores en tres formas:

1. Al comunicar los estándares a lograr antes de ejecutar.
2. Al comunicar los resultados logrados (feedback o retroalimentación).
3. Por el hecho de prestar atención, escuchar y preguntar.

El efecto Hawthorne puede distorsionar la medición del rendimiento o ser utilizado por el Supervisor para estimularlo, lo que se denomina un efecto Hawthorne sostenido.

Figura g) Modelo de Elton Mayo.





Fuente: (Mayo, 1024).

Los psicólogos de Harvard, Robert Rosenthal y Leonore Jacobson detectaron en una serie de estudios publicados en 1968 (Rosenthal, 1968), que los resultados de aprendizaje de alumnos eran influenciados por las expectativas previas que sus maestros se formaban de ellos en mayor medida que por sus propias capacidades por ejemplo CI o aprendizaje previo. Los alumnos de aquellos maestros que pensaban que eran superiores al nivel medio, obtenían resultados superiores a los demás aunque en realidad no lo fueran, lo que Rosenthal y Jacobson llamaron efecto Pigmalion positivo, mientras que aquellos estudiantes cuyos maestros habían sido convencidos por los investigadores de que eran inferiores a la media normal, obtenían resultados inferiores aunque fueran más dotados.

Un primer paso en el análisis de la motivación organizacional es identificar los factores motivantes y desmotivantes que rodean la ejecución de un trabajo o puesto.

1.1.6.6.2 Remuneraciones e Incentivos

“Ustedes fingen que nos pagan y nosotros fingimos que trabajamos...” Viejo dicho de la Unión Soviética”.

La caustica pero certera humorada soviética revela la importancia de una remuneración alineada con el valor agregado a la organización y el valor de mercado del capital humano que lo agrega.

Desde una perspectiva económica, la remuneración es el costo de atracción, retención e inversión en capital humano de una organización. Si bien no toda inversión en capital humano es remuneraciones capacitación, beneficios sociales, vacaciones pagas y sanitarios, facilidades para vivienda, calidad de vida, son ejemplos validos de inversión no remunerativa en capital humano, la remuneración es aquella parte del valor del trabajo que se entrega al trabajador para que este decida su inversión discrecionalmente.

Otro aspecto importante para la remuneración es que al medirse en unidades monetarias, permite calcular los costos de capital humano de un proyecto y formular un caso de negocio para determinar el retorno de la inversión en capital humano. Desde el punto de vista del trabajador individual, el nivel de remuneración determina también el valor de cambio de su desempeño en el mercado y el retorno de su inversión, que es en desarrollar y mejorar sus competencias y capacidades para transformarlas en desempeño.

Por tanto los sistemas de remuneraciones e incentivos son componentes críticos para lograr una mejora sostenida del desempeño, como soporte estructural de los mecanismos de motivación.

Un adecuado sistema de remuneraciones debe cumplir cinco funciones clave:

1. Sostener y promover el logro de los resultados Mega, Macro y Micro.
2. Atraer y retener talento y personas competentes.
3. Estimular diferencialmente el logro de metas y resultados.
4. Estimular y reconocer la adquisición de competencias valiosas y la inversión en Capital Humano de los integrantes.
5. Implementar y sostener una experiencia del cliente.

Por tanto en el **Alineamiento Organizacional** existen diferentes formas de estructuras organizacionales y estas son utilizadas según las necesidades de cada empresa.

Como decía Daft **La Organización funcional** (Daft, 2007), en ella los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa, se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

La Organización matricial que agrupa colaboradores en espacios simultáneos por funciones y divisiones, el objetivo de esta estructuración es la de lograr mayor integración de recursos especializados, lo que beneficia cuando se requiere sinergia en proyectos con tiempos definidos. En cuanto a su elaboración o entrega, a diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos.

Los autores Anthony y Govindarajan (Govindarajan, 2005), en su libro definen los elementos de un sistema de control, como sigue:

Primero, un detector que mide lo que se sucede a cada momento del proceso que controla.

Segundo, el evaluador que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándolo con alguna norma o previsión de lo que debiera suceder.

Tercero, el efector que modifica que modifica el comportamiento del proceso si el asesor indica que es necesario y una red de comunicaciones que transmiten la información entre el detector y el asesor, y entre el asesor y el efector.

Segunda Parte

2.1 Formulación Estratégica

2.1.1. Contexto de la empresa

En el contexto de la empresa, se presenta la descripción general de la empresa, la resolución de la autoridad que da vida a este ente comercial, en la cual se realiza un análisis de su estructura organizacional, de la descripción de sus servicios y de la elección del servicio el cual dará forma a la contextualización de la línea de negocio a analizar la UEN.

2.1.1.1 La Empresa

Servicios Aéreos Río Baker Ltda. / RUT: 76.045.663-2

Descripción general de la empresa:

Aviación Río Baker, es una empresa chilena con sede en el aeropuerto Cerro Moreno de Antofagasta que ofrece servicios de FBO (Fixed Based Operations), entre los cuales están el hangaraje, logística y mantenimiento para aviones de hasta 737 Kg. Además ofrece apoyo al Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), de migración, aduana, meteorología, y logística para distintos tipos de trabajos aéreos, transporte. Su flota está compuesta por aeronaves menores Piper Lance II y Piper Chieftain.

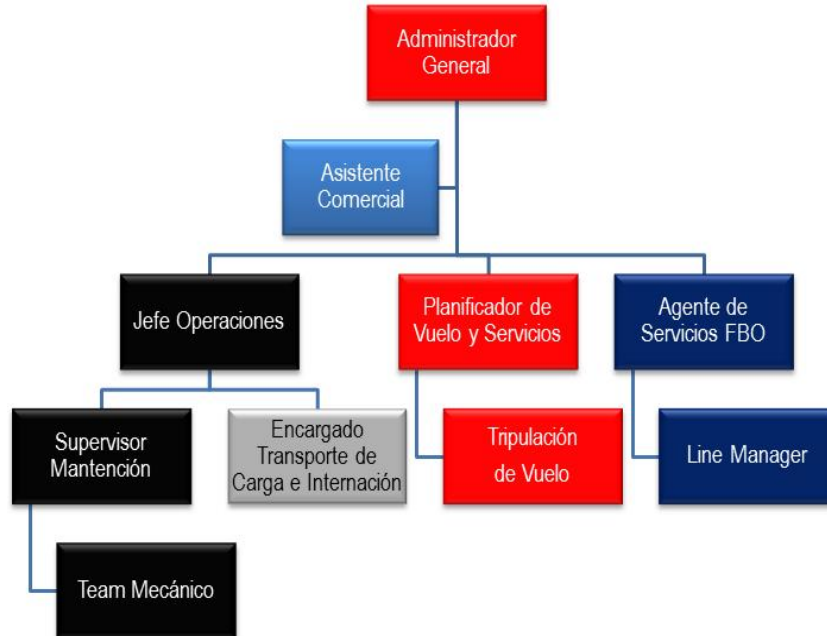
Resolución de la Dirección Aeronáutica Civil (DGAC):

Con fecha 28 noviembre 2008, la DGAC entrega certificado de operador aéreo (AOC), bajo la aplicación DAN 119, que le permitirá operar como Empresa Aerocomercial Chilena de Transporte Aéreo Comercial, que incluye la inscripción de la aeronave matrícula CC-PBQ modelo Piper PA-32RT-300, que será explotada comercialmente por Servicios Aéreos Río Baker Ltda. (DGAC, 2009).

Las Zona(s) autorizada(s) por la dirección de aeronáutica civil son Chile Continental y las zona(s) excluidas(s) por la dirección de aeronáutica civil Islas, XI y XII y Antártica.

2.1.1.2 Estructura Organizacional:

Figura N°1: Organigrama Rio Baker Ltda. 2012.



Fuente: Elaboración propia.

Explicación de la Estructura Organizacional: Servicios Aéreos Rio Baker Ltda. la lidera el Administrador General, fundador y piloto de la Cía., quien está a la cabeza de la gestión de la organización y que opera eventualmente vuelos no regulares.

En los siguientes cuadros se describe, las responsabilidades relevantes de los encargados de áreas del organigrama y sus principales entregables medibles en objetivos y metas. En ANEXOS se encontrarán Roles, Objetivos y Metas de cada cargo.

Figura N°2: Estructura Organizacional.

Cargo	Asistente Comercial
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> Llevar agenda de administración Gral. Gestión comercial de los servicios Enlace comercial con Clientes y Proveedores Administración y coordinación administrativa Facturación y Comercialización

Cargo	Jefe Operaciones
Responsabilidades	
<p>Cumpto. Programas de vuelos</p> <p>Cumpto. Programas de mantención</p> <p>Cumpto. Programas de capacitación personal mecánicos</p> <p>Cumpto. Factores Críticos de Éxito PQVC (<i>People; Quality; Velocity; Cost</i>)</p> <p>Cumpto. Programas de carga y gestión aduanas</p> <p>Coordinación general operaciones</p>	

Fuente: Información entregada por Administrador Gral.

Cargo	Planificador de Vuelos y Servicios
Responsabilidades	
<p>Generar Programas de vuelos</p> <p>Verif. Cumpto. Programas de vuelos</p> <p>Generar Programas de mantención</p> <p>Generar Programas de Transporte de carga y de Servicios especiales</p> <p>Cumpto. Factores Críticos de Éxito PQVC (<i>People; Quality; Velocity; Cost</i>)</p> <p>Coordinación general de Servicios Aéreos; Logísticos y FBO</p>	

Fuente: Información entregada por Administrador Gral.

Cargo	Coordinador de Servicios FBO (Fixed Based Operations)
Responsabilidades	
<p>Atender aeronaves en aeropuerto, representándolas ante la Autoridad (DGAC), así como ante otras autoridades y entidades vinculadas al sector aeronáutico.</p> <p>Entregar asistencia en la recepción y despacho de aeronaves; atención documental a las cargas de importación, exportación y transbordos.</p> <p>Coordinación general de Servicios Aéreos y Logísticos de FBO</p> <p>Cumpto. Factores Críticos de Éxito PQVC (<i>People; Quality; Velocity; Cost</i>)</p>	

Fuente: Información entregada por Administrador Gral.

2.1.1.3 Descripción de Servicios: Servicios Aéreos Río Baker Ltda. contempla 5 servicios específicos.

1. Transporte público de vuelos domésticos no regulares de pasajeros.
2. Transporte no regular de carga y correo.
3. Fotografía aérea.
4. Servicios FBO (Fixed Based Operations). El cual se desarrollará la UEN.
5. Operador Aéreo de la aeronave SE-RIF Bombardier CRJ200PF de la empresa West Air Sweden, incorporado a fines de enero 2012 y que se encuentra realizando vuelos de carga dentro del territorio nacional, los cuales son comercializados por el FBO (Fixed Based Operations) nacional Aviación Río Baker, autorizado por la DGAC Chile.

Figura N°3: Servicios de Río Baker.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°4: Descripción de los servicios.

Servicio	Descripción del Servicio	Clientes
Transporte público de vuelos domésticos no regulares de pasajeros.	Vuelos de pasajeros no regulares desde base Cerro Moreno hacia algún destino del territorio nacional exceptuando Islas, XI y XII y Antártica.	-Cías. Mineras -Instituciones -Empresas -Particulares
Transporte no regular de carga y correo.	Servicio de carga y correo desde y hacia algún destino del territorio nacional exceptuando Islas, XI y XII y Antártica.	-Cías. Mineras -Instituciones -Empresas -Particulares
Fotografía aérea.	Servicio de fotografía aérea de localidades urbanas y no urbanas para uso de planimetría como de paisajismo. Aerofotografía de prospectos y yacimientos mineros.	-Cías. Mineras -Instituciones -Empresas -Particulares
Servicios FBO (Fixed Based Operations)	Hangaraje, logística y mantenimiento para aviones de hasta 737 Kg. Vuelos charters, vuelos ejecutivos, manejo de equipajes. Apoyo al (SAG), de migración, aduana, meteorología, y logística para distintos tipos de trabajos aéreos, transporte, reservaciones de hoteles, entre otros.	-Cías. Mineras -Instituciones Nacionales e Internacionales -Empresas Nacionales e Internacionales -Particulares
Operador Aéreo de la aeronave SE-RIF Bombardier CRJ200PF de la empresa West Air Sweden	El avión matrícula SE-RIF (MSN 7142) para el transporte de carga, el cual estará enfocado principalmente en operar con las compañías mineras del norte de Chile.	-Cías. Mineras -Instituciones -Empresas -Particulares

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1.4 Competencia por Servicios: A continuación se presenta un cuadro resumen de los Servicios de Aéreos Rio Baker Ltda. y su actual competencia. Más adelante en sección análisis de Porter se detallará con mayor detención dichos aspectos en contexto de la competencia.

Figura N°5: Descripción de la competencia por línea de servicios.

Servicio	Clientes	Competencia																																				
Transporte público de vuelos domésticos no regulares de pasajeros.	-Cías. Mineras -Instituciones -Empresas -Particulares -Cías. Mineras -Instituciones Nacionales e Internacionales	LAN, SKY y PAL Airlines, las cuales entre enero y noviembre 2012 movilizaron 7.515.537 = 99,2%. Total Pasajeros Transportados 7.572.624 pasajeros. Según los últimos datos disponibles aportados por la Junta Aeronáutica Civil, LAN (LAN Airlines y LAN express) posee una cuota de mercado de 77% mientras que PAL Airlines y Sky sólo un 23,2%.(Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012)																																				
Fotografía aérea.	-Empresas Nacionales e Internacionales	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Airline</th> <th>Operating Dates</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aerocardal</td> <td>1991 - 2012></td> <td>Active</td> </tr> <tr> <td>Aerohein</td> <td>2012* - 2012></td> <td>Active</td> </tr> <tr> <td>Aerovías DAP (DAP Airways)</td> <td>1979 - 2012></td> <td>Active</td> </tr> <tr> <td>Chilejet</td> <td>2013 +</td> <td>Planned</td> </tr> <tr> <td>CorpFlite</td> <td>2000* - 2012></td> <td>Active</td> </tr> <tr> <td>Lan Airlines y Lan Cargo</td> <td>2004 - 2012></td> <td>Active</td> </tr> <tr> <td>Lan Express</td> <td>2001 - 2012></td> <td>Active</td> </tr> <tr> <td>PAL Airlines</td> <td>2009 - 2012></td> <td>Active</td> </tr> <tr> <td>Rio Baker Cargo Airlines</td> <td>2012 +</td> <td>Planned</td> </tr> <tr> <td>SkyAirline</td> <td>2002 - 2012></td> <td>Active</td> </tr> <tr> <td>Transportes San Francisco</td> <td>2011* - 2012></td> <td>Active</td> </tr> </tbody> </table>	Airline	Operating Dates	Status	Aerocardal	1991 - 2012>	Active	Aerohein	2012* - 2012>	Active	Aerovías DAP (DAP Airways)	1979 - 2012>	Active	Chilejet	2013 +	Planned	CorpFlite	2000* - 2012>	Active	Lan Airlines y Lan Cargo	2004 - 2012>	Active	Lan Express	2001 - 2012>	Active	PAL Airlines	2009 - 2012>	Active	Rio Baker Cargo Airlines	2012 +	Planned	SkyAirline	2002 - 2012>	Active	Transportes San Francisco	2011* - 2012>	Active
Airline	Operating Dates		Status																																			
Aerocardal	1991 - 2012>		Active																																			
Aerohein	2012* - 2012>		Active																																			
Aerovías DAP (DAP Airways)	1979 - 2012>		Active																																			
Chilejet	2013 +		Planned																																			
CorpFlite	2000* - 2012>		Active																																			
Lan Airlines y Lan Cargo	2004 - 2012>		Active																																			
Lan Express	2001 - 2012>		Active																																			
PAL Airlines	2009 - 2012>		Active																																			
Rio Baker Cargo Airlines	2012 +	Planned																																				
SkyAirline	2002 - 2012>	Active																																				
Transportes San Francisco	2011* - 2012>	Active																																				
Services FBO (Fixed Based Operations)	-Particulares																																					
Transporte no regular de carga y correo.	-Cías. Mineras -Instituciones -Empresas -Particulares -Cías. Mineras -Instituciones -Empresas																																					
Operador Aéreo de la aeronave SE-RIF Bombardier CRJ200PF de la empresa West Air Sweden	-Particulares	La compañía buscará abrir un espacio en el exclusivo mercado de carga aérea nacional, actualmente dominado por las aerolíneas LAN y PAL Airlines, las cuales entre enero y febrero 2012 movilizaron 4.570 toneladas. Según los últimos datos disponibles aportados por la Junta Aeronáutica Civil, LAN (LAN Airlines y LAN express) posee una cuota de mercado de 88,9% mientras que PAL Airlines sólo un 11,1%.(Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012)																																				

Fuente: (SCL, 2012; SCL, 2012)(Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

2.1.1.5 Valoración de Atributos por Servicios: A continuación se presenta un cuadro resumen de la valorización de los atributos por servicios en la que está inmersa Aviación Rio Baker Ltda. y su actual competencia.

Figura N°6.1: Descripción de los atributos valorables por línea de servicios.

Servicio	Clientes	Atributos Valorables
Transporte público de vuelos domésticos no regulares de pasajeros.	Cías. Mineras	Destinos; Seguridad; Cumpto. Itinerario; Comodidad; Costo; Prestaciones; Calidad Servicio
	Instituciones Gobierno	Destinos; Seguridad; Cumpto. Itinerario; Costo
	Instituciones Internac.	Destinos; Seguridad; Cumpto. Itinerario; Comodidad; Costo
	Empresas Nacionales	Destinos; Seguridad; Cumpto. Itinerario; Costo; Comodidad
	Empresas Extranjeras	Destinos; Seguridad; Cumpto. Itinerario; Comodidad; Costo; Prestaciones; Calidad Servicio
	Particulares	Destinos; Flexibilidad; Seguridad; Cumpto. Itinerario; Costo; Comodidad
Fotografía aérea.	Cías. Mineras	Conocimiento de localidades y área; Seguridad
	Instituciones Gobierno	Costo; Seguridad
	Empresas Nacionales	Conocimiento de localidades y área; Costo; Seguridad
	Empresas Extranjeras	Conocimiento de localidades y área; Seguridad; Costo
	Particulares	Conocimiento de localidades y área; Costo; Seguridad
Servicios FBO (Fixed Based Operations)	Cías. Mineras	Seguridad; Calidad de Servicio; Confiabilidad; Disponibilidad; Logística; Prestaciones; Costo; Servicio Antes, durante y después del vuelo
	Empresas Extranjeras	Costo; Seguridad; Calidad de Servicio; Confiabilidad; Disponibilidad; Logística; Servicio Antes, durante y después del vuelo
	Instituciones Internac.	Costo; Seguridad; Calidad de Servicio; Confiabilidad; Disponibilidad; Logística; Servicio Antes, durante y después del vuelo
	Instituciones Gobierno	Costo; Calidad de Servicio; Disponibilidad; Logística; Servicio Antes y durante el vuelo
	Empresas Nacionales	Costo; Calidad de Servicio; Disponibilidad; Logística; Servicio Antes y durante el vuelo
	Particulares	Costo; Calidad de Servicio; Disponibilidad; Logística; Servicio Antes y durante el vuelo

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°6.2: Descripción de los atributos valorables por línea de servicios.

Servicio	Clientes	Atributos Valorables
- Transporte no regular de carga y correo. - Operador Aéreo de la aeronave SE-RIF Bombardier CRJ200PF de la empresa West Air Sweden	Cías. Mineras	Costo; Seguridad; Calidad de Servicio; Confiabilidad; Disponibilidad; Logística
	Instituciones Gobierno	Costo; Confiabilidad
	Instituciones Internac.	Costo; Seguridad; Calidad de Servicio; Confiabilidad; Disponibilidad; Logística
	Empresas Nacionales	Costo; Confiabilidad; Disponibilidad; Logística; Prestaciones adicionales
	Empresas Extranjeras	Costo; Seguridad; Calidad de Servicio; Confiabilidad; Disponibilidad; Logística
	Particulares	Costo; Confiabilidad; Disponibilidad; Logística;

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Más adelante en sección análisis de “Propuesta de Valor” se detallará con mayor detención dichos aspectos.

Fuentes de Información de Atributos: A continuación se detalla las tres fuentes más relevantes para la confección de los cuadros anteriores.

Fuente de Información 1: Lo anterior sustentado en serie de entrevistas a Administrador Gral. Personal clave de la organización tales como jefes y responsables de áreas de Servicios de Aéreos Rio Baker Ltda.

Fuente de Información 2: Consulta telefónica a FBO’s nacionales.

Fuente de Información 3: Consulta a encuestas de servicios y estudios a cargo de la Junta Nacional de Aeronáutica- Chile (JAC-Chile) que encargó a Collect GfK (<http://www.collect.cl/>) empresa de investigación de mercados, la cual desarrolló una metodología para poder evaluar estos aspectos de interés para la JAC.

Esta metodología constó de un estudio cuantitativo, presencial, con encuestas cara a cara en el Aeropuerto Internacional de Santiago de Chile. Se entrevistó a 2340 pasajeros, 1020 correspondientes a pasajeros de vuelos nacionales y 1320 correspondiente a pasajeros de vuelos internacionales. Se diseñaron cuotas para ciertos destinos nacionales e internacionales en diferentes líneas aéreas (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

2.1.1.6 Unidad Estratégica de Negocio (UEN):

Para nuestro análisis a desarrollar la UEN, se elegirá la línea de Servicios FBO (Fixed Based Operations), la cual se explicará en qué consiste para luego desarrollar los otros ítems estratégicos de interés.

Servicios FBO (Fixed Based Operations)

¿Qué es un FBO?

Un operador de base fija (FBO) es una empresa comercial concedido el derecho de un aeropuerto para operar en el aeropuerto y proporcionar servicios aeronáuticos, tales como combustible, hangaring, amarre y aparcamiento, alquiler de aeronaves, mantenimiento de dichas aeronaves, instrucción de vuelo, etc., (U.S. Department of Transportation, Federal Aviation Administration, 28 August 2006).


En la práctica común, un FBO es un proveedor principal de servicios de apoyo a los operadores de aviación general en un aeropuerto de uso público del bien inmueble ubicado en el aeropuerto de arrendamiento o, en casos raros, adyacente a la propiedad de arrendamiento aeropuerto como a través de la operación de cerco. En muchos aeropuertos más pequeños utilizados por la aviación general en comunidades remotas o modestas, la propia ciudad puede ofrecer servicios de combustible y operar como una instalación básica FBO.

La mayoría de los FBO es hacer negocios en los aeropuertos de alto a moderado volumen de tráfico, son las organizaciones no gubernamentales, es decir, son empresas privadas de la nación de pertenencia o empresas que cotizan en bolsa para empresas de los EEUU.(U.S. Department of Transportation, Federal Aviation Administration, 28 August 2006).

Aunque el término operador de base fija originó en los Estados Unidos, el término es cada vez más común en la industria de la aviación internacional en los negocios y crece la aviación corporativa. El término no se ha definido oficialmente como un estándar internacional, pero ha habido usos recientes del término de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) publicaciones tales como la implementación de la Hoja de Ruta Global de Seguridad Aérea (International Civil Aviation Organization, 28 August 2008).

¿Cuáles son los Servicios FBO?

Figura N°7: Descripción de los servicios de un FBO.

Temporalidad	Servicios	
1. Antes del Vuelo	Información General	
	Recepción de Requerimientos	
	Catering	
	Plan de Vuelo	
	Permiso de sobrevuelo	
	Meteorología y NOTAMS	
	Coordinación de Combustibles	
	Coordinación de Autoridades	
	Coordinación de Estadía	
	Asistencia con Formularios	
	Salones VIP y Protocolos	
Temporalidad	Servicios	
2. Durante el Vuelo	Seguimiento de vuelo	
	Confirmaciones	
	Radio Frecuencia	
	Traspaso de Información	
Temporalidad	Servicios	
3. Después del Vuelo	Ground handling y Hangarage	
	Recepción y Formularios	
	Control Sanitario y/o Agrícola	
	Retiro de Basuras	
	Agua Potable	
	Retiro de Aguas Servidas	
	Abastecimiento de Combustible	
	Conos de Seguridad	
	Apoyo a la Tripulación	
Mantenimiento de la Aeronave		

Fuente: Elaboración propia.

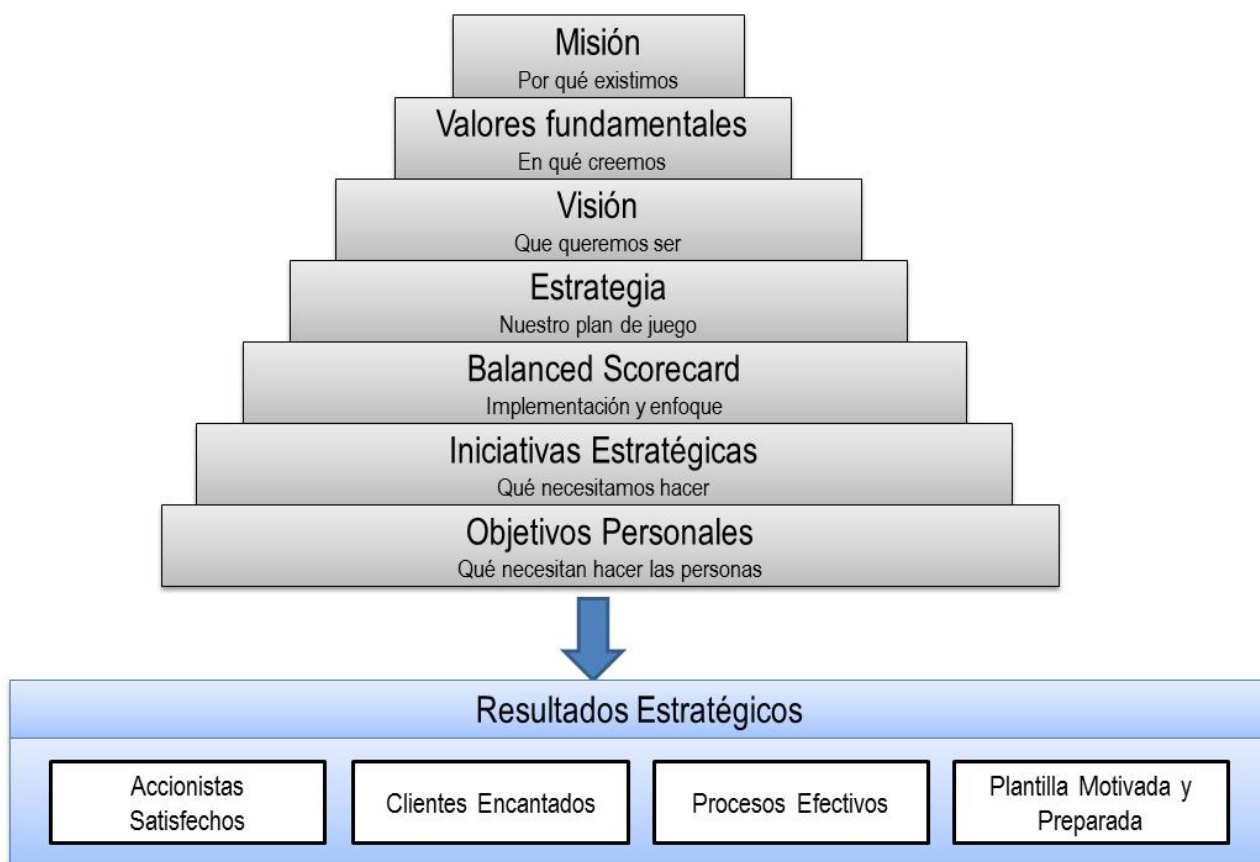
2.1.2 Elementos Estratégicos: Misión, Visión y Valores.

La Estrategia es un paso en un proceso continuo.

Para construir una arquitectura coherente para describir la estrategia y generar la discusión a posterior, se debe tener en cuenta una forma coherente de posicionarla con respecto a otros procesos de gestión para su implementación. Se presentará el esquema recomendado por Kaplan y Norton que presenta la visión estratégica de manera efectiva (Kaplan, La Organización Focalizada en la Estrategia, 2001).

La misión que lo abarca todo proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización o cómo encaja una unidad de negocio en una arquitectura empresarial más amplia.

Figura N°8: Esquema recomendado por Kaplan y Norton para visualizar la visión estratégica.



Fuente: (Kaplan, La Organización Focalizada en la Estrategia, 2001).

2.1.2.1 Misión

Los componentes de la Misión de Aviación Río Baker.

Para la declaración de una misión y saber cuál es nuestro negocio, pensando de hecho que la misión varía en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad, debe contener nueve características o elementos esenciales:

1° Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

2° Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

3° Mercados: ¿Dónde compite la empresa?

4° Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?

5° Interés por la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar los objetivos económicos?

6° Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, y prioridades filosóficas de la empresa?

7° Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

8° Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

9° Interés por los empleados: ¿Se considera son un activo valioso de la empresa?

Una declaración de la misión bien diseñada resulta esencial para formular, poner en práctica y evaluar la estrategia. Elaborar una misión clara de la empresa y comunicarla, constituye una de las tareas de la administración estratégica que suele pasar por alto con más frecuencia. Sin una declaración clara de la misión, los actos de la empresa a corto plazo pueden ser contraproducentes para sus intereses a largo plazo.

La declaración de la misión siempre debe ser sometida a su revisión, sin embargo, cuando se prepara con atención, pocas veces requerirá cambios importantes.

Las organizaciones suelen revisar la declaración de la misión una vez al año. Las declaraciones de la misión que son eficaces aguantan la prueba del tiempo.

Figura N°9: Componentes de la misión de Rio Baker.

Elemento Conceptual de la Misión	Detalle
¿Quiénes somos?	Somos una empresa aerocomercial y operador aéreo bajo modalidad Fixed Based Operations (FBO)
¿Qué hacemos?	Nuestros Servicios FBO son: 1. Ground handling para aeronaves hasta 45 toneladas directamente en nuestro FBO. 2. Control migratorio de ingreso y salida internacional a través de nuestro Terminal Ejecutivo (Policía Internacional, Aduana, SAG y Seguridad Aeroportuaria). 3. Hangaraje de aeronaves y Salón VIP 4. Planes de vuelo. 5. Servicio meteorológico 6. Pago de tasas aeronáuticas. 7. Permisos de sobrevuelo, aterrizaje y planificación de vuelos. 8. Coordinación de hotelería, catering, transporte de pasajeros y tripulación. 9. Equipos de tractado de aeronaves hasta 120.000 libras, GPU (Ground Power Unit), servicio de baño y agua potable.
¿A quién atendemos?	Nuestros Clientes son: Cías. Mineras de la Región, Privados, Empresas e Instituciones Internacionales y Nacionales
¿Dónde atendemos? Cobertura	Nuestra Base de Operaciones: Aeropuerto Cerro Moreno, II Región. Chile. Zona(s) autorizada(s) por la dirección de aeronáutica civil: Chile Continental Zona(s) excluidas(s) por la dirección de aeronáutica civil: Islas, XI y XII y Antártica.

Fuente: Elaboración propia.

Misión de Aviación Río Baker

“Somos una Empresa Aero-comercial Chilena y Operador Aéreo para cumplir las necesidades del cliente de servicios de operación aérea, antes, durante y después de vuelo, de cualquier aeronave hasta 19 pasajeros, cautelando el activo-aeronave del cliente.”

Nuestros clientes son Cías. Mineras de la región, privados y empresas e instituciones nacionales e internacionales.

Nuestra base de operaciones es Aeropuerto Cerro Moreno de Antofagasta y las zonas autorizadas por la dirección de aeronáutica civil es Chile Continental, excluidas islas, XI, XII y Antártica”.

2.1.2.2 Visión

La Misión y los Valores centrales que la acompañan permanecen estables con el tiempo.

La Visión de la organización dibuja una imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla.

1° Crecimiento:

Aviación Rio Baker no se encuentra posicionada y ni fortalecida en el centroide minero del Norte de Chile y de acuerdo a su perspectiva financiera y de crecimiento existen brechas entre los objetivos de crecimiento y de valor. El crecimiento se ve mermado por los ataques estratégicos de sus competidores y de los líderes del mercado.

2° Cliente:

Aviación Rio Baker desea aumentar los ingresos por cliente y enfocarse en los negocios de mayor control, dado la pérdida de capital de trabajo por exceso de egresos por negocios de menor control tales como los servicios de transporte de pasajeros bajo modalidad ACMI (Airplane; Crew; Maintenance; Insurances), que actualmente tiene con el Sindicato Nacional de Mineros SINAMI. Aviación Rio Baker desea atraer nuevos clientes y generar fidelización de estos tales como instituciones internacionales las cuales ya tienen cotizados servicios para el 2013 como p.ej. La Nasa y Conglomerados mineros internacionales.

3° Procesos:

Aviación Rio Baker debe mejorar su estrategia para la asignación de los activos e inventario físico para proveer servicios de FBO competitivos. Aviación Rio Baker debe encontrar la forma de cómo lograr liderazgo a través de su procesos de comercialización y procesos internos de eficiencia.

4° Del aprendizaje y crecimiento:

Aviación Rio Baker debe buscar la manera de desarrollar talento de clase mundial y gestionar el conocimiento para lograr estándares en las actividades internas.

Los componentes de la Visión de Aviación Río Baker.

- **Objetivo Desafiante:** Ser líder en servicios aeronáuticos y de operador aéreo en el centroide minero del norte de Chile en servicios FBO.
- **¿Qué significa?** R: Que Aviación Río Baker tome la ventaja competitiva del liderazgo.
- **¿Qué implicancias tiene para el negocio?** R: Aumento de ingresos por especialización y eficiencia en su cadena de valor.
- **¿Cómo se mide?** R: Realizando un Value Stream Map (Mapa de cadena de valor) inicial e identificar los desperdicios que no agregan valor entre procesos y actividades, luego generar las mejoras medibles en un desarrollo bajo metodología DMAIC (Definir; Medir; Analizar; Implementar; Controlar).
- **Definición de Nicho:** Ser especialista en servicios aeronáuticos FBO (*Fixed Base Operator*) a través de una redefinición competitiva.

¿Qué significa? R: Que Aviación Río Baker realice una re-definición Estratégica en la que redefine su ámbito competitivo en comparación con el líder y sus competidores, a través de concentración dentro de la industria, esto es reducir la base de la competencia a un segmento en vez de generalizarla y a través de una redefinición geográfica, reduciendo la gama de actividades realizadas internamente.

¿Qué implicancias tiene para el negocio? R: Aumento de ingresos por especialización, redefinición por concentración y redefinición geográfica sumado por prospectos de mejora enfocados en la eficiencia en su cadena de valor.

¿Cómo se mide? R: Realizando un Value Stream Map (Mapa de cadena de valor) inicial e identificar los desperdicios que no agregan valor entre procesos y actividades, luego generar las mejoras medibles en un desarrollo bajo metodología DMAIC (Definir; Medir; Analizar; Implementar; Controlar).

- **Horizonte de Tiempo: cinco años**

¿Qué significa? R: Aviación Río Baker logre el liderazgo en el mercado local en cinco años

¿Qué implicancias tiene para el negocio? R: Aumento de ingresos por Liderazgo en el mercado definido.

¿Cómo se mide? R: Formulando una agenda de implementación de mejoras a través de la elección y uso de metodologías disponibles tales como Gestión de la calidad; 6Sigma; Lean; Estandarización y sistemas de gestión ISO.

Figura N°10: Componentes de la visión de Rio Baker.

Componente	Condición de Satisfacción	Elemento de la Visión
Objetivo Desafiante	Medible	Ser la empresa Líder de servicios aeronáuticos bajo modalidad Fixed Base Operator (FBO).
Definición de Nicho	¿Quién? ¿Dónde?...	Entregando a Privados y Empresas los servicios de Ground handling para aeronaves, mantenimiento, hangar, charters, vuelos ejecutivos, manejo de equipajes, aduana, abastecimiento, operador aéreo y transporte en el Centroide Minero del norte de Chile.
Horizonte de Tiempo	Temporalidad en años	Para el 2018

Fuente: Elaboración propia.

Visión de Aviación Río Baker

“Ser la empresa Líder en el Centro Minero del Norte de Chile de servicios de operación aérea, antes, durante y después de vuelo, de cualquier aeronave hasta 19 pasajeros al 2018”.

Entregando a privados y empresas e instituciones nacionales e internacionales los servicios de excelencia de Groundhandling para aeronaves, mantenimiento, hangarage, charters, vuelos ejecutivos, manejo de equipajes, aduana, abastecimiento, operador aéreo y transporte”.

2.1.2.3 Valores

Declaración de Valores: Los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía que definen su actitud y que de acuerdo al autor Jones la define como sigue: “Es el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización” (Jones, 2011).

Por tanto las creencias de Aviación Rio Baker para un eficaz alineamiento organizacional y que sustenten la Visión son:

Figura N°11: Conjunto de creencias de Rio Baker.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.3 Análisis Estratégico

2.1.3.1 Análisis Externo

Análisis del Entorno del Modelo de Negocio: Contexto, Factores de diseño y Restricciones.

2.1.3.1.1 Análisis PEST:

2.1.3.1.1.a Entorno Político Social (P) (-): Potencial Amenaza. No existen políticas claras de incentivo de inversión en áreas no tradicionales para la región que no sea la minería, la autoridad está enfocada en mejorar la infraestructura actual de aeropuertos pero no en incentivos para aumentar polos económicos que generen un aumento considerable de la Dda. del Pax embarcado o de transporte de carga (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

Discusión respecto al Entorno Político Social (P): Todo negocio no puede estar ajeno a su entorno, pero más que ser una frase cliché, es una real valoración de los distintos stakeholders o los grupos de interés que interactúan.

Es necesario evaluar a cada uno de ellos y crear una valoración en términos de riesgos o status de cada uno de ellos sea su condición de pasivo o de riesgo, pero no sólo generar la cuantificación sino que también generar una agenda de responsabilidad social en la que integre a dichos grupos de interés. Es aquí donde surge la disyuntiva si se genera una política compensatoria o una política de ganar-ganar o de creación de valor compartido que mencionan Porter y Kramer (Michael Porter, M.E. Kramer, 2011).

La política pública no necesariamente está enfocada en fortalecer los proyectos de emprendimiento o clusters que no son prime, esto es un juicio de valor el cual está sustentado en la observancia de la realidad de la zona, esto es que el gobierno invierte en infraestructura y en esfuerzos para fortalecer a la industria preponderante de la zona y con mayor desarrollo o potencial, por ejemplo en la II Región es la minera, por tanto el desarrollo en infraestructura vial y aeroportuaria dependiente del MOP, está en agendas distintas a la agenda del gobierno regional, lo que no contribuye a una interconexión de iniciativas y prospectos que potencien industrias no relacionadas directamente con la minería, como es el caso de la aeronáutica civil y sus relacionados. Es necesario invertir no sólo en minería y clúster sino en la incipiente industria aeronáutica de la zona como también en otras.

Este sesgo no puede atribuirse a temas técnicos sino a variables exógenas y de corte político social ajenas al análisis del presente desarrollo.

Por tanto analizado lo anterior el entorno político social desde esta mirada se transforma en una potencial amenaza.

2.1.3.1.1.b) Entorno Económico (E) (+): Potencial Oportunidad. Los niveles de inversión en minería aumentarán debido a la potencial demanda de países asiáticos especialmente China, esto conlleva inversiones en el sector que estimularían el desarrollo de actividades relacionadas tales como el transporte y servicios aeronáutico, y en función de aquellos privados y gobierno tienen en carpeta portfolios de inversión interesante para región para dar mayor cobertura y expansión a estos servicios (<http://www.cepal.org/publicaciones>, 2012).

Discusión respecto Entorno Económico (E): El entorno económico se presenta como una oportunidad resultado de las proyecciones económicas asociadas a los volúmenes de inversión. La cartera cubre la minería del cobre, del oro y la plata, del hierro y de los minerales industriales, focalizada en aquellos proyectos cuya inversión requiere de más de 100 millones de dólares y están respaldados al menos con estudios de pre factibilidad en elaboración.

El valor de esta cartera asciende a 104,3 mil millones de dólares, de los cuales 71 mil millones de dólares se ejecutarían en el período 2012-2016, lo que significa un nuevo récord de inversión proyectada en la minería chilena. Lo anterior fuente del “Estudio de Inversión en la Minería Chilena. Cartera de Proyectos 2012 del 04/ 2012” (Cochilco., 2012).

Se desprende entonces de los datos informados en la cartera por sector y sólo para cuantificar el monto de las inversiones, que el 44% de la inversión total está proyectada para el centroide de la II Región de Chile, lo que constituye una directa correlación con el desarrollo de otras industrias y polos emergentes con un horizonte de ejecución a partir del 2012 hasta el 2016. Esto es, salvo que existan condiciones del mercado de desinversión.

Por tanto las oportunidades están disponibles en relación al grado de emprendimiento y agresividad de inserción de prospectos innovadores y atractivos a las nuevas y crecientes necesidades de servicios aeronáuticos incluidos específicamente los servicios FBO y relacionados con el transporte, de Groundhandlind y Hangarage de aeronaves.

2.1.3.1.1.c) Entorno Socio Cultural (C) (+): Potencial Oportunidad. El aumento del poder adquisitivo, el aumento de la conciencia y educación en seguridad de las personas directa o indirectamente relacionadas con la minería, esto hace que aumente la percepción positiva del servicio de transporte aéreo, de servicios aéreo-fotográficos para investigación y prospección minera, y de vuelos regulares y charters. Hoy en día la aeronáutica goza de una mejor percepción asociado también a una mayor accesibilidad a esta (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

Discusión respecto Entorno Socio Cultural (C): El entorno socio cultural siguiendo el análisis del impacto económico del punto anterior, se desprenden las oportunidades que pueden producirse a causa o por ocasión de un mayor movimiento industrial, lo que se traduciría en mayor tráfico terrestre como aéreo. Es necesario incluir en este análisis que a pesar de los montos proyectados existe la variable determinante o más bien altamente significativa si se ve desde un punto de vista del modelamiento económico, que es la percepción.

La percepción de mayores oportunidades a todo nivel, genera optimismo, percepción de mejores condiciones salariales y de empleo, constituyen un optimismo generalizado que insta a los oferentes y consumidores a concentrarse en mercados de mejor y mayor transacción, como es el mercado de vuelos domésticos desde y hacia la zona minera, y no sólo este mercado, sino el de los vuelos no regulares de aeronaves civiles, institucionales y corporativas. Este mercado incipiente se potenciaría con el incentivo adecuado de infraestructura por parte del gobierno y con los incentivos económicos de privados, que como usuarios o inversores, participarían más activamente en los recursos aeronáuticos y de sus servicios relacionados tales como los del mix que entregan los FBO.

2.1.3.1.1.d) Entorno Tecnológico (T) (-): Potencial Amenaza. El entorno tecnológico no tiene mayor impacto salvo en la mejora sustancial en el performance de las aeronaves y de sus protocolos de mantención, asociados a software de inducción, extracción y verificación de datos. Hoy en día el sector aeronáutico dispone de aeronaves de última tecnología traspasada por las empresas fabricantes dado que las barreras tecnológicas ya no son tal como las que existían hace 50 años atrás.

Discusión respecto Entorno Tecnológico (T): El entorno tecnológico mejora y magnifica el desprendimiento de los equipos y sistemas desde los sistemas hidráulicos hasta los sistemas de aeronavegación, estos últimos en mayor disponibilidad en las aeronaves de

fabricación de reciente data, pero el tema es ¿quiénes tiene acceso a las mejores aeronaves por ende a mejor tecnología?. Ciertamente las compañías de mayor poder adquisitivo o de flotas domésticas con rutas definidas, no es así para el caso para las empresas menores como es el caso de Aviación Rio Baker Ltda. Por tanto la amenaza no está por la disponibilidad en el entorno aeronáutico propio de la industria, sino en el acceso a ella, si bien es compartida la tecnología de sistemas para el crecimiento de empresas menores, el acceso a equipamiento es privativo para las empresas de mayor poder adquisitivo en términos de flota, entendiéndose flota a más de 3 aeronaves de vuelos regulares y no regulares.

2.1.3.1.2 Cinco fuerzas de Michael Porter.

Las tendencias más importantes de la industria para las estrategias son las que afectan su estructura, pero a tener en cuenta que no sólo esto es suficiente dado que si así fuese, es decir que sólo se dependiera de las características intrínsecas de la industria, la estrategia competitiva consistiría sólo en escoger el sector adecuado y en conocerlos mejor que sus competidores. A pesar que lo anterior son ejercicios importantísimos y que forman parte importante de la estrategia competitiva, ya que las compañías rara vez son prisioneras de la estructura. Es decir que a través de sus estrategias están en condiciones de influir en los cinco factores y poder moldear la estructura, de hacerse efectivo esto, también podrán cambiar de maneras radical el atractivo de la industria para bien o para mal. Es así que muchas estrategias han cambiado las reglas de la competencia (Porter M. , 1987). Por tanto el pleno conocimiento de las fuerzas implica un esfuerzo en realizar un análisis interno y externo de la compañía y del sector al cual subyacen sus operaciones.

2.1.3.1.2.a) Explicación del análisis descriptivo de servicios aeronáuticos y de cómo impacta en los servicios Fixed Base Operator (FBO).

Por tanto del lineamiento inmediatamente anterior de Porter, el análisis que se realizará a continuación respecto del entorno y contexto de la empresa, considera los servicios regulares que constituyen el tráfico regular aéreo de transporte de pasajeros o pax embarcados como también el transporte regular de carga, como base para describir al lector

el contexto del cual se desprenderá el análisis de los servicios de interés, que son los de fixed base operator (FBO).

Según el estudio realizado por la Universidad de San Pablo CEU de Sevilla España para estudio mundial del tráfico aéreo, arrojó que por cada 1% de incremento en el PIB mundial, hay un 2% de incremento en el comercio mundial y esta tendencia se da desde hace 3 décadas.

La carga aérea y servicios relacionados tales como los de FBO, en valor y volumen, ha crecido todavía más rápido (2,4% por cada punto de crecimiento del PIB) (Gallego, 2010).

De acuerdo a estudio anterior y lecturas relacionadas a la aeronáutica, se extrae la relación de las variables con mayor significancia que impactan positivamente en la demanda de servicios fixed base operator FBO.

Dda. de servicios FBO = f (Tráfico aéreo de carga; Pax embarcados; Nivel de inversión en la región; Dda. de servicios de transporte no regulares; Precios; Nivel de infraestructura del aeropuerto; Nro. de Clúster en la zona; Incidentes; Percepción riesgo).

Variables Significativas

El análisis de regresión trata el estudio de la dependencia de la *variable dependiente*, en una o más *variables explicativas*, con el objetivo de estimar y/o predecir la media o valor promedio poblacional de la variable dependiente en términos de los valores conocidos o fijos, en muestras repetidas de las últimas o independientes.

Supongamos que estimamos el siguiente modelo:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + u,$$

De lo anterior se obtiene un conjunto de valores para \hat{u} , los residuos. Con las restricciones de los Mínimos Cuadrados la media es 0, de modo que dada la suposición de que la varianza no depende de las variables independientes ($X_1; X_2; \dots; X_n$), la estimación de la varianza se puede obtener a partir de la media de los valores al cuadrado. Si la suposición no fuera correcta, podría ocurrir que la varianza estuviera relacionada linealmente con las variables independientes.

Por tanto las variables explicativas que predicen o estiman la variable dependiente, en este caso las variables más significativas que impactan en la variable dependiente denominada por la letra Y en un modelo de regresión lineal.

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + \dots + B_n X_n$$

Y = Dda. de servicios FBO

Las variables explicativas o independientes son las siguientes:

X1: Tráfico aéreo de carga; $\beta_1 > 0$ (impacta directamente proporcional). Es decir que a mayor tráfico aéreo puede predecir una mayor Dda. de Servicios FBO.

X2: Pax embarcados (Pasajeros embarcados); $\beta_2 > 0$ (impacta directamente proporcional). Es decir que a Pax embarcados, puede predecir una mayor Dda. de Servicios FBO.

X3: Nivel de inversión en la región; $\beta_3 > 0$ (impacta directamente proporcional). Es decir que a mayor nivel de inversión en la región, puede predecir una mayor Dda. de Servicios FBO.

X4: Dda. de servicios de transporte no regulares; $\beta_4 > 0$ (impacta directamente proporcional). Es decir que a mayor Dda. de servicios de transporte no regulares, puede predecir una mayor Dda. de Servicios FBO

X5: Precios; $\beta_5 < 0$ (impacta inversamente proporcional). Es decir que bajo supuesto exista baja en los precios, estos menores precios, puede predecir una mayor Dda. de Servicios FBO.

X6: Nivel de infraestructura del aeropuerto; $\beta_6 > 0$ (impacta directamente proporcional). Es decir que el Nivel mayor de infraestructura del aeropuerto, puede predecir una mayor Dda. de Servicios FBO.

X7: Nro. de Clúster en la zona; $\beta_7 > 0$ (impacta proporcionalmente). Es decir que el Nro. de Clúster en la zona, puede predecir una mayor Dda. de Servicios FBO por efecto de mayor movimiento de la inversión asociada a la infraestructura y negocios en la región.

X8: Incidentes; $\beta_8 < 0$ (impacta inversamente proporcional). Es decir que la existencia de incidentes, puede predecir una menor Dda. de Servicios FBO, por efecto inverso de la demanda asociado al impacto inverso de la variable.

X9: Percepción del riesgo (menor aversión como percepción del riesgo asociado); $\beta_9 < 0$ (impacta inversamente proporcional). Es decir que a menor percepción del riesgo aéreo de los consumidores y usuarios, puede predecir una mayor Dda. de Servicios FBO de manera inversa.

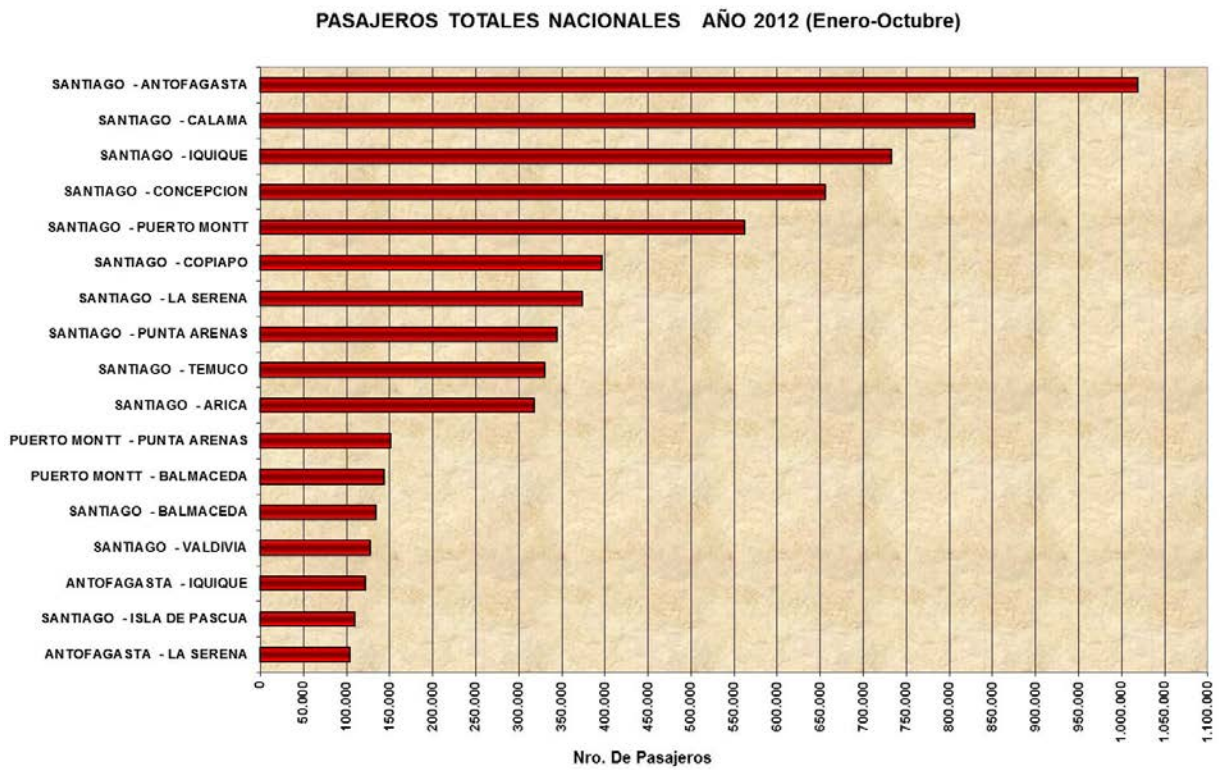
A considerar que la empresa Aviación Rio Baker Ltda. entre sus servicios están el transporte de carga y de pasajeros regulares y no regulares cuyas variables del tráfico aéreo impactan en los flujos operativos de la empresa y existe correlación directa con el mix de servicios FBO que ofrece.

A continuación se presenta el análisis por cada uno de los elementos de las 5 fuerzas de Porter, que en cuya descripción y análisis se desprenderá el real contexto el cual está inmerso Aviación Rio Baker Ltda.

2.1.3.1.2.b) Descripción general del contexto de la empresa.

Transporte de pasajeros vuelos regulares: Actualmente la industria de transporte de pasajeros regulares está caracterizada principalmente por un duopolio asimétrico (Lan Chile y Sky Airlines), con Lan Chile obteniendo para el 2010 un 80% de participación en el tráfico aéreo nacional, seguido por Sky Airlines, que posee 18.5%. Aviación Rio Baker participa en transporte de pasajeros regulares a través de la modalidad ACMI operando la aeronave del Sindicato Nacional de Mineros SINAMI para la ruta del Norte de Chile, representando menos del 0,4% del total de Pax Embarcados. Existe mediano Riesgo de entrada de nuevos competidores ya sea por vía ACMI o por servicios regulares de pasajeros y de carga de empresas internacionales pero aún el mercado local Nacional es incipiente para las grandes compañías aéreas. Ver Gráficos de Estadística de Transporte Pasajeros y de Carga Nacional (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

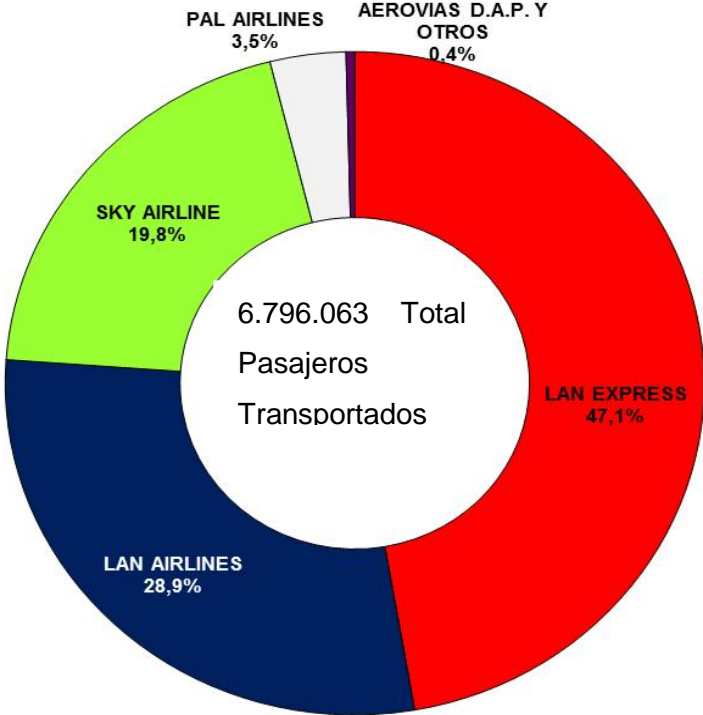
Figura N°12: Pax embarcados año 2012 (ene-oct)



Fuente: (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

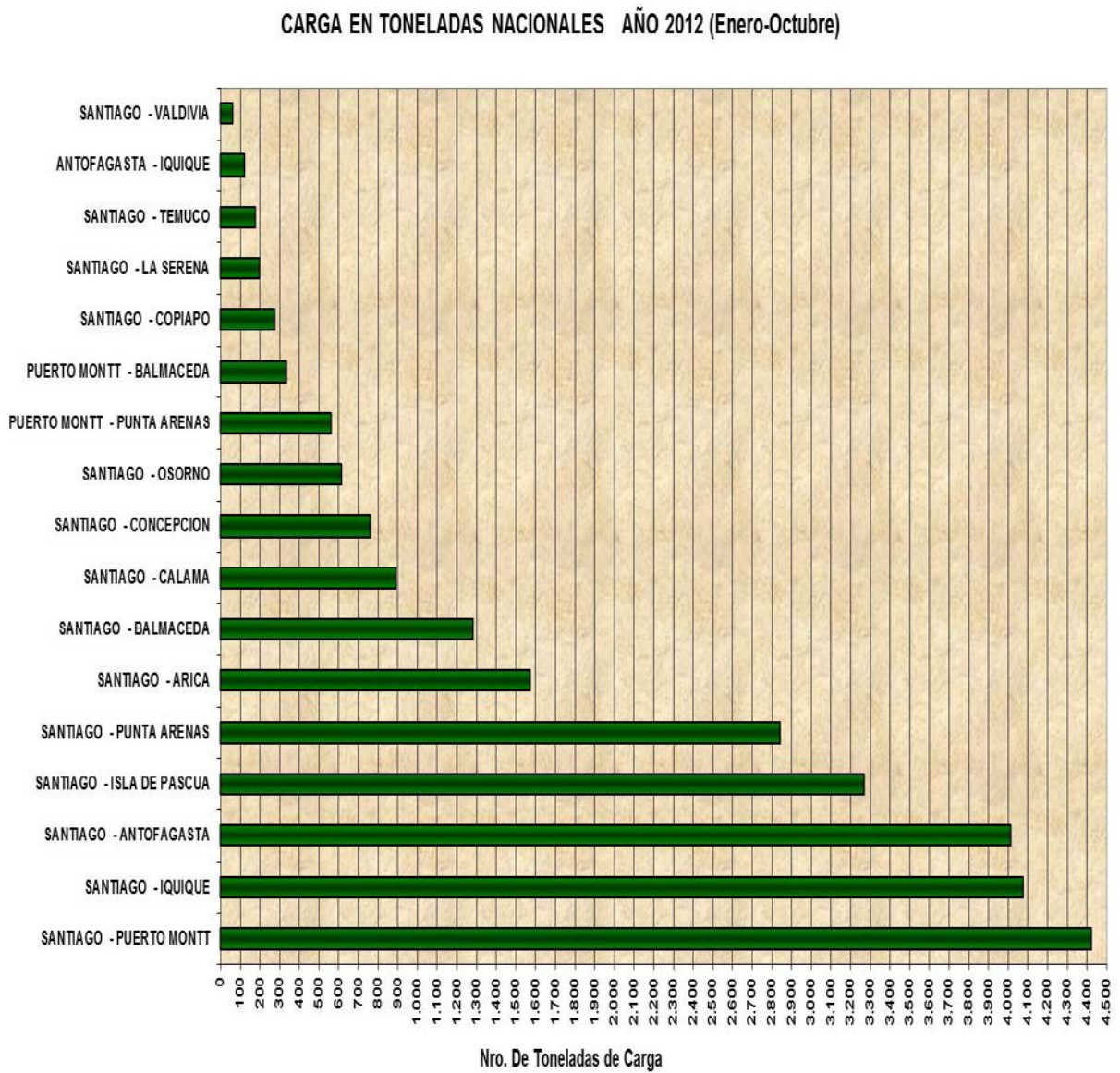
Figura N°13: Pax embarcados por operadores año 2012 (ene-oct).

TOTALES PASAJEROS OPERADORES NACIONALES Enero-October 2012



Fuente: (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

Figura N°14: TON del tráfico de carga año 2012 (ene-oct).



Fuente: (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

Transporte de Carga: Aviación Río Baker, autorizado por la DGAC Chile comercializa por el FBO (Fixed Based Operations) la aeronave SE-RIF Bombardier CRJ200PF de la empresa West Air Sweden, incorporado en enero 2012 y que se encuentra realizando vuelos de carga dentro del territorio nacional.

Figura N°15: Operadores Aéreos Nacional y Status (actualizado a dic 2012).

Airline	Operating Dates	Status
Aerocardal	1991 – 2012>	Active
Aerohein	2012* - 2012>	Active
Aerovias DAP (DAP Airways)	1979 – 2012>	Active
Chilejet	2013 +	Planned
CorpFlite	2000* - 2012>	Active
Lan Airlines y Lan Cargo	2004 – 2012>	Active
Lan Express	2001 - 2012>	Active
PAL Airlines	2009 - 2012>	Active
Rio Baker Cargo Airlines	2012 +	Planned
SkyAirline	2002 - 2012>	Active
Transportes San Francisco	2011* - 2012>	Active

FUENTE: <http://www.airlinehistory.co.uk/Americas/chile/Airlines.asp> (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012)

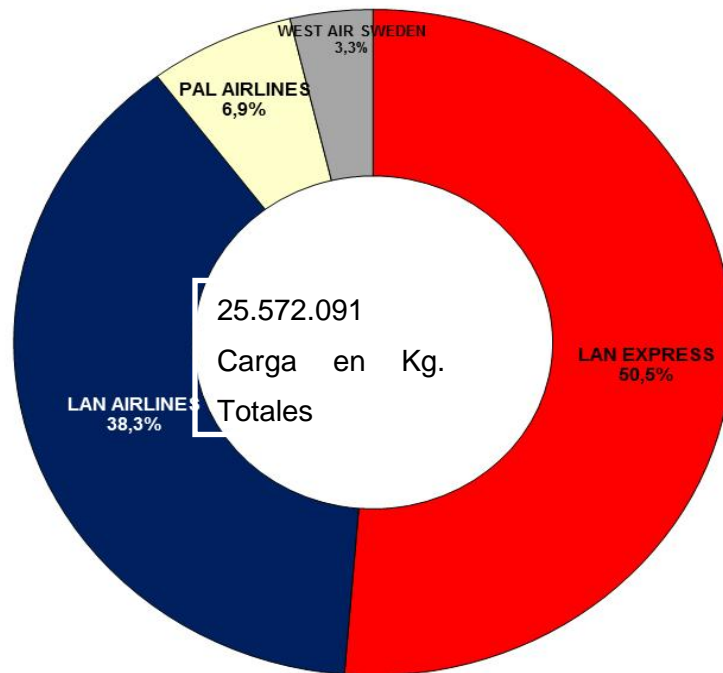
Figura N°16: Trafico Nacional de Carga en Kilogramos ENE-OCT 2012 / Tráfico por Operadores.

OPERADORES	OCTUBRE				
	Carga Kilos	PAR	Carga Kilos	PAR	VAR
	2011	%	2012	%	%
LAN EXPRESS	994.248	39,8	1.610.570	52,8	62,0
LAN AIRLINES	1.302.073	52,1	1.104.637	36,2	-15,2
PAL AIRLINES	204.311	8,2	102.028	3,3	-50,1
WEST AIR SWEDEN	0	0,0	195.725	6,4	(+)
SKY AIRLINE	290	0,0	18.148	0,6	6157,9
AEROLINEAS DAMOJH	0	0,0	21.412	0,7	(+)
LAN CARGO	0	0,0	0	0,0	
Total general	2.500.922	100,0	3.052.520	100,0	22,1
OPERADORES	ENERO - SEPTIEMBRE				
	Carga Kilos	PAR	Carga Kilos	PAR	VAR
	2011	%	2012	%	%
LAN EXPRESS	12.263.667	47,9	12.974.622	50,7	5,8
LAN AIRLINES	10.564.090	41,3	9.731.849	38,1	-7,9
PAL AIRLINES	2.763.320	10,8	1.654.877	6,5	-40,1
WEST AIR SWEDEN	0	0,0	941.753	3,7	(+)
SKY AIRLINE	4.920	0,0	171.046	0,7	3376,5
AEROLINEAS DAMOJH	0	0,0	96.417	0,4	(+)
LAN CARGO	0	0,0	1.527	0,0	(+)
Total general	25.595.997	100,0	25.572.091	100,0	-0,1

Fuente: (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

Figura N°17: Totales de carga operadores nacionales ENE-OCT 2012 / Tráfico por Operadores.

TOTALES DE CARGA OPERADORES NACIONALES Enero-October 2012



Fuente: (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

2.1.3.1.2.c) Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

2.1.3.1.2. c.1 Fuerza n° 1. Poder negociador de los compradores y mejoramiento de la estructura actual de la industria.

La presencia de compradores-competidores, de alguna forma beneficia a la estructura global de la industria en diversas formas, al existir innumerables fuentes de generación de ingresos sean estos a través de clusters, líneas aéreas intercontinentales y domésticos, FOB's y organismos gubernamentales asociados a la aeronáutica, como también los privados.

Figura N°18.1: Análisis del Aumento de la ventaja por parte de compradores en la industria.

Aumento de la ventaja por parte de Compradores	Objetivo a lograr	Situación actual de compradores	Impacto en la industria
Incremento de la demanda en el sector industrial	Aumentar poder de negociación de compradores individuales	Distintas firmas de distinto tamaño y diversidad, pero no constituyen conglomerado alguno, salvo poder de negociación de grandes entidades.	Escaso poder de los compradores para adquisiciones menores de repuestos e insumos de aviación y asociados.
Concentración de grupos económicos en la industria y concentración de compañías.	Aumentar poder de negociación de las grandes firmas	Creciente poder de negociación al participar en grandes licitaciones de adquisición de aeronaves y componentes	Alto desarrollo y dinamismo de inventarios y aumento de la competitividad de los proveedores
Costos o facilidades del cliente para cambiar de proveedor	Interdependencia de los proveedores	Dependencia de los componente de intercambio de las firmas proveedoras	Alto desarrollo del mercado de intercambio de componentes

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con lo anterior, el análisis aquí es que la concentración de compradores respecto a la concentración de compañías proveedoras, que se ven impactadas proporcionalmente por el tamaño de las compañías aéreas, firmas aeronáuticas e instituciones los cuales disponen del sistema de licitación de equipamiento, por lo cual su poder aumenta por el tamaño y volumen de las transacciones a realizar.

Otro aspecto es el grado de dependencia de los canales de distribución por lo cual o están supeditados a legislación del país de origen o son altamente regulados por sindicatos y regulaciones por parte de gobierno.

La posibilidad de negociación, especialmente en esta industria con muchos costos fijos, de mantenimiento y operaciones, no permite adecuar toda su cadena de valor en pro de una búsqueda de nuevos proveedores, ni mucho menos la capacidad de integrarse hacia atrás, debido a la alta especialización, por lo cual es más costoso el intercambio de estructura que de cambiar constantemente de proveedores, al hacer referencia a los costos o facilidades del cliente para cambiar de proveedor, lo anterior es más costoso para el caso de los componentes y los elementos de tecnología, no así para los aditamentos, insumos y servicios relacionados.

Mientras menor la especialización mayor será el poder de compra, de modo que además de lo anterior, está relacionada directamente proporcional al volumen de los compradores. Sin embargo la existencia y grado de amenaza de productos sustitutos, permiten adquirir cierto poder de compra pero siempre en el segmento de componentes menores e insumos y dependerá de la disponibilidad de información que el comprador tenga en su poder, de los distintos oferentes en el mundo. Lo anterior ayudado con la tecnología de la información y redes sociales, hoy es posible encontrar innumerables soluciones de compra para los distintos tipos de necesidades y requerimientos, aumentando así el poder del comprador pequeño e institucional.

2.1.3.1.2. c.2 Fuerza n° 2. Contribución al desarrollo del mercado y poder negociador de los proveedores.

La presencia de competidores pueden desarrollar el mercado en las industrias emergentes o en aquellas donde está evolucionando la tecnología de productos y procesos, de esta manera los proveedores pasan a ser un actor importante en el análisis estratégico, ver figura de “Análisis de la Contribución al desarrollo del mercado” a continuación.

Figura N°18.2: Análisis de la contribución al desarrollo del mercado.

Contribución al desarrollo del mercado	Objetivo a lograr	Situación actual de los Proveedores	Impacto en el desarrollo del mercado
Incremento de la demanda en el sector industrial	La presencia de competidores acrecienta la demanda. El chorro de la publicidad	No existe mucha publicidad. Segmento exclusivo	Moderada competencia publicitaria
Contar con una segunda o tercera fuente de compra	Protegerse del poder de negociación por parte de oferentes.	Existencia de varias fuentes de proveeduría de productos y servicios	Aumento de competencia de proveedores y mejoramiento de productos
Reforzar los elementos positivos de la estructura de la industria oferta-demanda	Atenuar la sensibilidad de los clientes - compradores al precio y suavizar la rivalidad de precios	Incorporando conceptos en varios oferentes	Aceleración del impacto en la industria
Compartir los costos de desarrollo del mercado de proveedores	Compartir costos para introducir pruebas para nuevos productos y/o aplicaciones tecnológicas	Se evidencia aplicación tecnológica por nuevos productos y mejora en procesos de mantenimiento	Mejora en los modelos de aeronaves y herramientas de predicción de fallas
Reducir riesgo del cliente	Ofrecer una fuente alterna al cliente, a pesar de los altos costos de cambio de tecnología de los oferentes de los distintos fabricantes	Intensificación en inversión de helicópteros y aeronaves multipropósitos.	Aumento de confianza de los clientes de no verse ellos perjudicados por

		Profesionalización tecnológica	un mal servicio
Ayudar a estandarizar o legitimar tecnología	Con la presencia de competidores que aplican la misma tecnología, los proveedores pueden acelerar el proceso que permite legitimizar y transformarla en estándar	Con la representaciones de marcas los clientes sienten respaldo y aceptan tecnología cuando está respaldada	Impulso de estándar tecnológico superior en el mercado
Promover la imagen de la industria	Mejorar notablemente la imagen de la industria	Existe buena reputación de las firmas y distintos representantes de marcas y de los operadores aéreos	Existencia de varios proveedores compitiendo que es propicio para el desarrollo de la industria

Fuente: Elaboración propia.

Los distintos proveedores tienen un alto cumplimiento de estándares, por las exigencias regulatorias de la aeronáutica y de las mejoras asociadas al avance de la tecnología, por ende los proveedores gozan de un poder concentrado en aquellas firmas que poseen la tecnología de punta y de las suministradoras de insumos para la aeronáutica.

Los proveedores tienen un alto nivel de intercambio de mejoras y prácticas enfocadas en lograr mayor eficiencia y legitimar los procesos de fabricación de productos y de la forma de entregar los servicios en estándar. Lo anterior permite vitalizar la industria con nuevas innovaciones y mejoras técnicas, aplicadas motores, sistemas y otros de aditamentos complementarios, cuya demanda está supeditada a las nuevas necesidades y novedades de la industria. Por tanto existe un alto poder de negociación de los proveedores, convirtiéndose esta condición en una amenaza.

2.1.3.1.2. c.3 Fuerza n° 3. Amenaza de nuevos entrantes. Disuasión por barreras de entrada.

Los competidores contribuyen decisivamente a disuadir a otros participantes con lo cual mejoran la sustentabilidad de la ventaja competitiva y aumentan las barreras de entrada. Los buenos competidores pueden consolidar la estrategia defensiva.

La presencia de competidores adecuados puede ofrecer varios beneficios estratégicos que se engloban en cuatro categorías generales: Aumentar la ventaja competitiva, mejorar la actual estructura de la industria, favorecer el desarrollo del mercado y disuadir el ingreso (Porter M. , 1987).

Figura N°18.3: Análisis del Aumento de la Ventaja Competitiva de los competidores.

Aumento de la Ventaja por parte de Proveedores	Objetivo a lograr	Situación actual de competidores	Aumento de la Ventaja Competitiva de los competidores
Absorber las fluctuaciones de la demanda, más eficientemente	Permitir utilizar más plenamente su capacidad a lo largo del tiempo y contar con competidores es un medio de controlar el factor de costos en la utilización de la capacidad	Existen competidores líderes en el mercado y nuevos competidores que permiten absorber y cubrir las fluctuaciones de Dda.	Para los líderes si
Mejorar la capacidad de diferenciación	El servicio del competidor se transforma en un criterio para medir desempeño relativo. Permite aumentar las superioridad en forma persuasiva o disminuir el costo de la diferenciación	Los compradores no son tan sensibles al precio porque se puede percibir muy bien la diferenciación en términos de calidad de servicio y normas de mantenimiento.	Sólo para quienes pueden diferenciar el servicio y evitar la sensibilidad de precios

Atender segmentos poco atractivos	Cuando no se tiene un buen competidor tal vez haya que atender a los segmentos menos atractivos por razones defensivas y así cortarle camino de ingreso al mal competidor	Existencia de competidores grandes que obtendrán un rendimiento más bajo a menos que su volumen incremental sea suficiente para mejorar su posición global en costos	No existe ventaja a priori dado que el volumen incremental del servicio no mejor la posición en costos
Contar con paraguas de costos	Obtener mayor margen y controlar la sensibilidad de los clientes al precio	Existe competidores con costos elevados que ofrece paragua y que aumenta la rentabilidad de la de menor costo	No porque la desaparición de estos atraerá al mal competidor si no existen barreras
Mejorar la posición negociadora de los trabajadores o reguladores	La presencia de competidores puede facilitar la negociación cuando se lleva en parte de la industria o en toda ella	La presencia de competidores tiene efecto moderador en sus demandas si el competidor es menos rentable o de posición más precaria.	Sí, es posible mejorar la posición negociadora
Reducir riesgo antimonopolio	Reducir las posibilidad de enjuiciamientos de antimonopolio y evitar exponer a litigios privados	La presencia de competidores permite aminorar la posibilidad de monopolio, exceptuando las representaciones de marcas.	Sí, es posible aminorar el riesgo y a la vez generar excedentes por concepto de representaciones especiales de marca y servicio
Intensificar la motivación	Un competidor viable puede ser una fuerza impulsora para la mejora y lograr metas	El seguimiento y la existencia de líderes en el mercado acrecienta la motivación de mejora	Sí, se genera ventaja en la medida que se internalicen las mejoras aplicadas

Figura N°18.4: Análisis de la Disuasión de la entrada.

Disuasión de la entrada	Objetivo a lograr	Situación actual de competidores	Impacto en la disuasión de entrada
Aumentar la probabilidad y la intensidad de la represalia	Reprimir las intenciones de nuevos participantes	Existen varios rivales creíbles y dominantes, pero también no atacaran determinados segmentos	Alto impacto de disuasión, depende del segmento específico y los montos inversión
Bloquear los caminos naturales de entrada	Ocupar posiciones que representan los caminos naturales por donde se penetras a una industria	Competidores líderes ocupan un nicho específico, pero no existen competidores para nichos pequeños	Se permitiría la entrada de nuevos competidores por inexistencia de competidores en nuevos y pequeños nichos
Saturar los canales de distribución	Hacer inaccesible la distribución de marcas y productos	La adquisición de elementos y repuestos está con centrada en algunos competidores	Altos costos para los competidores por no disponer de un canal de distribución.

Fuente: Elaboración propia.

De los cuadros anteriores se agrega un análisis general es que los altos niveles de inversión y lo complicado de los altibajos del negocio, que han impedido el ingreso de nuevos competidores fuertes. Sin embargo, en los últimos años a medida que creció la demanda por evacuaciones aero-médicas, servicios aéreo-fotográficos y servicios de empresas mineras, fueron emergiendo nuevos competidores en este tipo de negocio.

En particular para los servicios de FBO, Rio Baker Ltda. cuenta con el servicio de hangarage y FBO de forma casi exclusiva para la zona de Antofagasta, lo cual constituye una ventaja, sin embargo la mayor parte de las operaciones se concentran en aeropuerto Arturo Merino

Benítez International Airport (SCL), donde se hacen fuertes en flota e infraestructura las compañías capitalinas. Para invertir en la zona debe existir un flujo creciente y una demanda que haga sostenible invertir en hangar y flota en Aeropuerto de Antofagasta, costo oportunidad que hoy en día las empresas competidoras prefieren operar desde la capital.

A continuación en cuadros siguientes, se muestran las principales firmas de FBO en Chile y que pueden presentar amenazas para Rio Baker asentada en el norte, si bien la mayoría de las FBO más grades están en la ciudad de Santiago en el aeropuerto Arturo Merino Benítez International Airport (SCL), su ámbito de acción no se limita a dicho centro de operaciones sino que también puede presentar amenazas a lo largo de todo el país.

Figura N°18.5: Ficha de Competidores Líderes en Chile.

FBO	AEROCARDAL Ltda.	
Base Operativa	Arturo Merino Benítez International Airport (SCL)	
Área de confort de pasajeros y tripulación	Hangar	Flota
<p>Las dependencias del FBO Aerocardal se encuentran en un terreno de 5.000 m2, Sala de espera VIP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Áreas de Trámites de aduanas y migración - Estacionamiento privado - Sala de espera y cafetería - Servicio coordinación de traslados terrestres y aéreos - Comunicaciones; fax e Internet - Reserva de hotel y rent a car 	<p>Modernos hangares de 2.800 m2, con fácil acceso y en frente de la plataforma.</p>	<p>1 GULFSTREAM G150 Jet para transporte ejecutivo, categoría Golden Premium</p> <p>2 CessnaCitation II.</p> <p>3 Dornier 228</p> <p>1 Piper Cheyenne</p> <p>2 BO105:Helicópteros</p> <p>1 EC135: Helicóptero</p>

Fuente: (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

Figura N°18.6: Ficha de Competidores Líderes en Chile.

FBO	SANTIAGO FBO S.A	
Base Operativa	Arturo Merino Benítez International Airport (SCL)	
Área de confort de pasajeros y tripulación	Hangar	Flota
Sala de espera VIP (completamente equipadas con acceso a Internet (Wi-Fi), TV por cable, teléfono y minibar para nombrar unos pocos de los servicios que ofrece), sala de estar e instalaciones para la Inmigración, Aduanas y SAG controles. También hay un salón disponible para la tripulación y una oficina de despacho de vuelos.	1.400 m ² rampa con capacidad para aparcar hasta 4 jets	2 Jet Citation

Fuente: (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

Figura N°18.7: Ficha de Competidores Líderes en Chile.

FBO	AVIASUR	
Base Operativa	Arturo Merino Benítez International Airport (SCL)	
Área de confort de pasajeros y tripulación	Hangar	Flota
Terminal de pasajeros VIP, nacional e internacional. Control migratorio de ingreso y salida internacional a través de nuestro Terminal Ejecutivo (Policía Internacional, Aduana, SAG y Seguridad Aeroportuaria). Hangaraje de aeronaves. Sala de planes de vuelo. Servicio meteorológico. Pago de tasas aeronáuticas. Permisos de sobrevuelo, aterrizaje y planificación de vuelos. Coordinación de hotelería, catering, transporte de pasajeros y tripulación. Equipos de tractado de aeronaves hasta 120.000 libras, GPU (GroundPowerUnit), servicio de baño y agua potable.	1.800 m ² rampa con capacidad para aparcar hasta 5 jets	1 Jet Hawker 400XP 1 Jet Beechcraft King Air 350i Habilitados por DGAC Chile en las siguientes aeronaves Hawker 850XP Hawker 400XP Beechcraft King Air Beechcraft Baron Beechcraft Bonaza Piper Cheyenne The de Havilland Twin Otter (DHC-6) DA20 DA40 AW109 SP

Fuente: (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

Figura N°18.8: Ficha de Competidores Líderes en Chile.

FBO	LOS CEDROS AVIACION											
Base Operativa	Arturo Merino Benítez International Airport (SCL)											
Área de confort de pasajeros y tripulación	Hangar	Flota										
<p>Sala de espera VIP (completamente equipadas con acceso a Internet (Wi-Fi), TV por cable, sala de estar e instalaciones para la Inmigración, Aduanas y SAG controles. También hay un salón disponible para la tripulación y una oficina de despacho de vuelos. Salas de estudio y de simuladores para aeronaves:</p> <table border="1"> <tr> <td>FTD / FLIGHT TRAINING DEVICE</td> </tr> <tr> <td>SIMULADORES</td> </tr> <tr> <td>TURBO -HAWK</td> </tr> <tr> <td>HAWK</td> </tr> <tr> <td>AST 4000</td> </tr> <tr> <td>AST 3000 UNIVERSAL</td> </tr> <tr> <td>AST 300 (NEW DIGITAL)</td> </tr> <tr> <td>REGIONAL JET OPTION 1</td> </tr> <tr> <td>REGIONAL JET OPTION 2</td> </tr> <tr> <td>GLASS COCKPIT PRO JET TRAINER</td> </tr> </table>	FTD / FLIGHT TRAINING DEVICE	SIMULADORES	TURBO -HAWK	HAWK	AST 4000	AST 3000 UNIVERSAL	AST 300 (NEW DIGITAL)	REGIONAL JET OPTION 1	REGIONAL JET OPTION 2	GLASS COCKPIT PRO JET TRAINER	<p>1.500 m² rampa con capacidad para aparcar hasta 4 jets</p>	<p>1 Learjet 40 1 Cessna Citation II 1 Cessna Skyhawk 172SP</p>
FTD / FLIGHT TRAINING DEVICE												
SIMULADORES												
TURBO -HAWK												
HAWK												
AST 4000												
AST 3000 UNIVERSAL												
AST 300 (NEW DIGITAL)												
REGIONAL JET OPTION 1												
REGIONAL JET OPTION 2												
GLASS COCKPIT PRO JET TRAINER												

Fuente: (Junta Aeronautica Civil-Chile, 2012).

2.1.3.1.2. c.4 Fuerza n° 4. Análisis de Productos/Servicios Sustitutos: La industria aeronáutica no tiene sustitutos salvo complementarios como es el transporte terrestre, cuya sinergia bien puede ser objeto de análisis de este estudio. Sin embargo no existen sustitutos para las aeronaves de largo alcance y rapidez como lo son los aviones. Si es restrictiva en el tamaño de la carga pero no en volumen.

Para el caso de los Proveedores existe gran poder de negociación dado que la industria está sujeta a la certificación y especificación de elementos repuestos y componentes que no se pueden encontrar en cualquier lugar, salvo en el fabricante de estas aeronaves, por tanto su poder de negociación es grande.

Con respecto a los servicios FBO y mantenimiento de aeronaves, si bien existen una gran cantidad de competidores a nivel regional, cabe mencionar que corresponden a actividades estrictamente necesarias en la aeronáutica y no existen sustitutos para este tipo de servicios.

Sin embargo se puede considerar que muchas compañías utilizan el sistema homologado de suministro, el cual está en todo el mundo supeditado a la marca y diseño del equipo, cuyos componentes de origen son similares a los sustitutos pero de otras compañías fabricantes o proveedores de las mismas, lo que constituye una leve ventaja en el momento de solicitar rapidez de stock y precios. Por tanto el comprador no tiene alternativa de considerar sustituto local o de dudosa procedencia dada las restricciones de la autoridad aeronáutica y su constante fiscalización en los prospectos y protocolos de mantención de aeronaves.

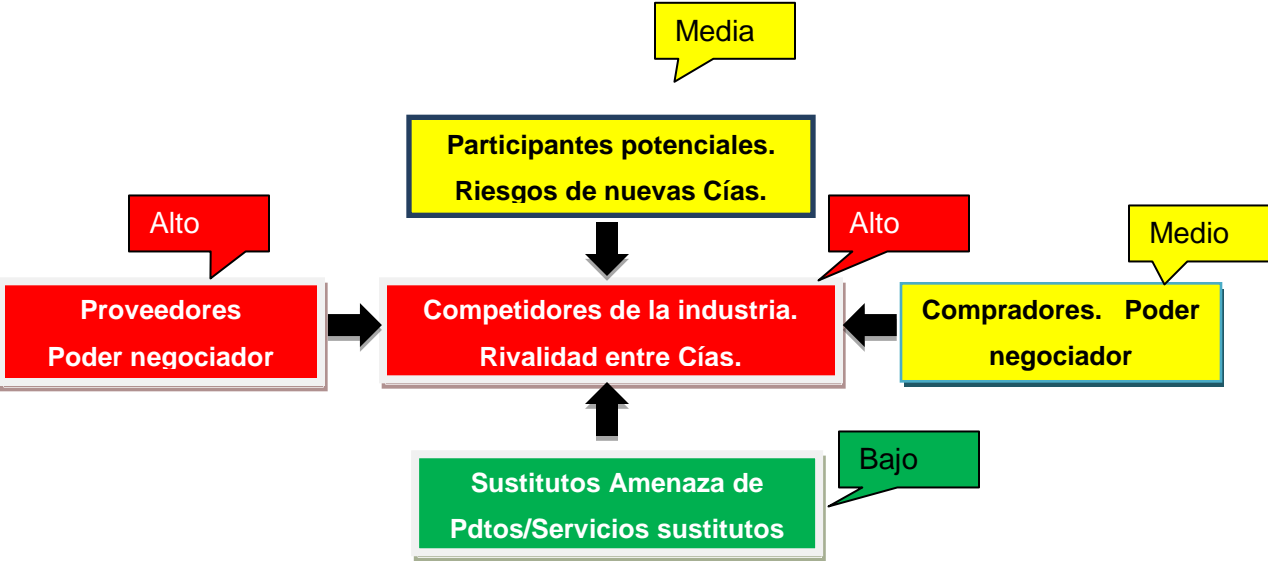
2.1.3.1.2. c.5 Fuerza n° 5. Rivalidad entre competidores y participantes potenciales: La industria de la aviación comercial se caracteriza por tener complejas barreras de entradas constituidas principalmente por las exigencias de la normativa de los países, reciprocidad entre estados y los requerimientos de las autoridades internacionales. Los competidores que deseen entrar a esta industria deben cumplir con los requerimientos de la DGAC y contar con los recursos necesarios para poder mantener las operaciones en el tiempo, dado el elevado costo de operación que presenta la industria.

Un punto importante en esto es el vertiginoso ritmo al que se desarrolla la tecnología en una industria que se moderniza constantemente, lo cual representa otra considerable barrera de entrada a los nuevos competidores. Uno de los mayores retos que presenta la industria de la

aviación comercial y privada es que exige que las empresas participantes desempeñarse con dinamismo, precisión y eficiencia para mantener sus competencias en el tiempo, para lo cual la experiencia y el know-how del negocio, juegan un rol fundamental.

Debido a lo anterior, cabe mencionar que la amenaza de nuevos actores en el mercado está presente pero no en gran medida. Tal como se señaló en el análisis de competidores, para invertir en la zona debe existir una demanda que haga sostenible invertir flota e infraestructura, costo oportunidad que deben evaluar los posibles competidores.

Figura N°19: Resultado del os 5 factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una empresa. (Factor de análisis: bajo; medio; alto).



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°20: Resultado de Análisis de Factores Externos.

		Bajo	Medio	Alto
FACTORES DEL ANALISIS EXTERNO		3	4	5
ANALISIS PEST	Crisis demanda coyunturalmente afectada			
	Demanda estructuralmente creciente			
	Evolución de la Demanda			
	Concentración en la estructura de la oferta			
Modelo de Entorno Genérico	Importancia de alcanzar cuota de mercado para alcanzar coste bajo			
	Importancia de especializarse en un segmento			
CINCO FUERZAS DE M.E. PORTER	Poder de negociación sobre los clientes (capacidad de fijar precios)			
	Productos sustitutos compañías aéreas tradicionales y de servicios FBO			
	Productos sustitutos, trenes de alta velocidad u otros			
	Impacto del poder sobre negociador de aeropuertos			
	Impacto del poder de negociador sobre combustibles			
	Impacto del poder de negociador sobre el coste			
	Participantes potenciales. Riesgos de nuevas Cías			
	Competidores de la industria. Rivalidad entre Cías.			

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.1.2.e) Discusión, Resumen del Análisis Externo y Oportunidades de Mejora

Para el análisis anterior bajo metodología PEST y para la mejor comprensión, se utilizará el mismo esquema para el caso del análisis interno que se verá a posterior, en la cual se exponen los elementos que representan oportunidades y amenazas, y a partir de estas, generar las oportunidades de mejora acompañadas de acciones o planes de acción breve a nivel de recomendaciones genéricas.

Figura N°21: Cuadro Resumen del Análisis Externo (OA-OA).

PEST + PORTER	O	A	Om	Agr
	Oportunidades	Amenazas	Oportunidades de Mejora	Acciones de ganancias rápidas
Entorno Político Social (P)		No desarrollo de infraestructura aeroportuaria acorde a la inversión y proyecciones económicas	Se requiere mayor protagonismo en la incidencia de decisión de la autoridad local y regional, para promover prospectos de desarrollo	Generar intermediación a través de asociaciones y gremios
Entorno Económico (E)	Crecimiento económico a nivel país y regional		Aprovechar las oportunidades que ofrece la bonanza minera	Generar lazos con mineras y/o corporaciones. Buscar nuevos nichos
Entorno Socio Cultural (C)	Mejora en la percepción cultural indexado a un mayor positivismo		Percepción y mayor poder adquisitivo que impacta en la confianza de usos de servicios aeronáuticos	Potenciar el benchmarking con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación

Entorno Tecnológico (T)		Difícil acceso a equipamiento y aeronaves de última generación	Momento para revisar la estrategia de negocios y de inversión	Revisión de los planes de inversión a corto, mediano y largo plazo
Aumento de la Ventaja Competitiva	<p>Mejorar la capacidad de diferenciación</p> <p>Atender segmentos poco atractivos</p> <p>Mejorar la posición negociadora de los trabajadores o reguladores</p> <p>Reducir riesgo antimonopolio</p> <p>Intensificar la motivación</p> <p>Existe competidores con costos elevados que ofrece paragua y que aumenta la rentabilidad de la de menor costo</p>	<p>Existen competidores líderes que mejoran su posición en el mercado y nuevos competidores que permiten absorber y cubrir las fluctuaciones de Demanda y así absorber mejor las fluctuaciones de la demanda de los líderes no así de los competidores más pequeños o en crecimiento</p>	<p>Las oportunidades existen a nivel de capacidad operativa y de servicio, de mejora de estructura de costos, de mejora de relaciones laborales y de realizar en conjunto la posibilidad de atender nuevos segmentos</p>	<p>Generar una matriz de oportunidades de mejora, analizados con las personas que componen la empresa, de manera que el cambio se sustente en las creencias y en los requisitos del clientes o mejor dicho de las expectativas de estos frente a determinado servicio. Debe además realizar un análisis de la estructura de costos para aumentar rentabilidad</p>
Mejoramiento de la estructura actual de la industria	<p>Reforzar los elementos positivos de la estructura de la industria. Esto genera una</p>	<p>Aumento de competencia de proveedores y mejoramiento de productos</p>	<p>Las oportunidades existen a nivel de refuerzo de imagen de la empresa en la industria</p>	<p>Generar plan de marketing y de Benchmarking</p>

	aceleración del impacto en la industria			
Contribución al desarrollo del mercado	<p>Compartir los costos de desarrollo del mercado. Se evidencia aplicación tecnológica por nuevos productos y mejora en procesos de mantenimiento</p> <p>Ofrecer una fuente alterna al cliente, a pesar de los altos costos de cambio de tecnología</p> <p>Con la presencia de competidores que aplican la misma tecnología, acelerar el proceso que permite legitimizar y transformarla en estándar</p>	<p>Existencia de varios competidores es propicio para el desarrollo de la industria</p> <p>Ofrecer una fuente alterna al cliente, a pesar de los altos costos de cambio de tecnología</p> <p>Intensificación en inversión de helicópteros y aeronaves multipropósitos.</p> <p>Profesionalización tecnológica</p>	<p>Se evidencia oportunidades de absorber tecnología más accesible, aplicándolos en los procesos de servicio y de mantenimiento, generando estándares que permitan mayor confianza para los clientes como fuente alterna y así reducirles la incertidumbre</p>	<p>Aplicación de mejoras tecnológicas a procesos y al servicio.</p> <p>Incorporar a las personas para que de ellos se desprendan nuevas posibilidades de mejora y eliminación de desperdicios que son los que no agregan valor</p>
Disuasión de la entrada	Alto impacto de disuasión, depende del segmento específico y los montos inversión.	Competidores líderes ocupan un nicho específico, pero no existen competidores para nichos pequeños,	Oportunidad de fortalecimiento en nicho o segmentos a los cuales se atiende actualmente	Generar plan de ocupar nichos pequeños y transformarse en disuadir y buen competidor,

	<p>Existen varios rivales creíbles y dominantes, pero también no atacaran determinados segmentos. Altos costos para los competidores por no disponer de un canal de distribución alternativo.</p>	<p>lo que permitiría la entrada de nuevos competidores por inexistencia de competidores en nuevos y pequeños nichos</p>		<p>siempre y cuando sea factible y rentable</p>
--	---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior se desprende entonces que las mejoras sugeridas tales como generar instancias de intermediación a través de asociaciones y gremios para impulsar colectivamente iniciativas de desarrollo estructural, es menester generar lazos con compañías mineras y/o corporaciones para explotar nuevos nichos y potenciar el benchmarking con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación o mejorar prácticas de la industria específicamente en los servicios de FBO. Importante considerar además la revisión de los planes de inversión conforme a un plan de inversiones a lo menos con un horizonte de 5 años.

2.1.3.2 Análisis Interno

No se puede entender la ventaja competitiva si no se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto/servicio. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y en diferenciación, de manera que para analizar la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar, la herramienta básica para ello se expone en la obra de M. Porter como el análisis de la Cadena de Valor y más aún cómo encaja en el sistema macro de valor de la industria.

Por tanto todas las actividades de la empresa pueden ser representadas por una cadena de valor, que por la forma que realiza sus actividades individuales refleja su historial. Su estrategia, su enfoque en el establecimiento de su estrategia y en la economía en que se basan dichas actividades (Porter M. , 1987).

A continuación se realizará el análisis por áreas funcionales de las empresas generando la discusión respecto de los temas relevantes asociados a cada tópico, para lograr una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades más patentes y así generar las oportunidades de mejora para enfrentar la competencia.

2.1.3.2.1 Análisis Interno por áreas funcionales

Área Administrativa: En el área administrativa podemos recabar información de elementos que puedan traducirse en fortalezas y debilidades, respecto y sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección y control.

Objetivos (-): Los objetivos se presentan algo dispersos salvo en los financiero, sin embargo esta desorientación en particular, es a causa de una no integración de la estrategia respecto de los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa, traducándose en una debilidad para la empresa, en términos de no desarrollar los objetivos precisos para enfrentar a sus competidores actuales y futuros.

Estrategias (+): La estrategia está en desarrollo conforme al deseo de la empresa de concentrarse en los negocios de mayor rentabilidad y mejor prospección, anticipándose a los

movimientos de sus competidores locales, traduciéndose esta actitud en una fortaleza para enfrentar la competencia venidera.

Políticas (+): La empresa dispone de una estructura jerarquizada que permiten la fácil divulgación, aplicación y observancia de las políticas, constituyéndose en fortaleza y en una amalgama entre lo operativo y lo rector de la empresa.

Cultura (+): La cultura de la empresa es particularmente castrense por tratarse en su mayoría de ex funcionarios de las FFAA, pero a la vez es distendida en un ambiente grato y de respeto. Se trata de una cultura con pleno enfoque en lo técnico y lo aeronáutico, pero también con un convencimiento de que el trabajo en equipo bien hecho, reditúa grandes beneficios. Traduciéndose lo anterior en fortaleza que distingue a cualquier otra organización.

Valores (+): La cultura que comparte creencias, crea valores que une a los equipos de trabajo y en este caso se evidencia una batería de valores que son factores de protección para el grupo y que además son factores de éxito, traduciéndose en una fortaleza a la hora de enfrentar desafíos.

Planeación (-): Sólo se evidencia desde una perspectiva analítica, una planeación reactiva en función de los programas de operación, pero existen muchos desperdicios de exceso de movimiento y de actividades que no agregan valor, transformándose en una oportunidad patente de mejora pero como debilidad, para enfrentar una creciente demanda y/o competencia.

Organización (-): Su estructura organizativa es de tres niveles y al ser algo plana, las decisiones están centralizadas y no dan cabida a burocracias, salvo los desperdicios encontrados en el área administrativa y logística. La organización está en función de las labores operativas de vuelo, de transporte, hangarage y logística, existiendo una rigurosa organización a la hora de establecer trazados y actividades operacionales. No se encontró un sistema de gestión que integre y aglutine manuales y procedimientos en pro de cumplir estándares salvo los exigibles por la DGAC, lo anterior se evidencia objetivamente como una debilidad al no poseer una organización centrada en la mejora continua a través de un sistema de gestión.

Dirección y Control (-): La dirección la ejerce el socio propietario el cual delega la administración a administradores el cautelar el buen desempeño de la empresa. La dirección de propietario está orientada en la sostenibilidad del negocio y las decisiones críticas, pero no lo suficiente en mejorar aspectos que podrían resultar en un enorme beneficio si se mejorara las brechas y desperdicios de la cadena de valor. Se presenta como una debilidad frente a la competencia el no innovar y decidir hacer los cambios profundos necesarios para crecer.

Área de Marketing: En el área de marketing se puede recabar información sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, etc.

Sobre ventas (-): Las ventas sostienen una sostenibilidad de corto plazo pero se presentan dudas de cómo enfrentar el mediano plazo, frente a una competencia agresiva local o con apoyo extranjero eventualmente. Se evidencia esta debilidad como una de las de mayor riesgo dado que si bien las ventas están estables, la pérdida de liquidez por no acceder a nichos o nuevas fuentes de ingresos asociados y derivados del transporte aéreo comercial de pasajeros y de carga.

Público objetivo (-): Se requiere definir bien el público objetivo, dado que hoy no presenta una política clara, ni acciones que evidencien que existe gestión en el público objetivo, tomándolo como un elemento de gestión más que de un mero generador de utilidades, sino de estrategias en pro de sus nichos, presentándose esta como una debilidad.

Producto y precio (+): Los precios están sujetos y regulados al mercado de servicios FBO, cuyos excedentes pueden derivarse de servicios adicionales asociados al mix FBO elegido por un cliente en particular. Por tanto la fijación de precios supeditados a los precios de los inputs y servicios externalizados, está claramente identificada y la marginación de la gestión logística de los mismos, tiene un considerable porcentaje fijo sobre el costo, siendo esto una fortaleza respecto de este ítem. Otro elemento es que no existe mayor variación salvo los propios del impacto inflacionario de los productos y servicios de terceros.

Promoción y efectividad de la publicidad (-): Muy baja promoción evidenciando bajo interés en comercializar los servicios tanto en web como por otros medios. La promoción es por listado de la DGAC y otras fuentes relacionadas a la aeronáutica las cuales tiene su efectividad pero de manera regular, sin considerar las herramientas disponibles en la web.

Lo anterior constituye una patente debilidad frente a potenciales interesados nacionales y sobre todo extranjeros.

Servicio al cliente (+): El servicio al cliente antes, durante y después del vuelo está supeditado al mix de servicios elegido por cada cliente y que en su mayoría son similares salvo excepciones, están sujetos a estándares aeronáuticos los cuales sin tener estándares regulados interiormente, la empresa a través de un sistema de gestión, ésta se surte y usa los estándares aeronáuticos utilizados por las grandes empresas y los exigibles por la DGAC. Por tanto existe evidencia trazable del tipo y calidad del servicio entregado el cual no presenta mayores diferencias entre uno y otro, transformándose en una fortaleza esta capacidad de atención al cliente en función de estándares utilizados.

Lealtad de los clientes (-): La lealtad de los clientes no está medida por encuestas de satisfacción del servicio y por otra parte, en el servicio no recurrente de uso por parte de clientes, el cual permite inferir un flujo efectivo de dinero no constante y un flujo de clientes muy irregular, lo que se traduciría en inestabilidad de un nicho específico traduciéndose en una debilidad, si se considera el concepto de lealtad de los clientes salvo la lealtad. Es necesaria una política que defina claramente cómo generar lealtad de clientes y trabajar para captar nuevos horizontes de nicho.

Área de contabilidad y finanzas: En el área de contabilidad y finanzas podemos recabar información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, ratios financieros, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, capital, etc.

A continuación se presenta el análisis del área en sí y de las masas patrimoniales de la empresa cuyo análisis se centró en los elementos e indicadores de Liquidez, Rentabilidad y Riesgo.

Área de contabilidad y finanzas (-): El área de contabilidad está externalizada a una oficina de contabilidad y las actividades de finanzas están concentradas en la gerencia la cual se surte de estados financieros entregados por contabilidad. Si bien los balances y estados financieros muestran un buen desempeño financiero, existe la debilidad de la desconexión entre una oficina de contabilidad con orientación netamente de tesorería pero no de gestión y la gerencia, por tanto se evidencia una oportunidad de mejora para evaluar la alternativa de dejar los aspectos de tesorería y tributarios de la contabilidad para abordar aspectos más

financieros que aporten al a los objetivos y desempeño de la perspectiva financiera de la empresa. Ver mapa de procesos (Kaplan, Execution Premium, 2008).

Figura N°22.1: Análisis de Liquidez.

Finanzas	Liquidez	<table border="1"> <tr> <td>Año del Ejercicio</td> <td>2012</td> </tr> <tr> <td>Razón Corriente</td> <td>1,817</td> </tr> <tr> <td>Razón Acida</td> <td>1,654</td> </tr> <tr> <td>Permanencia Ctas. x Cobrar</td> <td>60,126</td> </tr> </table>		Año del Ejercicio	2012	Razón Corriente	1,817	Razón Acida	1,654	Permanencia Ctas. x Cobrar	60,126
		Año del Ejercicio	2012								
		Razón Corriente	1,817								
		Razón Acida	1,654								
Permanencia Ctas. x Cobrar	60,126										
FUENTE: Balance 2012											
¿Elemento de Fortaleza o de Debilidad?	El ratio indica que la empresa está en un rango seguro de liquidez, lo que representa un elemento de fortaleza al enfrentar la demanda de capital de trabajo continua en los periodos futuros.										

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa tiene capacidad de efectivo cumplir con los pagos exigibles de corto plazo, se observa que el 2012 su razón corriente (RC) llegó a un 1,8, esto es que por cada unidad monetaria, el flujo de efectivo de pago es cuatro veces por c/und. Monetaria. Sean estos MM\$; Pesos (PLC) o US\$. La razón Corriente debe estar en el rango seguro de $1,5 < RC < 2,0$ y no inferior.

Figura N°22.2: Análisis de Rentabilidad.

Finanzas	Rentabilidad	Año del Ejercicio	2012
		Utilidad Bruta / Ventas = MARGEN BRUTO	53%
		Utilidad Operacional / Ventas= MARGEN NETO	44%
		Utilidad Neta / Ventas=ROS	37%
		Utilidad Neta / Patrimonio=ROE	69%
		Utilidad Neta / Activo Total=ROA	51%
FUENTE: Balance 2012			
¿Elemento de Fortaleza o de Debilidad?		Si una ampliación de capital de inversiones en las que obtiene una rentabilidad superior a su ROE, el impacto en este ratio es positivo. Esto representa un elemento de <u>fortaleza</u> para la empresa para enfrentar a la competencia	

Fuente: Elaboración Propia.

Cuando se realiza una **ampliación de capital** hay que analizar su **impacto en ROE**. La regla que se aplica es la siguiente:

Si la ampliación de capital se dedica a inversiones en las que obtiene una rentabilidad superior a su ROE, el impacto en este ratio es positivo. Por el contrario, si se hacen inversiones con rentabilidades inferiores a su ROE, el impacto es negativo.

ROA (Return on Assets) = beneficios / activos medios mide la rentabilidad sobre los activos totales medios o lo que es lo mismo su capacidad para generar valor, permitiendo apreciar la capacidad para obtener beneficio del activo total de la empresa y poniendo así en relación al beneficio con el tamaño de su balance. Se vislumbra un repunte en el 2012 y una caída real de la Utilidad.

Figura N°22.3: Análisis de Riesgo.

Finanzas	Riesgo	Año del Ejercicio	2012
		Deuda / Patrimonio = LEVERAGE	0,689
		Deuda C.P. / Patrimonio	0,275
		Deuda L.P. / Patrimonio	0,067
FUENTE: Balance 2012			
¿Elemento de Fortaleza o de Debilidad?		<p>Rio Baker le falta para llegar a un nivel de equilibrio Leverage = 1.0 puesto que no se compartiría el riesgo de forma equilibrada entre inversionistas y acreedores. Esto representa un elemento de <u>debilidad</u> para la empresa para enfrentar financiación, por ende enfrentar una competencia con mejor estructura de financiamiento y soporte de respaldo ante los pasivos generados en una competencia por nicho.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

LEVERAGE = 0,7 Significa esto que por cada peso de pasivos, la empresa tiene 0,7 pesos de patrimonio para respaldar esos pasivos. Por tanto el riesgo que corren los socios es menor, puesto que su aporte en la financiación de los activos es menor.

Área de producción u operaciones: En el área de producción u operaciones podemos recabar información sobre disposición de planta, investigación y desarrollo, tecnología, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia de la producción, etc.

Disposición de planta (+): La planta está asociada a la infraestructura asociada al negocio que en este caso son los hangares de aviones, bodegas de sustancias peligrosas, pañol y oficinas que componen la base, en Aeropuerto Cerro Moreno, este último con un alto crecimiento en el flujo de pax embarcados como de transporte de carga, por ende se desprende de dicho tráfico asociado en aeropuerto, los negocios FBO se benefician si bien directamente en algunos casos, la mayoría es indirectamente, más aún al tratarse del centroide minero más grande de mundo. Este análisis está enfocado que la ventaja de la planta está por la locación de la misma transformando este elemento como una fortaleza.

Investigación y desarrollo (-): No aplica análisis dado que no existe investigación alguna relacionada con los servicios prestados y el producto final. Se presenta como debilidad dado que siempre es necesario el desarrollo a base de una investigación ya sea se mercado como de tecnologías, sobre todo en los aspectos aeronáuticos que día a día aparecen nuevos aditamentos especiales de servicio en tierra.

Tecnología (+): Está asociado al elemento tecnológico implícito en los procesos y de la tecnología propia de las aeronaves, para el caso particular de Rio Baker Ltda. las aeronaves Piper Lance II y PiperChieftain que poseen la tecnología de los últimos 10 años constituyéndose en una flota relativamente nueva y confiable. Posee además en su flota de servicios el Jet SE-RIF Bombardier CRJ200PF de la empresa West Air Sweden, incorporado a fines de enero 2012 y que se encuentra realizando vuelos de carga dentro del territorio nacional, los cuales son comercializados por el FBO (Fixed Based Operations) nacional Aviación Río Baker. Lo anterior son antecedentes que constituyen una fortaleza desde el punto de vista de flota y tecnología asociada a ella, lo cual impone frente a las demandas de servicios.

Adquisición de insumos (+): Los múltiples contactos y alianzas formales e informales que posee la empresa, para abastecerse de los insumos e inputs necesarios para poder generar el mix de productos requeridos por los servicios que demanda un FBO, se transforman en una fortaleza al momento de evaluar esta ventaja comparativa respecto de otro que no

conoce el medio y que no tiene los contactos pertinentes para facilitar cualquier requerimiento operativo como documental.

Control de existencias (-): Al tratarse de una empresa de servicios FBO no constituye beneficio alguno poseer bodegaje de insumos de alimentos para el servicio de catering o de insumos. Sin embargo el manejo del control de dichas existencias podría ser más eficiente, si se consideraran las variables que generan desperdicios puntuales en cada servicio solicitado o configuración del mix de productos, transformándose esta oportunidad de mejora en una debilidad temporal para el negocio, que puede impactar en los flujos efectivos y exceso de gastos.

Subcontratación (N.A.): No Aplica. No posee subcontratación de personal salvo los casos que incorpore tal como se explicó para el caso anterior, proveedores oferentes de servicios y productos, pero no en la modalidad de subcontratación.

Eficiencia de la producción (-): No existe medición de la eficiencia salvo los itinerarios de vuelos y registros de los servicios prestados. No se evidencia un sistema de gestión con enfoque en la calidad como en la eficiencia. No se puede mejorar si no existe medición, este elemento se constituye en una debilidad patente, que debe atenderse por su carácter estratégico.

Área de recursos humanos o de personal: En el área de recursos humanos o de personal podemos recabar información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño, etc.

Contratación (-): La empresa posee un reclutamiento informal, dado que carece de procesos estandarizados para la contratación que permitan un mejor ajuste de perfil al cargo, siendo esto una debilidad. Sin embargo este delta se ve muchas veces suplido por la capacidad de la empresa de contratar excelentes pilotos producto de los contactos que posee el socio fundador que es piloto precisamente y ex oficial de las FFAA, que le permite acceder a información de quien es quien en el rubro, información vital más allá de lo que podría inferir una agencia de head-hunters, pro el delta de la informalidad no permitiría certeza para el resto de los cargos.

Capacitación (-): No posee la empresa programa alguno de capacitación ni gestión de eliminación de brechas de competencias del personal, adolece ciertamente de un sistema de gestión que integre estos requisitos normativos básicos para mejorar el desempeño y desarrollo de las personas, siendo esto una debilidad evidente.

Remuneración (+): Están acorde a pilotos sobre 2600 hrs lo que significa que son bien remunerados. Para el personal operativo de tierra y administrativo, se paga adicional al precio de mercado, constituyéndose en fortaleza por un factor de incentivo y baja rotación.

Incentivos (-): No existe salvo los especificados en relación contractual.

Relaciones laborales y Motivación (+): Se vive un muy buen ambiente laboral no medido y que hasta los mismos clientes destacan. Fortaleza.

Liderazgo (+): Liderazgo centrado en su socio fundador el cual lleva las riendas del negocio en términos financieros y operativos, cuyas decisiones permiten una velocidad de acción mayor.

Medición del desempeño (-): No existe medición de desempeño salvo las apreciaciones del dueño. Debilidad.

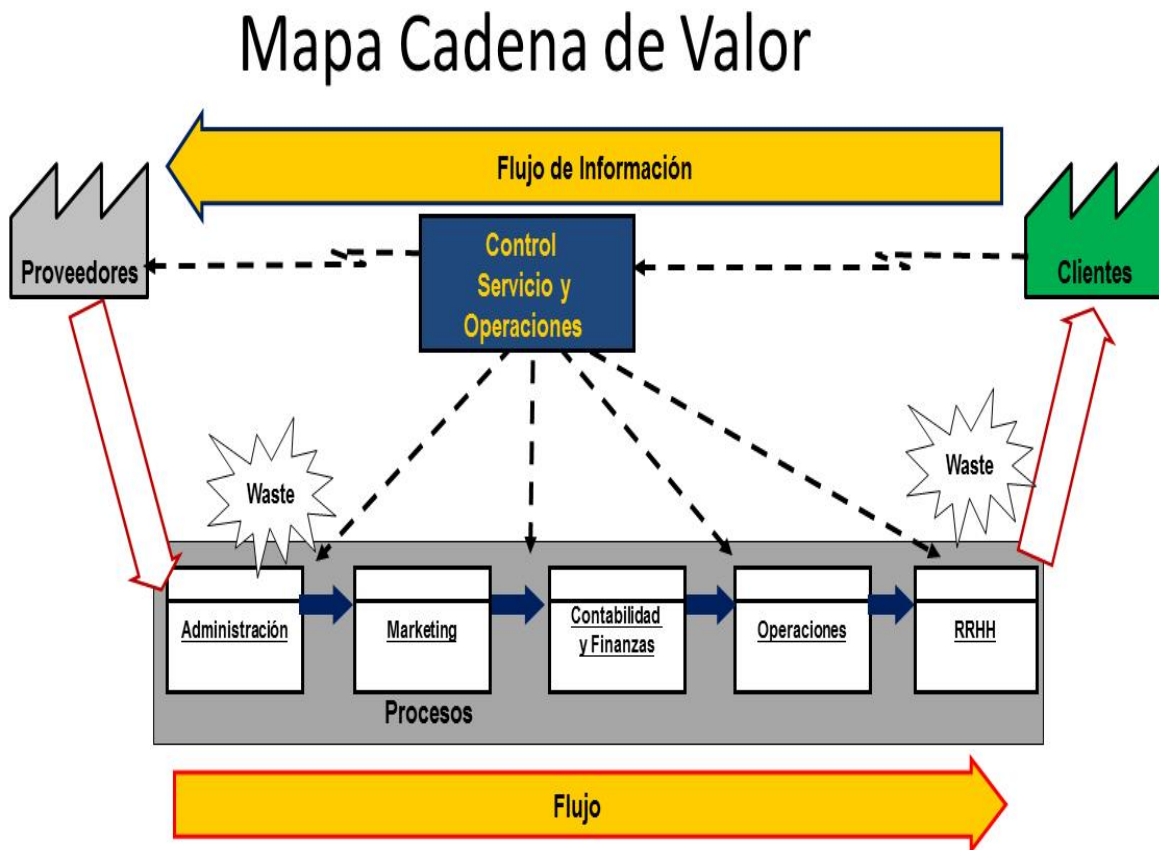
2.1.3.2.2 Análisis Interno a través de la Cadena de Valor de Rio Baker

A continuación se analizará la cadena de valor de Aviación Rio Baker en los términos de identificar los desperdicios que no agregan valor a la cadena de valor como línea base.

Áreas funcionales

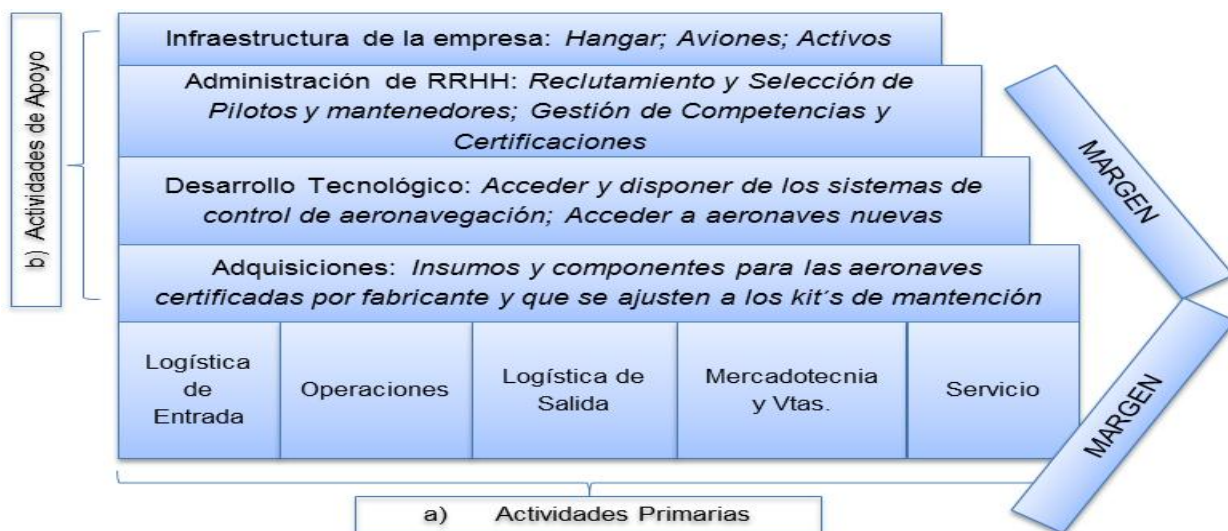
- Área Administrativa.
- Área de Marketing.
- Área de contabilidad y finanzas.
- Área de producción u operaciones.
- Área de recursos humanos o de personal.

Figura N°22.4: Mapa Cadena de Valor de Aviación Rio Baker.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°22.5: Cadena genérica de valor de Aviación Rio Baker.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°22.6: Identificación de Desperdicios en el Mapa Cadena de Valor de Rio Baker.

Áreas	Desperdicios (Waste)	Oportunidades
Área Administrativa	Sin objetivos claros y definidos bajo lineamientos enfocados en una propuesta de Valor de Servicio	Revisar Visión y Misión con la gente de manera que exista concordancia en la declaración de la gerencia como de las bases operativas.
Área de Marketing	No identifica los segmentos relevantes para su crecimiento. No se usan los múltiples canales para promover los servicios.	Identificar y definir el nicho a atacar. Experimentar con canales p.ej: Website; Eventos; Aeropuertos; Radio, etc.
Área de contabilidad y finanzas	No se disponen de gestión por indicadores	Transformar la mirada de la utilidad de la contabilidad, de una mera tesorería a una visión más financiera y estratégica.
Área de producción u operaciones	No se dispone de mediciones de línea base para mejorar	Generar proceso Definir e Identificar Medir; Analizar; Mejorar; Controlar. Establecer indicadores de eficiencia
Área de recursos humanos o de personal	Brechas en las competencias	Reducir las brechas de las competencias con Programa de capacitación efectivo

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.3 Análisis y Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando.

Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Los factores de la Matriz FODA están en f(Fortalezas; Oportunidades; Debilidades; Amenazas).

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.1.3.3.1 Incidencias e impactos

Las incidencias en el “Análisis y descripción de cómo el análisis FODA, sustenta los atributos de la Propuesta de Valor (PV)” tiene la siguiente puntuación en función de los factores a evaluar.

Ninguna	Baja	Media	Alta	Muy Alta
1	2	3	4	5

2.1.3.3.2 Explicación de la medición en la matriz.

La escala a utilizar es de 0 a 4, siendo la puntuación 4 para una Fortaleza V/S una Oportunidad, indica que la relación máxima (4) de cómo una Fortaleza si permite tomar ventaja de tal oportunidad y de lo contrario una nota 1 indica que dicha Fortaleza no nos permitiría aprovechar dicha Oportunidad. Si la relación máxima 4 para una Fortaleza y una Amenaza, indica que esta fortaleza si permite enfrentar dicha amenaza.

2.1.3.3.3 Metodología de Análisis de la Matriz FODA y cómo se enfrentarán Oportunidades y Amenazas.

A continuación, se discutirá las relaciones e impactos de cómo una Fortaleza si permite sacar ventaja de las oportunidades y de cómo permitiría enfrentar las Amenazas, incorporando en la discusión el análisis en función de resultados y oportunidades de mejora, a través de acciones sugeridas de mejoras rápidas, para enfrentar dichas oportunidades y amenazas de las relaciones más débiles.

La relación se indicará como sigue p.ej. F1 / O2 La Fortaleza 1 con la Oportunidad 2.

A continuación se presenta el cuadro de análisis que se propone para visualizar mejor las relaciones e impactos supeditados a las relaciones de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, el cual incorpora el elemento de mejora continua, esto es, identificar el delta asociado a la relación de oportunidad que se pueda generar como también la relación de amenaza.

En consecuencia se expone la situación de análisis como línea base y luego se propone la o las acciones de mejora detalladas en “Elemento de Mejoramiento Rápido”, utilizada en el Lean Management Principles (Meier, 1976).

Figura N°23.1: Matriz FODA Aviación Rio Baker

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Crecimiento económico regional y nivel país; Aumento DDA de servicios	Desarrollo de proyectos mineros y clusters asociados	Mejora en la percepción cultural de los servicios aeronauticos	No desarrollo de infraestructura aeroportuaria acorde a la inversión en la zona en MMUS\$	No desarrollo de Clústers relacionados	Altos precios de aeronaves y tecnología aeronáutica de última generación en manos de competidores
		01	02	03	A1	A2	A3
FORTALEZAS							
Estrategia de negocios y políticas	F1	4	4	3	2	1	4
Servicio al Cliente; Pdto./ Precio	F2	4	2	4	3	3	3
Manejo Financiero; KPI's de Liquidez y Rentabilidad	F3	4	4	2	4	4	5
Locación y ubicación de base operativa (ANF)	F4	5	5	2	4	4	1
Remuneración y Liderazgo	F5	1	1	2	4	4	4
Suma		18	16	13	17	16	17
DEBILIDADES							
Planeación, organización y control	D1	4	3	2	2	2	3
Público objetivo sin atender y lealtad de los clientes	D2	4	4	4	1	1	1
Adm. Contable; KPI's de Riesgo	D3	3	3	1	1	1	3
Eficiencia operativa sin medición; sin sistema de gestión	D4	4	4	3	2	2	5
Capacitación y gestión de competencias	D5	4	4	4	1	1	4
Suma		19	18	14	7	7	16

Fuente: Elaboración propia.

Los autores Kaplan y Norton lo decían en su Execution Premium, que la ejecución de la estrategia requiere el alineamiento y ejecución tanto de iniciativas estratégicas como de los programas de mejoras a los procesos (Kaplan, Execution Premium, 2008). Por tanto es importante incorporar este elemento de mejoramiento continuo en acciones concretas, como los talleres de mejoras rápidas (RIW's).

A continuación y siguiendo por lo expuesto anteriormente, se expone el cuadro de relación, impacto y oportunidades de mejora, como herramienta de análisis. En donde se contractan las afirmaciones y juicios, sustentados en el análisis de la oportunidad de mejora a plantear, de manera que se presente un plus al análisis, que servirá como herramienta de gestión en la medida que se realicen acciones concretas en función del análisis planteado.

Figura N°23.2: Cuadro de análisis Relación, Impacto y Oportunidad de Mejora RIOM-RIW

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
Relación FODA específica a analizar	Del 1 al 5. Desde impacto Ninguno a Muy Alto	Se coloca el impacto ya sea bajo medio y alto	Afirmación y juicios sustentados en el análisis de la oportunidad de mejora a plantear, de manera que se presente un plus al análisis que servirá como herramienta de gestión en la medida que se realicen acciones concretas en función del análisis planteado

Fuente: Elaboración propia.

Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop RIW). En esta sección va la mejora o acción propuesta y/o sugerida de mejora, esta es la primera acción significativa para el inicio de un mejoramiento desde el punto de vista de la Definición; Medición; Análisis; Implementar; y el posterior Control.

A continuación se expone la Sub-Matriz FODA Fortalezas V/S Oportunidades y Amenazas.

Figura N°23.3: Sub-Matriz FODA Fortalezas V/S Oportunidades y Amenazas.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Crecimiento económico regional y nivel país; Aumento DDA de servicios	Desarrollo de proyectos mineros y clusters asociados	Mejora en la percepción cultural de los servicios aeronauticos	No desarrollo de infraestructura aeroportuaria acorde a la inversión en la zona en MMUS\$	No desarrollo de Clústers relacionados	Altos precios de aeronaves y tecnología aeronáutica de última generación en manos de competidores
		01	02	03	A1	A2	A3
FORTALEZAS							
Estrategia de negocios y políticas	F1	4	4	3	2	1	4
Servicio al Cliente; Pdto./ Precio	F2	4	2	4	3	3	3
Manejo Financiero; KPI's de Liquidez y Rentabilidad	F3	4	4	2	4	4	5
Locación y ubicación de base operativa (ANF)	F4	5	5	2	4	4	1
Remuneración y Liderazgo	F5	1	1	2	4	4	4
Suma		18	16	13	17	16	17

Fuente: Elaboración propia.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F1 / O3	3	Impacto medio	Incorporar en la estrategia de negocios a los grupos de interés antes no considerados

F1 / O3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).
 Analizar cada grupo de interés que se relaciona la empresa y categorizarlos según sea su impacto (pasivo / riesgoso), de manera de aprovechar la fortaleza F1 en forma más efectiva.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F1 / A1	2	Bajo	Incorporar en la estrategia de negocios, influir en gobierno regional económico a través de la participación en gremios y asociaciones aeronáuticas

F1 / A1 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Identificar oportunidades, desarrollar una lista de metas para incorporarlas en la agenda de participación con stakeholders.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F1 / A2	1	Muy Baja	Ídem: Incorporar en la estrategia de negocios, influir en gobierno regional económico a través de la participación en gremios y asociaciones aeronáuticas

F1 / A2 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Identificar oportunidades, desarrollar una lista de metas para incorporarlas en la agenda de participación con stakeholders.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F2 / O2	2	Bajo	Ofrecer a las Cias. Mineras con proyectos mineros, servicios que se ajusten a sus requerimientos especiales

F1 / A2 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Generar instancia con Gerentes de proyectos y directores, de forma de elaborar lista de necesidades en la cual la empresa podría suplir o proveer.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F2 / A1	3	Media	Las tarifas pueden ser más atractivas para atraer nuevos clientes para atraer clientes que operan en otros aeropuertos

Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*). Analizar la estructura de precios y costos para desarrollar una estrategia de venta atractiva a pesar de la infraestructura.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F2 / A2	3	Media	Generar excedentes insertando el producto en sectores industriales no explorados

F2 / A1 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*). Buscar asociaciones gremiales que tengan relación con negocios con impacto positivo para la empresa. Generar agenda de cooperación.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F2 / A3	3	Media	Generar excedentes para activar cuentas de provisión para compra de activos futuros

F2 / A3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*). Identificar qué servicios generan más excedentes y cuáles no. Identificar y eliminar desperdicios que no agregan valor.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F3 / O3	2	Bajo	Liquidez actual permite gasto en marketing y benchmarking

F3 / O3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*). Generar grupo de discusión y obtener una estrategia de marketing y benchmarking.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F4 / O3	2	Bajo	Sacar partido a la locación en el centroide minero más grande del mundo y hacer marketing

F4 / O3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Generar grupo de discusión y obtener una estrategia de marketing y benchmarking.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F4 / A3	1	Ninguna	Ser representante de marcas de índole tecnológico y asociados al rubro y obtener mejor acceso a ellas

F4 / A3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Aprovechar locación para incorporarse en ferias mineras para representar marcas y acceder a mejores tecnologías.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F5 / O1 y O2	1	Ninguna	Buscar otras formas de generar fidelización al el empleo a parte de la liquidación

F5 / O1 y O2 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Sondear con los empleados cuales son los determinantes a parte del monetario para mantener fidelización.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
F5 / O3	2	Muy Baja	El liderazgo puede impactar para generar mejores practicas

F5 / O3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Identificar en la industria las mejores prácticas para aplicarla. Hacer un Benchmarking.

A continuación se presentara con el mismo criterio anterior, las Sub-Matriz de Debilidades contractándolas con las oportunidades y amenazas.

Figura N°23.4: Sub-Matriz FODA Debilidades V/S Oportunidades y Amenazas.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Crecimiento económico regional y nivel país; Aumento DDA de servicios	Desarrollo de proyectos mineros y clusters asociados	Mejora en la percepción cultural de los servicios aeronauticos	No desarrollo de infraestructura aeroportuaria acorde a la inversión en la zona en MMUS\$	No desarrollo de Clústers relacionados	Altos precios de aeronaves y tecnología aeronáutica de última generación en manos de competidores
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
DEBILIDADES							
Planeación, organización y control	D1	4	3	2	2	2	3
Público objetivo sin atender y lealtad de los clientes	D2	4	4	4	1	1	1
Adm. Contable; KPI's de Riesgo	D3	3	3	1	1	1	3
Eficiencia operativa sin medición; sin sistema de gestión	D4	4	4	3	2	2	5
Capacitación y gestión de competencias	D5	4	4	4	1	1	4
Suma		19	18	14	7	7	16

Fuente: Elaboración propia.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D1 / O2	3	Medio	Mejorar la planificación y el control para lograr oportunidades del mercado

D1 / O2 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*). A través de un análisis de cadena de valor, los desperdicios organizacionales.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D1 / O3	2	Bajo	Potenciar las prácticas de planeación y control para mejorar la percepción de clientes y medio

D1 / O3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop RIW).

Identificar los desperdicios organizacionales existentes para transformar las debilidades en fortalezas.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D1 / A1	2	Bajo	Relación baja entre variables, pero debe potenciarse la planeación para suplir las falencias a causa de infraestructura

D1 / A1 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop RIW).

Identificar los desperdicios organizacionales existentes para transformar las debilidades en fortalezas.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D1 / A2	2	Bajo	Baja relación existente debido a que la planeación y control, dicha variable por sí sola no explica el no desarrollo de clúster

D1 / A2 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop RIW).

Identificar los desperdicios organizacionales existentes para transformar las debilidades en fortalezas.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D1 / A3	3	Medio	La eficiencia que arroja la planeación y el mejor control, permite que de su estructura de costo sea más competitiva.

D1 / A3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop RIW).

Identificar los desperdicios que impactan en Velocidad / Reprocesos y Costos.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D2 / A1	1	Ninguna	Ninguna relación existente entre una variable y otra. Sin embargo existe la debilidad que se debe desarrollar

D2 / A1 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Desarrollar la debilidad en función de los objetivos a plantearse por la gerencia.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D2 / A2	1	Ninguna	Ninguna relación existente entre una variable y otra. Sin embargo existe la debilidad que se debe desarrollar

D2 / A2 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Desarrollar la debilidad en función de los objetivos a plantearse por la gerencia.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D2 / A3	1	Ninguna	Ninguna relación existente entre una variable y otra. Sin embargo existe la debilidad que se debe desarrollar

D2 / A3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Desarrollar la debilidad en función de los objetivos a plantearse por la gerencia.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D3 / O1	3	Bajo	La adm. Contable con orientación tributaria, debe integrar una perspectiva financiera para aprovechar las oportunidades

D3 / O1 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Cambiar perspectiva o integrar el área contable con la financiera.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D3 / O2	3	Bajo	La adm. Contable con orientación tributaria, debe integrar una perspectiva financiera para aprovechar las oportunidades

D3 / O2 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Cambiar perspectiva o integrar el área contable con la financiera.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D3 / O3	1	Ninguna	Ninguna relación existente entre una variable y otra. Sin embargo existe la debilidad que se debe desarrollar

D3 / O3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Desarrollar la debilidad en función de los objetivos a plantearse por la gerencia.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D3 / A1	1	Ninguna	Ninguna relación existente entre una variable y otra. Sin embargo existe la debilidad que se debe desarrollar

D3 / A1 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Desarrollar la debilidad en función de los objetivos a plantearse por la gerencia.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D3 / A2	1	Ninguna	Ninguna relación existente entre una variable y otra. Sin embargo existe la debilidad que se debe desarrollar

D3 / A2 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Desarrollar la debilidad en función de los objetivos a plantearse por la gerencia.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D3 / A3	3	Bajo	Generar planes de inversión pero cautelando los indicadores de riesgo.

D3 / A3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*). En los estudios de los planes de inversión deben estar considerados los indicadores de Riesgo que de ello signifique.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D4 / O3	3	Bajo	La mejor percepción en los servicios aeronáuticos, responde a la eficiencia que la industria evidencia en sus procesos, por tanto la eficiencia debe ser un estándar medible y sostenible

D4 / O3 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*). Identificar los desperdicios en un mapa de valor y luego generar las mediciones de cada proceso.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D4 / A1	2	Muy Baja	Baja relación frente al no desarrollo de la infraestructura sin embargo sumada la ineficiencia, los resultados no pueden ser superiores,

D4 / A1 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*). Identificar los resultados producto del ejercicio de explotación del negocio y hacer una lista de como la variable infraestructura, agudiza esta debilidad.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D4 / A2	2	Muy Bajo	Baja relación. La eficiencia debe ser superior para poder optar a mejores niveles de eficiencia y desarrollar lazos con otras empresas de igual o mejor nivel de eficiencia asociadas a la industria aeronáutica

D4 / A2 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*).

Identificar los resultados producto del ejercicio de explotación del negocio y hacer una lista de como la variable infraestructura, agudiza esta debilidad.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D5 / A1	1	Bajo	Ninguna relación existente entre una variable y otra. Sin embargo existe la debilidad que se debe desarrollar

D5 / A1 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*). N.A.

Relación	Ptaje.	Tipo de impacto	Oportunidad de mejora para enfrentar mejor la Oportunidad o Amenaza
D5 / A2	1	Bajo	Ninguna relación existente entre una variable y otra. Sin embargo existe la debilidad que se debe desarrollar

D5 / A2 Elemento de Mejoramiento Rápido (Rapid Improvement Workshop *RIW*). N.A.

De lo anterior y mediante el breve análisis de relación existente entre las oportunidad de mejora, para enfrentar mejor una potencial oportunidad o amenaza, se desprenden múltiples oportunidades y acciones a generar no sólo a nivel directivo sino con sus colaboradores.

Lo anterior es beneficioso ya que a larga son los colaboradores los que identifican las mejores oportunidades de mejoras a nivel operativo y administrativo, y que además son la palanca organizativa que puede hacer la diferencia, del cómo enfrentar dichas oportunidades y amenazas, además de generar a través de ellos ventajas las comparativas.

Antes de pasar a las conclusiones FODA, interesante mencionar que de dicho análisis se desprenderán los elementos de la estrategia que la empresa deberá considerar para generar la propuesta de valor y generar las acciones para ser elegible en el mercado.

2.1.3.3.4 Discusión y Conclusiones FODA.

Fortalezas V/S Oportunidades:

A nivel de Estrategia de negocios y políticas (F1 V/S Oportunidades), la empresa se ve en muy buena posición para aprovechar las oportunidades que presenta el crecimiento económico y oportunidades asociadas al nivel de inversión en la región. Lo anterior está directamente aspectado para la apertura de negocios si la estrategia de negocios se enfoca en nuevos nichos, pero no es suficiente si no posee la solidez organizacional, que para este caso es la amalgama que une los esfuerzos de los colaboradores y áreas en un orden coordinado para el logro de las metas propuestas.

Las políticas acá juegan un papel fundamental, que hace de direccionador, de transistor de lo que la gerencia comunica y quiere, al resto de la organización.

Siguiendo con lo anterior y si esto no sucede, la empresa no puede pretender captar las oportunidades de nuevos proyectos, nuevas asociaciones beneficiosas que pueden estar presentes en el movimiento comercial industrial y minero de la zona. La estrategia debe ser específica en su alcance pero amplia en el concepto, debe considerar los elementos que la guíen para captar de mejor manera a los clientes cautivos, que actualmente se presentan más dispuestos a utilizar servicios aeronáuticos, y debe necesariamente incorporar en la estrategia, los elementos del marketing que pueda llegar a nuevos clientes directos activos y pasivos.

A nivel de Servicio al cliente; Pdto. /Precio (F2 V/S Oportunidades), esta fortaleza es la más contundente de todas, posee la solidez propia de la marca que hace diferenciarla de otra, aunque debido al movimiento de personal dentro y fuera de la industria, ya que cuesta mantener homogéneo el servicio, esto no quiere decir que el servicio sea catalogado de insuficiente o que sea de mala calidad, sino que se ha advertido una variabilidad de muy buena a buena o lo mínimo aceptable, debido a la carencia de estándares de servicio y por tratarse de una empresa creada por su propio dueño y piloto, en la cual existen ciertos aspectos emotivos del servicio entregados. Sin embargo se hace necesario para fortalecer aún más el buen servicio y que sea sostenible en el tiempo, como por ejemplo implementar los estándares de un buen servicio.

La relación precio producto en este caso los servicios de FBO si bien presentan los precios de mercado, podría obtenerse mayores excedentes si se relacionan servicios complementarios. El problema es el margen que dado a los ingresos fluctuantes y particulares de cada servicio, es necesario analizar la estructura de costos de manera de identificar los deltas y desperdicios, por falta de un análisis de eficiencia en cada una de las etapas de las actividades críticas, es decir, es necesario medir para poder mejorar.

A nivel de Manejo financiero; KPI's de liquidez y Rentabilidad (F3 V/S Oportunidades), al poseer la liquidez necesaria se puede sostener la explotación del servicio, de manera de dar cumplimiento a tiempo a los compromisos pasivos circulantes de corto plazo, y disponer del efectivo necesario para solventar los costos anticipados que se transformarán en utilidades a posteriori. Pueden existir excelentes negocios, pero sin la liquidez no se puede concretar negocio sostenible alguno.

La rentabilidad se presenta como un factor determinante para el crecimiento del negocio, se insiste en, la previa evaluación de la estructura de costos y gastos, e inmediatamente hacer más eficiente a la organización.

A nivel de Remuneración y Liderazgo (F4 V/S Oportunidades), aquí se presentan como fortalezas las remuneraciones debido a que el mercado aeronáutico es muy particular y las personas rotan constantemente en el medio, por ende para disponer de buen nivel técnico mecánico y profesionales afines, la empresa dispone de remuneraciones algo superior a la media, en el caso de los pilotos se paga la remuneración de pilotos de 2500 hrs. y para técnicos un 20% sobre el (mid point) o la media. Respecto del liderazgo algo más que decir de la mayoría de los autores, acá se confirma la regla a excepción del liderazgo autocrático pero a la vez coloquial del socio propietario y fundador, al ser empleado a la vez, practica la excelencia en el servicio desde su particular enfoque de excelencia, sin estándares más que los que la aviación civil y la DGAC exigen, crea sus propias leyes internas.

Fortalezas V/S Amenazas:

A nivel de Estrategia de negocios y políticas (F1 V/S Amenazas), la estrategia de negocios y políticas puede enfrentar las amenazas si define y cumple disciplinadamente la estrategia de negocios claramente reflejadas en sus políticas, mediante el cual declara el lineamiento futuro de corto y mediano plazo, en términos de inversión de activos, y así acceder a nuevas tecnologías y/o aeronaves, cuyo costo es actualmente alto y con tendencia al alza por la incorporación de nuevos módulos y tecnologías de punta.

A nivel de Servicio al cliente; Pdto. /Precio (F2 V/S Amenazas), el nivel de satisfacción logrado a la fecha es producto de la atención personalizada y muchas veces realizada por su propio dueño, el cual se hace elegible por los servicios no sólo por el servicio personalizado, sino también por los precios acordes al mercado, de manera que todo lo anterior permite enfrentar las amenazas de muy buena forma.

A nivel de Manejo financiero; KPI's de liquidez y Rentabilidad (F3 V/S Amenazas), con un nivel aceptable de liquidez, se puede soportar las amenazas de las variables externas tales como alguna baja en la demanda de servicios o aumentos temporales de costos, o hacer frente a compras particulares de repuestos en el extranjero y su internación. Lo anterior permite además tener el capital de trabajo para evaluar explotar servicios alternativos o particulares en función de algún requerimiento específico de algún cliente, traduciéndose en excedentes adicionales e impactando en los indicadores de rentabilidad. El oportunismo genera excedentes no considerados, siempre y cuando el negocio particular a realizar sea rentable y con un horizonte de tiempo muy corto, puede generar deltas positivos.

A nivel de Remuneración y Liderazgo (F4 V/S Amenazas), las amenazas y cualquier crisis pueden enfrentarse con liquidez y por sobre todo con el capital humano que posea la empresa, en este aspecto, la empresa posee un capital humano desarrollado por la experiencia y para mantenerlo y estar ajeno a la rotación propia del medio, las altas remuneraciones puede ser un factor protector y no riesgo, es decir que en la medida que se remunera bien la rotación baja, pero es una de las variables determinantes de la variable dependiente, en este caso como parangón de un modelo, la variable dependiente \bar{y} = rotación, se ve afectada también por otras variables tales como la motivación, el ambiente laboral, el reconocimiento y desarrollo, variables que no se tratarán en esta discusión, más que para señalar que en su conjunto forman las significancias para determinar la rotación o

no del personal. Por tanto la variable remuneraciones aparece aspectada con una alta significancia a la hora de existir alguna amenaza de crisis o de baja en la demanda.

Debilidades V/S Oportunidades:

A nivel de Planeación organizacional y control (D1 V/S Oportunidades), esta debilidad debe fortalecerse si se quiere enfrentar las oportunidades expuestas, dado que la planeación es fundamental para que por lo menos se cumpla sobre un 50% de lo previsto, es mejor disponer de un plan, que no tener orientación alguna ni idea de la cuantificación necesaria de recursos en los usos de tiempos de cada actividad, en momentos de oportunidades se puede aprovechar ciertamente las instancias de generar flujos extras o encontrar y explotar nuevos nichos, modificar procesos, etc. pero se hace muy difícil sin no se tiene control alguno o no se dispone de un plan ni mucho menos, como pasa en la mayoría de las empresas, disponer de un buen programador o planificador, lo anterior es precisamente lo que hay detrás de cada buen plan, existe la claridad de objetivos, pautas y un buen técnico o profesional de planificación.

A nivel de Público objetivo sin atender y lealtad de los clientes (D2 V/S Oportunidades), acá existe una veta sin aprovechar ciertamente, el no dar cuenta de la real necesidad de búsqueda o consolidar nichos, evidencia una carencia de estrategia y visión, tal vez el día a día consume las energías por mantener el servicio disponible, pero no se busca por un lado la eficiencia y por el otro la explotación de nuevos potenciales clientes, el cual dicha oportunidad la puede tomar el más preparado en los términos descritos.

A nivel de Adm. Contable; KPI's de Riesgo (D3 V/S Oportunidades), las perspectivas financieras se soportan en un acabado análisis de indicadores y de las finanzas de la empresa, que pretende generar utilidades de manera óptima, sin embargo la optimización de los procesos contables más allá del tema tributario y de la tesorería tradicional, requieren de esfuerzos mayores y de gestión, los cuales mediante los estados financieros, el análisis de las masas patrimoniales e indicadores, se puede inferir la situación real de la empresa y por tanto estructurar la forma y el modo en que se quiere operar, es decir generar el estado financiero deseado, y para aquello es necesario re evaluar los procesos internos contables, para poder aprovechar de mejor manera las oportunidades, sin esta tarea es como pretender lograr largas distancias sin una logística y soporte de análisis adecuado.

A nivel de Capacitación y gestión de competencias (D4 V/S Oportunidades), la capacitación y gestión de competencias están altamente correlacionadas, la capacitación por capacitar por agrandar o compensar a un empleado o sin la verificación de su eficacia no tiene sentido alguno, no más compensación sin un objetivo claro, es decir, la capacitación debe permitirse ser más instrumental que compensatoria, para eliminar las brechas en la competencias en función de habilidades, experiencias, formación y nivel educacional, es por tanto un factor clave en el desarrollo del capital humano para que desarrolle un nuevo performance organizacional y por ende mejores resultados. Y si las oportunidades existen por doquier pero no se está preparado para tomarlas, obviamente la relación se hace patente en este aspecto y las acciones se dejan al usuario.

Debilidades V/S Amenazas:

A nivel de Planeación organizacional y control (D1 V/S Amenazas), las debilidades al hacerse irrelevantes conscientemente para fortalecer, valga la redundancia las fortalezas, puede causar ganancias rápidas en términos de aprovechar lo mejor del justo a tiempo, en vez de perder tiempo en mejorar algo innegable o que requiere tiempo y recursos en demasía, pues para enfrentar amenazas las falencias suelen ser las primeras en caer, por tanto son estas las que deben fortalecerse sin desmedro de otras por supuesto, salvo el esquema de prioridades que mantenga la empresa.

La pregunta es ¿Es necesaria una adecuación profunda de los procesos si existen debilidades o no son consideradas como fortaleza?, en ambientes de cambios o de amenazas, la capacidad de la planeación sobre todo en esta variable, la inexistencia o carencia de ella pueden no soportar una situación amenazas, siendo peligrosa para la empresa su inexistencia en tiempos de oportunidades y de amenazas.

El control es ampliamente consensuada que es vital para el correcto desarrollo de actividades y el cierre de ellas, sin embargo es una de las variables que agudiza las crisis una vez caída la primera muralla de defensa en las empresas, esta se propaga hasta incluso llegar al descontrol total de los procesos normales y pueden paralizar a la empresa o hacerla caer prontamente en seguidilla de errores, tanto económicos como de incidentes en la gestión e incluso operacionales. El control el tan importante como la planeación ya que se complementan, una caer primero que la otra y la última agudiza los síntomas del paciente llamado empresa.

A nivel de Público objetivo sin atender y lealtad de los clientes (D2 V/S Amenazas), la liquidez mencionada anteriormente como fortaleza, se sustenta si es que existe certeza en los flujos futuros, producto de clientes leales y con intención de elegir los servicios, por tanto en esta debilidad presentada, el público objetivo sin atender y la lealtad de los clientes sin medir, hace necesario un replanteamiento del cómo se evalúa la satisfacción del cliente y de cómo replantear la propuesta de valor o lo que percibe el cliente como atributos valorables. Esta debilidad como se ha expuesto, es la principal causa del declive de los flujos e ingresos y por ende, impacta en la perspectiva financiera y en su estrategia, llevando incluso a las empresas al cierre o venta de la misma.

A nivel de Adm. Contable; KPI's de Riesgo (D3 V/S Amenazas), anteriormente se hizo referencia cualitativa del tipo de administración, el cual podría enfrentare precariamente las amenazas en términos de orientar la estrategia financiera. Respecto del riesgo este elemento producto de los indicadores propios de concepto, nos reflejan que Aviación Rio Baker le falta para llegar a un nivel de equilibrio $\text{Leverage} = 1.0$, puesto que no se compartiría el riesgo de forma equilibrada entre inversionistas y acreedores. Esto representa un elemento de debilidad patente para la empresa para enfrentar financiación, por ende enfrentar una competencia con mejor estructura de financiamiento y soporte de respaldo ante los pasivos generados en una competencia por nicho.

A nivel de Capacitación y gestión de competencias (D4 V/S Amenazas), la capacitación y gestión de competencias para eliminar las brechas de las competencias, mediante la siguiente función: $f(\text{Nivel Educativo}; \text{Formación}; \text{Experiencia}; \text{Habilidades})$, la cual determina el performance de los colaboradores empleados para las distintas tareas asignadas, sin embargo la variabilidad de estas brechas y la no acción, respecto de potenciarlas o simplemente traducidos los esfuerzos en compensar al trabajador con un plus genérico, que frente a una competencia agresiva, este delta puede hacer la diferencia. Es relevante este punto en la cual la capacitación aparece como una solución, pero esta sin una verificación de cumplimiento o eficacia, no tiene impacto mayor en los objetivos propuestas, ni mucho menos para enfrentar una amenaza agresiva de competidores.

2.1.3.3.5 Discusión, Resumen del Análisis Interno y Oportunidades de Mejora.

Para el análisis anterior realizado a las áreas internas, incorporando el análisis del mapa de cadena de valor de la empresa y para la mejor comprensión, se desarrolla el esquema auto denominado FD-OA, de elaboración propia, en la cual se exponen los elementos que representan fortalezas y debilidades, y a partir de estas se generan las oportunidades de mejora, acompañadas de acciones o planes de acción breve a nivel de recomendaciones genéricas.

Figura N°24: Cuadro resumen del análisis interno (FD-OA).

AREAS	F	D	Om	Agr
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de Mejora	Acciones de Ganancias Rápidas
Administrativa	Estrategia Políticas Cultura Valores	Objetivos Planeación Organización Dirección y Control	Oportunidad de alienación, la baja difusión de la Misión a las bases organizacionales, hace que sin objetivos claros la organización no se alinee y por ende existen problemas de dirección y planeación y por supuesto si algo que controlar, el control	Revisar Visión y Misión con la gente de manera que exista concordancia en la declaración de la gerencia como de las bases operativas. Extraer de la estrategia de negocios la planeación necesaria para dirigir.
Marketing	Producto y precio Servicio al cliente	Ventas Público objetivo Promoción y publicidad Lealtad de los clientes	Nichos sin atender. Existen múltiples canales para promover los servicios aún no utilizados	Identificar y definir el nicho a atacar. Necesariamente mejorar la calidad y tipo de cobertura de la información, aprovechando los beneficios que ofrece la web e internet

Contabilidad y finanzas	Liquidez Rentabilidad	Área de contabilidad Indicadores de Riesgo	Se puede pasar de la contabilidad de tesorería a la contabilidad financiera	Definir nuevos entregables a oficina contable o internalizar el área con profesional orientado al análisis Observar comportamiento patrimonial de indicadores de Riesgo y tomar acciones
Producción u operaciones	Disposición de planta Tecnología Adquisición e insumos	Investigación y desarrollo Control existencias Eficiencia producción	Posibilidad de poder mejorar el desempeño de la empresa a través de la mejora continua	Se debe medir para mejorar. Establecer indicadores de eficiencia y desempeño Implementar sistema de gestión
Recursos humanos	Remuneración Liderazgo	Contratación Capacitación Incentivos Medición de desempeño	Posibilidad de eliminación de brechas en las competencias y aprovechar talento subutilizado y no aprovechado	Implementar sistema de gestión

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis, la empresa carece de un sistema de gestión integrado que dirija los objetivos y gestione los recursos eficientemente para obtener resultados superiores. Necesita alinear los objetivos estratégicos con los objetivos a nivel administrativo y operacional, necesita además internalizar estándares operacionales y medir en función de alguna metodología exitosa y accesible tales como 6Sigma y Lean.

Lo anterior con el monitoreo disciplinado de acciones de corto y mediano plazo, con seguimiento en la observancia de las mejoras con responsables y tareas direccionadas por entregables.

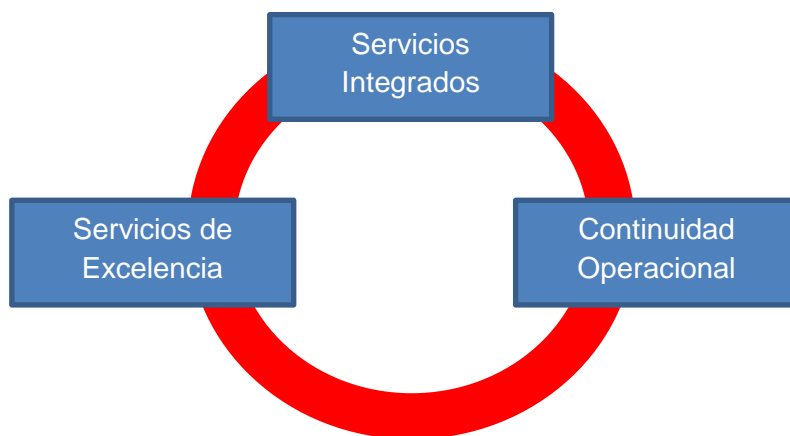
2.1.3.4 Surgimiento de la Propuesta de Valor (PV) a partir de los análisis PEST + MCV + FODA

De los análisis anteriores PEST, Mapa Cadena de Valor (MCV) y FODA, y de las discusiones referentes a las mejoras que se vislumbran y del cómo se sugiere abordarlas, en términos generales existen buenas prácticas probadas de acciones de mejoras rápidas o más conocidas como *quickwings*, desprendidas de la guía para implementar el sistema Lean y 4Ps de Toyota (Meier, 1976).

En dicha guía se sugieren las diferentes oportunidades de mejoras asociadas a fortalecer el negocio desde una perspectiva de rentabilidad, de mercado y del cliente, es este último que cobra mayor relevancia puesto que en la medida de su atención y definición de la perspectiva del cliente y por ende el surgimiento de la propuesta de valor, es menester aquí abordar que es lo que hace la diferencia y elegible a esta UEN, en función de una propuesta de valor atractiva y con alto potencial.

De las discusiones y análisis más allá de las oportunidades de mejoras propuestas, como acciones de ganancias rápidas o *quickwings* anteriores, se presentan de manera patente los atributos para conformar la propuesta de valor.

Figura N°25: Atributos de la Propuesta de Valor.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.4.1 Redacción formal de la Propuesta de Valor (PV):

2.1.3.4.1.a) Atributo Servicios Integrados: Los clientes valoran la integración de servicios y la confiabilidad de los mismos en un sistema o servicios integrados, en este caso los de Fixed Base Operator (FBO), en estricto rigor la definición de fiabilidad, es la probabilidad de buen funcionamiento de un equipo o sistema.

Desde otra perspectiva, la confiabilidad de un sistema FBO y de sus componentes de manera integrada de servicios, es de suma importancia si se desea conocer la confiabilidad de los activos que prestan este servicio, por ende es importante medir para monitorear y los datos suministrados por los indicadores de confiabilidad debe darnos la distribución de fallos para una o más combinaciones de esfuerzos y ambientes o de sus configuraciones de tales servicios, pero siempre considerándolos de manera integrada.

Si lo vemos desde la perspectiva del cliente, lo que valora en realidad y uno de los factores importantes a considerar para predecir la confiabilidad de componentes, es la tasa de falla, el nivel operativo de la aeronave y los servicios complementarios para mantenerlo operativo y no provocar daños a la aeronave, importante considerar el número de horas de funcionamiento, naturaleza y muy relevante a nivel de ingeniería de mantención, es la distribución del fallo, la configuración de los sistemas, el tipo y grado de redundancia, naturaleza y frecuencia de las acciones de mantenimiento y los modos de fallos de los componentes sobre el sistema. Por ende, tal como en la mantención las tasas de falla no solo hacen referencia a lo técnico, sino también a la confiabilidad de los servicios relacionados por ejemplo el catering, proveeduría de combustibles y otros elementos propios de la operación aérea.

Es decir, la confiabilidad es la probabilidad de que los sistemas o componentes tengan éxito durante el tiempo de la misión identificada, sin fallas. En el caso de las aeronaves una misión aérea p.ej. la aeronave despegar para su misión en particular, hay un objetivo que es completar el vuelo como se ha programado, con seguridad y sin fallas, llegando al punto de destino. En el caso de los servicios aéreos FBO en tierra sucede lo mismo, existe un plan de vuelo, una preparación de suministros para la aeronave, coordinaciones con autoridades aeronáuticas y gestión de carga y se requiere una logística si fallas.

Por tanto la confiabilidad se asume tanto para aeronaves de servicio como para los servicios en tierra bajo modalidad de operación FBO.

2.1.3.4.1 b) Atributo Continuidad Operacional: Los clientes valoran la continuidad operacional como una alta disponibilidad de un sistema o servicios asociados, en este caso los de Fixed Base Operator (FBO), en una definición coloquial, disponibilidad es una situación o estado en que una persona o cosa está preparada para un fin. En términos más técnicos, es un protocolo de diseño de un sistema en particular de elementos y actividades, de manera que su implementación asociada, asegure un cierto grado absoluto de continuidad operacional durante un período de medición dado.

Continuidad Operacional se refiere a la habilidad de la comunidad de usuarios para acceder al sistema, en nuestro objeto de análisis un servicio de FBO, de manera que si un usuario o cliente no puede acceder al sistema se dice que está no disponible. Se asocia aquí el término “tiempo de inactividad” (*down time*), que es usado para definir cuándo el sistema no está disponible.

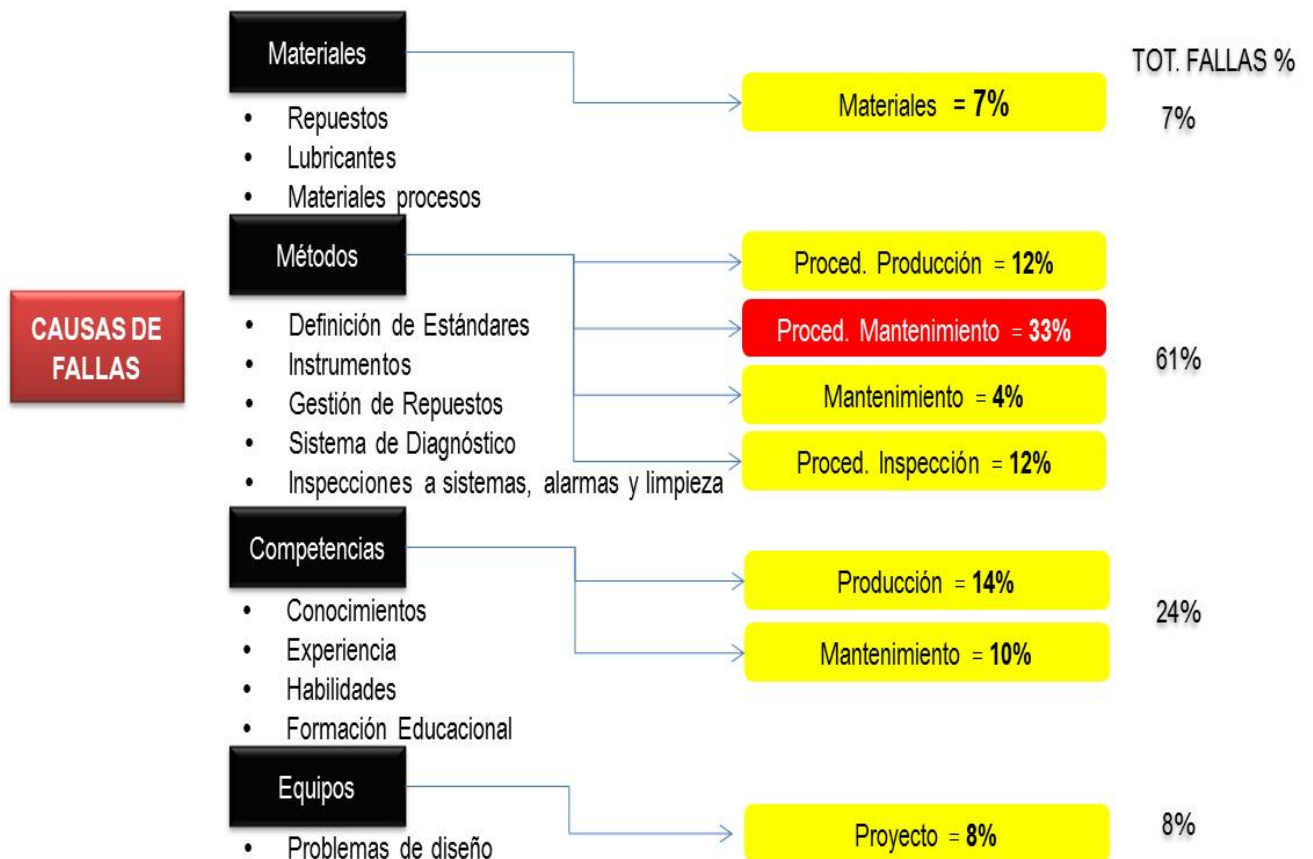
Por tanto la Continuidad Operacional como una alta disponibilidad, como atributo de propuesta de valor, se relaciona directamente de cómo valora el cliente la continuidad operacional de los servicios asociados a una configuración de FBO antes, durante y después del vuelo de unas o varias aeronaves, en un determinando parámetro de tiempo, que no es más que el itinerario específico que debe cumplir dicha aeronave, incluyendo los itinerarios de los elementos logísticos asociados a ella.

2.1.3.4.1.c) Atributo Servicios de Excelencia: Otro atributo valorable aparte de los operacionales, es el cumplimiento de estándares, estándares que conllevan a determinar la fiabilidad de un sistema en función de los servicios prestados.

Prestar especial atención al estudio realizado por la prestigiosa consultora EFESO Consulting, que en el año 2005 realizó un estudio de cuáles eran las principales causas de las fallas operacionales en varias industrias del ámbito mundial, estudio incorporado en un análisis realizado por Adolfo Arata en su libro *Ingeniería y Gestión de la Confiabilidad* (Arata, 2009), en la que se señala que el 62% de las causas de las fallas operacionales es a causa de los métodos por carencia de definición de estándares, procedimientos y protocolos, instrumentos, gestión y protocolos de fallas.

Por otro lado, indica que la variable dependiente fallas es impactada significativamente en un 24% por las competencias de las personas, por consecuencia lógica de un buen desarrollo de competencias y de conforme a un programa de capacitación (Debilidad patente expuesta en FODA), se eliminarían las brechas existentes de la batería de competencias existentes y su desarrollo permitiría mejorar el performance de la empresa y aprovechar mejor las oportunidades.

Figura N°26: Análisis de Causas de Fallas.



FUENTE: EFESO Consulting GmbH. 2005

De lo anterior se infiere que la diferencia entre el éxito de un equipo humano que desarrolla actividades en procesos complejos, es la excelencia de clase mundial, la cual no es más que la certeza de que los servicios cumplen con estándares predefinidos y su variabilidad es controlada precisamente por poseer protocolos auditables y bajo constante revisión de

cumplimiento, que permiten un comportamiento de equipos predecibles, que permite minimizar continuamente las fallas y reprocesos, y por otro lado el comportamiento de las personas en pro de los requerimientos especificados por Cliente.

Luego y ya formalmente expresadas los atributos, podemos incorporar los elementos que contribuirán al éxito de esta propuesta de valor, basados en los factores críticos de éxito para soportar cada propuesta de valor y hacerla operacional en términos de medición y de control.

Estas son las que debieran abarcar las 4 dimensiones relevantes del negocio, en términos de Personas (*People*) su seguridad, ergonomía y salud ocupacional, en términos Calidad de servicio (*Quality*), en términos de Velocidad de actividades y sin reprocesos (*Velocity*) y finalmente los que impactan en los Costos (*Cost*). Se hace la salvedad que de adelante se usarán las siglas en idioma inglés, dado que calidad se repetiría con costos y se haría más fácil recordar y de usarlas como P; Q; V; C en vez de P; C; V; C.

A continuación se exponen los factores críticos de éxito a considerar como indicadores de gestión para una mejora continua y eficiencia a nivel de perspectiva de procesos.

2.1.3.4.2 Los Factores Críticos de Éxito (PQVC) que sustentan la Propuesta de Valor:

Los factores críticos de éxito son PEOPLE; QUALITY; VELOCITY; COST, los cuales están determinados para agrupar las mejoras continuas a desarrollar por cada factor crítico.

En donde P significa que este factor crítico lo componen todos los elementos asociados a las personas, específicamente en los elementos que impacta en la Seguridad.





En donde Q significa que este factor crítico lo componen todos los elementos asociados a calidad del servicio y a los elementos de validación de las actividades de operación y de comercialización.

En donde V significa que este factor crítico lo componen todos los elementos asociados a la no reprogramación o pérdida de tiempo por reprocesos operacionales y de gestión, producidos en la ejecución de algún servicio.

En donde C significa que este factor crítico lo componen todos los elementos asociados a la generación de ahorros en costos, producto de la mejora de algún desperdicio operacional o

administrativo identificado para ser mejorado y que su consecuencia es una mejora en el desempeño y una baja en el costo por no existir abultamientos y reprocesos.

Figura N°27: Factores Críticos de Éxito P; Q; V; C para generar valor.

P People		Que este factor crítico lo componen todos los elementos asociados a las personas, específicamente en los elementos que impacta en la Seguridad.
Q Quality		Que este factor crítico lo componen todos los elementos asociados a calidad del servicio y a los elementos de validación de las actividades de operación y de comercialización.
V Velocity		Que este factor crítico lo componen todos los elementos asociados a la no reprogramación o pérdida de tiempo por reprocesos operacionales y de gestión, producidos en la ejecución de algún servicio
C Cost		Que este factor crítico lo componen todos los elementos asociados a la generación de ahorros en costos, producto de la mejora de algún desperdicio operacional o administrativo identificado para ser mejorado y que su consecuencia es una mejora en el desempeño y una baja en el costo por no existir abultamientos y reprocesos.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.4.3 Identificación de las actividades relacionadas con valores

Importante a considerar que para identificar las actividades de valor es preciso aislar las de carácter netamente tecnológico y estratégico. Las actividades de valor rara vez coinciden con las clasificaciones contables. Estas (p.ej: Gastos de fabricación, generales y de personal) agrupan actividades con tecnologías distintas y separan los costos que forman parte de una misma actividad.

2.1.3.4.3.a) Las Actividades Primarias

Estas son cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en sub actividades definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la compañía.

1. Logística de entrada: Las actividades de logística se resumen a la recepción, el almacenamiento y control de contaminantes de repuestos y componentes para las aeronaves, los cuales deben estar debidamente protegidos y libres de toda contaminación de sílice y posibilidades de corrosión. Estas son administradas y controladas por personal de logística y de mantención aeronaves.

2. Operaciones: Las operaciones de Aviación Rio Baker están supeditadas a los requerimientos operacionales de planificación, esta se ajusta a los requerimientos de clientes bajo modalidad FOB y para los vuelos no regulares, según indica la regulación aeronáutica a través de su fiscalizador DGAC. Para el caso del transporte, la actividad operacional está regida por el manual de operaciones certificada y aprobada por la autoridad aeronáutica DGAC.

3. Logística de salida: Se hace referencia a los productos terminados, en este caso Aviación Rio Baker produce servicios y estos están manejados de acuerdo a las cotizaciones de solicitudes de servicios de transporte, vuelos chárter, transporte o servicios de hangarage (FOB).

4. Mercadotecnia y ventas: Los medios que permiten llegar a lo clientes no están definidos en Aviación Rio Baker, generándose una oportunidad de mejora en este aspecto. Sólo existen medios informales asociados al reconocimiento del medio e internet, cuya página principal está en renovación.

5. Servicio: Incluye actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto o servicio. En este caso el servicio da soporte es el Fixed Operator Based.

2.1.3.4.3.b) Las Actividades de Apoyo

Estas actividades se dividen en cuatro categorías y al igual que las primarias se sub dividen en diversas actividades propias de una industria en particular. Así, en el desarrollo tecnológico las actividades discretas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes; diseño de características; pruebas de campo; ingeniería de procesos y selección de tecnología.

También las adquisiciones se dividen en actividades como especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de insumos y supervisión del desempeño de los proveedores.

1. Adquisición: Implica ser consecuente con los valores de entregar servicio de calidad y cautelar el fiel cumplimiento de los manuales de operación de las aeronaves, con insumos, repuestos y componentes originales y debidamente protegidos para evitar contaminación y daño alguno.
2. Desarrollo Tecnológico: No aplica mayor desarrollo tecnológico más que el acceder a los sistemas de comunicación y de mantenimiento en línea que disponen las casas aeronáuticas que soportan el servicio de mantención y up-dates de diversas campañas de mejora o de rectificación para evitar posibles fallas de operación.
3. Administración de RRHH: Esta actividad es clave dado que la exigencia primaria es disponer de pilotos certificados y de comprobada experiencia sobre 15.000 hrs de vuelo. El reclutamiento y la selección cumple con las exigencias de la autoridad aeronáutica y sus protocolos.
4. Infraestructura Organizacional: Aviación Rio Baker a través de su análisis de potencial de crecimiento, está analizando implementar un sistema de gestión integrada que administre la empresa en función de políticas, procedimientos, estándares y protocolos, control de gestión y administración operacional de aeronaves a través de software disponible en mercado aeronáutico.

2.1.3.4.4 Discusión de la Propuesta de Valor para la UEN:

Para la UEN se define que se trabajará en la línea FBO, la cual se revisarán los atributos planteados.

Atributos de la Propuesta de Valor (PV) y las Voz del Cliente.

Definitivamente, la oportunidad de que el proceso que proporcione la verdadera Voz del Cliente a partir de la metodología teórica y suposiciones es simplemente nulo. De ahí normalmente sale la Voz do Ejecutivo, la Voz del Gerente Comercial, la Voz del Ingeniero, la Voz del Investigador de Mercado, dejando allá en el fondo un remoto eco de la verdadera voz que deberíamos dejar que resuene con claridad: la Voz del Cliente.

Como consecuencia, se aumenta el abismo entre las personas que toman decisiones críticas para los nuevos productos y servicios, y la realidad de los clientes a quienes ellas buscan servir. Vale entonces la sabia advertencia hecha por John Le Carré: “El escritorio es un lugar peligroso para adquirir una perspectiva del mundo...”

¿Habrà una salida? Bien, un antídoto básico contra ese problema es el principio de “*genchigenbutsu*” recomendado por Toyota: vaya al “*gemba*” del cliente y observe atentamente la situación con sus propios ojos. (*Gemba es el lugar de trabajo o el lugar donde se agrega valor*). Como ejemplo de esa práctica, usualmente el ingeniero jefe y el equipo de desarrollo de un nuevo producto Toyota, en la cual pasan meses en convivencia con los clientes en su día-a-día. Y eso permite que el concepto fundamental y las características diferenciadoras del nuevo producto sean definidos con mayor claridad y precisión. Simple, sin cuestionario, sin tabulación, sin el espeso informe. Apenas un par de ojos atentos.

Pero no todas las empresas pueden darse tal lujo (aunque debieran hacerlo, ya que no existe actividad más vital para la sustentabilidad del negocio que la innovación). En ese caso, una energizante alternativa es que la investigación en el “*gemba*” del cliente, sea realizada por un equipo de personas de la propia empresa, incluyendo los responsables por el desarrollo o mejoramiento del producto. Para eso, deberían seguir un método que permita que:

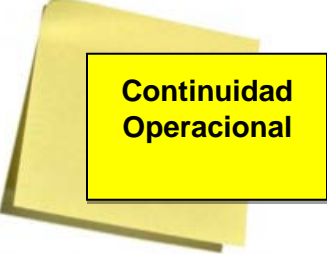

- Los clientes hablen libremente, sin limitarse a preguntas preconcebidas.
- Las necesidades explícitas reveladas por los clientes sean sintetizadas con exactitud.
- Las necesidades latentes (cosas que el cliente necesita, pero no sabe decir) sean detectadas por la observación atenta “in situ”.
- Todos los requisitos mandatorios, esperados y atractivos/innovadores para el cliente sean estructurados y priorizados, sobre las etapas posteriores de desarrollo del producto y mejoramiento de los procesos de realización.


Por tanto lo anteriormente expuesto se refiere al cómo se desarrolla la estrategia, de manera que para el logro de todos los esfuerzos organizacionales converjan en propósito y no en despropósitos independientes según el depto., área o unidad generadoras del negocio, sino más bien en una concertada alineación a los objetivos y programas corporativos, de manera que tal y como lo señalan Kaplan y Norton en su Execution Premium, el alineamiento de la estrategia con los programas de mejoras a la calidad y a los procesos comienzan con la propuesta de valor (Kaplan, Execution Premium, 2008).

En este enfoque entonces se puede entender la importancia de la propuesta de valor a nivel estratégico, que da forma para la identificación de los procesos estratégico para las mejoras tendientes a potenciar el atributo de la propuesta de valor, medible y cuantificable, de manera que pueda gestionar sobre ella la eficiencia en un estado base y un estado futuro.

A continuación se presenta la descripción de los atributos de la propuesta de valor de Aviación Rio Baker.

Figura N°28: Descripción de atributos.

Atributo de Propuesta de Valor	Descripción del atributo (Lo que valora el cliente) La Voz del Cliente
 <p>Continuidad Operacional</p>	<p>Actividades que impactan en la integración de servicios confiables y en su calidad en función de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios ininterrumpidos 2. Servicios disponibles para dar soporte en cualquier momento. 3. Apreciación del sistema de operador FBO, para lograr que el proceso esté bajo control mediante la identificación y eliminación de las fuerzas de variación incontroladas. Esto es para eliminar la causa que impacta en la variación no deseada que pueda provocar un mal servicio. 4. Conocimiento sobre la variación (Mediciones; patrones; tendencias).
 <p>Servicios Integrados</p>	<p>Tener conocimiento de las actividades que impactan en la disponibilidad en función de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que los clientes valoran la Alta Disponibilidad de un sistema de configuración de servicios Fixed Base Operator (FBO). 2. El cliente valora la disponibilidad o el estado en que los servicios FBO están preparados para un fin. 3. El cliente valora que se asegure un cierto grado absoluto de continuidad operacional durante un período de medición dado.

	<p>Tener conocimiento de las actividades que impactan en la Excelencia del servicio en función de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un atributo valorable aparte de los operacionales, es el cumplimiento de estándares operacionales y de calidad que como consecuencia permiten determinar la fiabilidad de un sistema en función de los servicios prestados. 2. Servicios y productos de calidad 3. Determinar una metodología para incorporar elementos de control o mejor aún, incorporar un modelo de calidad que permita a través de validaciones de entrada, de proceso y de salida, lograr certeza de la calidad del servicio e impactar en los factores críticos de éxito.
---	--

Fuente: Elaboración propia.



De la descripción de los Atributos de la Propuesta de Valor en función de la valorización del Cliente en términos “Operativos” y de “Calidad en el servicio” según, los estándares exigentes de la industria, se extrae el fundamento del cómo se sustenta el análisis ya realizado del FODA respecto de la propuesta de valor, en términos de atributos.

En el caso de objeto de nuestro análisis, el reconocido operador FBO local Aviación Rio Baker puede aprovechar las oportunidades de aumento de DDA de servicios aeronáuticos específicamente en la gama de servicios implícitos de un FBO detallados anteriormente. La alta percepción de mayor seguridad y accesibilidad, de mejor calidad en el servicio, hace que la estandarización y excelencia del servicio, sean un atributo importante y valorable por los clientes.

Las preguntas de valorización que anteriormente se presentaron, arrojan en el entendido que si aumenta la DDA, es imperante que Aviación Rio Baker se realice una “Redefinición Estratégica”, en la que redefine su ámbito competitivo en comparación con el líder y competidores, a través de concentración dentro de la industria, esto es reducir la base de la

competencia a un segmento en vez de generalizarla y a través de una redefinición geográfica, reduciendo la gama de actividades realizadas internamente.

Figura N°29: Cuadro resumen de la Propuesta de Valor que sustenta el FODA.

Atributos: Propuesta de Valor	¿Cómo sustenta el FODA los atributos de la PV?
 <p>Servicios Integrados</p> <p>Continuidad Operacional</p> <p>Servicios de Excelencia</p>	<p>Lo sustenta a través de que el reconocido operador FBO local Aviación Rio Baker aproveche las oportunidades de aumento de DDA de servicios aeronáuticos específicamente en la gama de servicios implícitos de un FBO. La alta percepción de mayor seguridad y accesibilidad, de mejor calidad en el servicio, hace que la estandarización y excelencia del servicio, sean un atributo importante y valorable por los clientes.</p> <p>Las preguntas de valorización que anteriormente se presentaron, arrojan en el entendido que si aumenta la DDA, es imperante que Aviación Rio Baker se realice una Redefinición Estratégica en la que redefine su ámbito competitivo en comparación con el líder y competidores, a través de concentración dentro de la industria, esto es reducir la base de la competencia a un segmento en vez de generalizarla y a través de una redefinición geográfica, reduciendo la gama de actividades realizadas internamente.</p>
 <p>Servicios Integrados</p> <p>Continuidad Operacional</p> <p>Servicio de Excelencia</p>	<p>¿Cómo sustenta el FODA la Propuesta de Valor Global?</p> <p>La disponibilidad de servicios FBO en el norte del país cada vez más se hace una necesidad inherente al movimiento del desarrollo de la industria minera de la zona, lo cual genera una oportunidad patente para desarrollar los servicios enmarcados en un FBO, para la Dda. de esta línea de negocios.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.1.3.4.5 Análisis de cómo las conclusiones del FODA, sustentan los atributos de la Propuestas de Valor.

Fortalezas V/S Oportunidades: Las **Fortalezas** tienen gran impacto en el reconocido servicio FBO, que tiene la empresa en la Región para enfrentar las **Oportunidades** traducidas en una creciente Dda. de servicios aeronáuticos debido a la mayor actividad e inversión minera en la zona. Por tanto el atributo relevante en este punto son la Continuidad Operacional, Servicios Integrados y Excelencia en el Servicio.

Fortalezas V/S Amenazas: Las **Fortalezas** pueden verse mermadas por la **Amenaza** del creciente interés de otros competidores a instalarse con base en Cerro Moreno, base actual de Aviación Rio Baker, pudiendo así competir en los servicios de hangarage y otros servicios asociados a la modalidad FBO. Por tanto los atributos relevantes en este punto son la Continuidad Operacional y Servicios Integrados.

Debilidades V/S Oportunidades: Las **Debilidades** de financiamiento local son aún muy restrictivos para emprendimientos de riesgos asociado a la aeronáutica local, dado la incertidumbre que su rentabilidad real pueda otorgar el pago de su costo de capital, es cuestionable todavía por el análisis de flujos que esta industria local tiene hoy en día por no tener parangón alguno salvo las empresas posicionadas en la Región Metropolitana, por otra parte existe la probabilidad de ingreso de nuevos competidores en la zona, por la posibilidad de creación de aeródromos o aeropuertos mineros exclusivos, de propiedad de la minera. Esto puede afectar que no se pueda enfrentar las **Oportunidades** venideras por la miopía de la banca local para dar créditos. Existe mediana correlación, atributo relevante son Continuidad Operacional, Servicios Integrados y Excelencia en el servicio, debido a que con la incertidumbre de inversión, no se puede asegurar flujos efectivos para sostener la carga de inversión y esperar el retorno.

Debilidades V/S Amenazas: Una de las **Debilidades** de no disponer de estrategia alguna para enfrentar la industria y sobre todo le creciente movimiento en el norte de Chile, puede mermar la capacidad de respuesta y competitiva de Aviación Rio Baker, en desmedro de las **Amenazas** de los nuevos y potenciales competidores, los cuales ven un océano azul para sus actividades en la zona del centroide minero. Retrasando o postergando ciertamente la oportunidad de crecimiento de la empresa en la zona. Existe alta correlación. Servicios FBO con Servicios de excelencia.

Por tanto los atributos relevantes en este punto son la diferenciación a través de los servicios de Continuidad Operacional, Servicios Integrados y Excelencia en el Servicio para hacer elegible los servicios de Aviación Rio Baker.

2.1.3.4.6 La Propuesta de Valor Global y Estrategia:

Antes de presentar la Propuesta de Valor Global, se debe discutir sobre la formulación de la estrategia, es la hora en que la disciplina formal del proceso de desarrollo de la estrategia se cruza con el arte de su formulación. Existe demasiada bibliografía sobre la formulación y desarrollo de la estrategia porque existen muchos enfoques preponderantes según la escuela de negocios y pensamientos según sea su pertenencia. Por tanto para desarrollarla se debe utilizar el enfoque de la batería de herramientas de formulación de la estrategia, que los ejecutivos les parezca más relevante y más útil, más adelante se presentará con mayor detalle esta batería de herramientas, pero lo relevante a destacar es que independiente de la estrategia que se elija, esta debe responder a la propuesta de valor, a sus atributos y a sus valores intrínsecos que dan sustento al modelo de negocios y tácticas a desarrollar para cumplir con las expectativas y lineamientos de la estrategia.

Entonces aclarado lo anteriormente expuesto respecto de la formulación de la estrategia, la propuesta de valor global está en función de los tres atributos señalados anteriormente (*Continuidad Operacional, Servicios Integrados y Excelencia en el Servicio*), y del análisis de la formulación de la estrategia y se expresa como sigue:

“Servicios FBO en el norte del país con base operativa en el centroide minero más grande del mundo. Con Continuidad Operacional, Servicios Integrados y Excelencia en el Servicio, aplicando estándares de clase mundial.”

2.1.3.4.7 Análisis de la relación causa efecto entre Valores definidos y los Atributos de la Propuesta de Valor.

Cuando se habla de Valores no existen muchos autores que den sentido exacto a su esencia, pero si existe mucho de sus impactos en la estrategia. Recordar la advertencia de Michael Porter en relación con la elección de una estrategia con enfoque (costo bajo,

diferenciación o especialización) que sin esta, la empresa perdería en la competencia. Treacy y Wiersema que hace poco más de 10 años estos autores entendidos en marketing y management dieron a conocer al mundo sus teorías sobre las disciplinas de valor (Wiersema, 2001), predijeron consecuencias similares para aquellas compañías que no eligieran una de las disciplinas de valor, la disciplina de valor no es más que creencias y convicciones que se transforman en valores operativos de eficiencia, por ejemplo una de las disciplinas de valor son la excelencia operacional, liderazgo de producto, relaciones de confianza e íntimas con los consumidores por nombrar algunas. En efecto se puede observar el efecto de causalidad entre valores y atributos con más claridad cuando se relacionan entre sí, de manera causal y observando el impacto que esta genera.

2.1.3.4.8 ¿Cómo se alinea la percepción de valor del cliente con la propia?

Por años los consultores y grupos de marketing han realizado innumerables intentos y análisis de valor de los clientes, se han identificado importantes atributos que ellos valoran y se han evaluado su relativa importancia, todo excelente trabajo como indicó Peter Drucker, uno de los padres de management actual, él indicó que todos pueden hacer un excelente trabajo, pero el problema es que todos, desde el consejo de administración al presidente ejecutivo hacia abajo necesitan salir y hablar directamente con los clientes mismos y averiguar qué es lo que está pasando. El contacto directo y personal conlleva una inteligencia emocional no siempre informada en el papel. El valor tiene que ser entendido desde la perspectiva del cliente, y la única forma de hacerlo es preguntándole al cliente directamente. Esta tarea no puede ser delegada. En este mundo abundante en información y de inteligencia artificial, la inteligencia emocional aún importa (Drucker, 2007).

2.1.3.4.9 ¿Cómo influyen el valor la conectividad y las relaciones?

Más allá de la importancia del producto mismo, el valor percibido por un cliente depende cada vez más de sus relaciones con la empresa y del control del resultado final (Drucker, 2007).

Importante a revisar entonces, las relaciones con la empresa y el control del resultado final, en función de la relación causa efecto entre valores y atributos, conjuntamente con el grado de satisfacción o condicionantes de satisfacción implícitos en la relación.

A continuación la relación causa-efecto entre valores y atributos de Aviación Rio Baker.

Figura N°30: Relación Causa-Efecto entre Valores y Atributos.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.4.10 Detalle del análisis causa efecto de la relación entre Valores definidos y los Atributos de la Propuesta de Valor.

A continuación se desarrollará mediante un cuadro de causa-efecto, la interrelación en tres los valores y atributos de la propuesta de valor y en los factores críticos de éxito P; Q; V; C

Figura N°31: Cuadro de Valores-Causa-Efecto y Atributos.

Valores	Causa	Efecto e impacto	Atributos
La Creencia en una Calidad y Servicios superiores: Declaramos siempre cumplir con altos estándares de mantenimiento y de operación, como valor principal.	Estandarización de los servicios a través de Protocolos de servicios o Standard Works de operación	Calidad y Disponibilidad que minimiza la variabilidad conductual, genera servicios de clase mundial. Impacta en Q;V;C	<div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Servicio de Excelencia</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FFD700; padding: 5px; text-align: center;">Continuidad Operacional</div>
Creencia en la importancia de las personas como individuos: Trato digno hacia las personas en un ambiente cortesía y respeto en los grupos de trabajo.	Grupos humanos en un ambiente de trabajo favorable y en ambiente de respeto por sus integrantes	Tranquilidad y desarrollo de las capacidades de las personas tales como la creatividad sin desarrollar en pos de un mejor servicio. Impacta P	<div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; text-align: center;">Servicio de Excelencia</div>
Los detalles hacen la diferencia: Creencia en la importancia de los detalles de la ejecución de un buen trabajo	Acciones confiables bajo estándares en pro de un mejor trabajo	Confiability que impactan en la disponibilidad eficiente y eficaz de los servicios. Impacta P;Q;V;C	<div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; text-align: center;">Servicio de Excelencia</div>
La puntualidad del Servicio: Creencia de la importancia de la puntualidad y disciplina de anticiparse para no generar reprocesos	Disciplina en el cumplimiento de itinerarios y planes	Inicio y término de ciclos de actividades que genera confiabilidad del servicio y no retrasos. Impacta V;C	<div style="border: 1px solid black; background-color: #FFD700; padding: 5px; text-align: center;">Continuidad Operacional</div>

Calidez enfocada en el Cliente: Somos cálidos, hospitalarios y enfocados en la satisfacción del cliente y colaboradores	Hospitalidad y escuchar al cliente	Cumplimiento de satisfacción y confianza. . Impacta P	Servicio de Excelencia
Creemos en el trabajo de excelencia: Todos pueden identificar los desperdicios que no agregan valor en cada actividad, para mejorar	Identificación de los desperdicios operacionales y de gestión.	Mejoramiento en los procesos, eficiencia en los ciclos Impacta P;Q;V;C	Servicio Integrados

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.4.11 Construcción de los ejes estratégicos para los tres atributos de la propuesta de valor.

Para introducir la construcción de los ejes estratégicos para los tres atributos de la propuesta de valor, primero se debe revisar que dentro del contexto de la creación de un Mapa de Valor, los autores Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una perspectiva (Kaplan, Execution Premium, 2008), pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

- a) Perspectiva financiera o de resultado: esto implica a accionistas.
- b) Perspectiva del cliente o mercado.
- c) Perspectiva del proceso (de negocio) interno, que implica lo siguiente:
 - c.1) El proceso de gestión de las operaciones.
 - c.2) El proceso de gestión de clientes.
 - c.3) El proceso de innovación.
 - c.4) El proceso social y regulatorio.
- d) Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica: Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.

Por tanto algunos de los datos importantes sobre las perspectivas y su orden son que las perspectivas se ordenan de forma descendente en función de:

- Conmensurabilidad: capacidad de ser medida, característica que vuelve a la perspectiva más objetiva. En la medida que la perspectiva no pueda medirse, ésta se vuelve subjetiva, y por este motivo se desplaza hacia abajo en la lista.
- Urgencia y/o necesidad imperante de cambio o mejora.
- Tangencia: cantidad de puntos de contacto de la perspectiva con el rumbo que se quiere dar a la organización.
- Visibilidad.

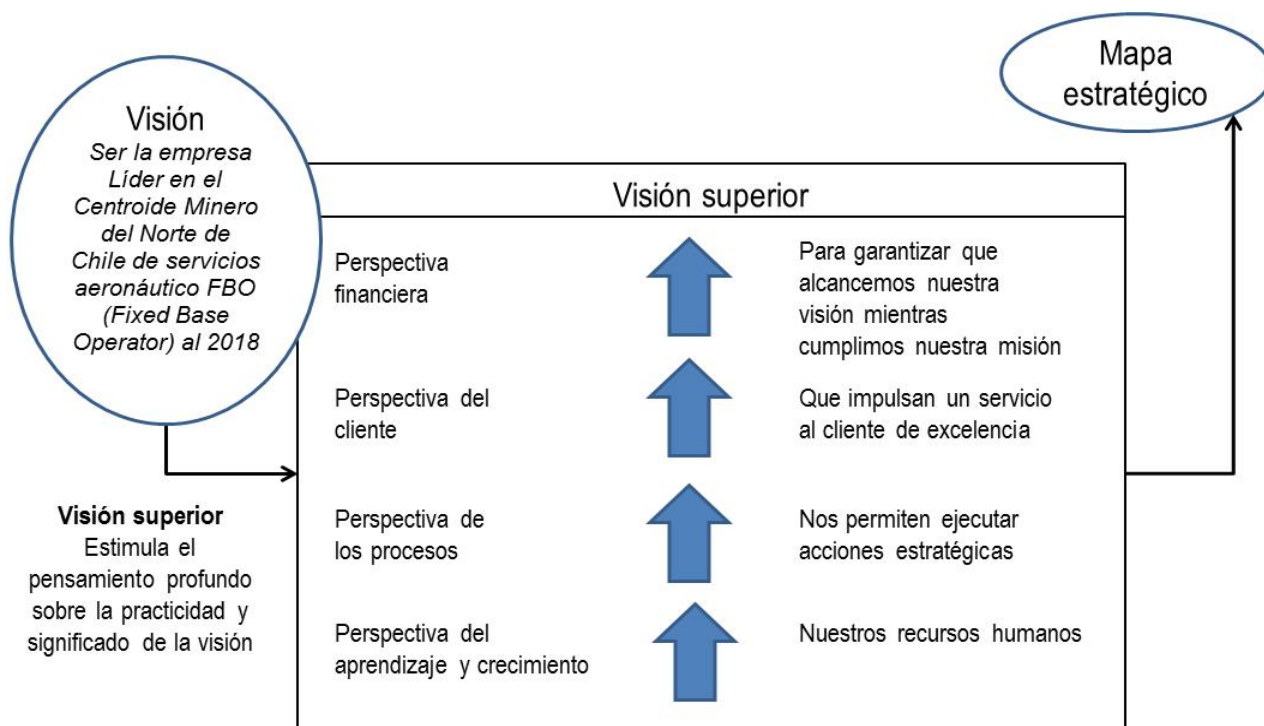
Otros elementos centrales y de igual manera importantes a considerar, son La Misión, Visión, Valores centrales y Metas principales de la organización, que se expresan en términos de perspectivas más elevadas. Las estrategias de detalle están en términos de perspectivas más bajas.

Por tanto de lo anterior, la idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo.

El mapa estratégico, brinda un marco general para una visión integrada de la estrategia, mientras que el diseño detallado de los mapas estratégicos tiene lugar en una etapa posterior. Los equipos ejecutivos pueden introducir la arquitectura básica del mapa durante el proceso de desarrollo de la estrategia e introducir el marco de las cuatro perspectivas del mapa estratégico para definir una visión superior.

Esta declaración de visión proporciona un panorama integral de los factores que permiten alcanzar la visión, incluyendo la propuesta de valor para el cliente, los procesos claves y los activos intangibles de las personas y la tecnología.

Figura N°32: Visión superior para alentar el pensamiento profundo y el alineamiento de la estrategia.



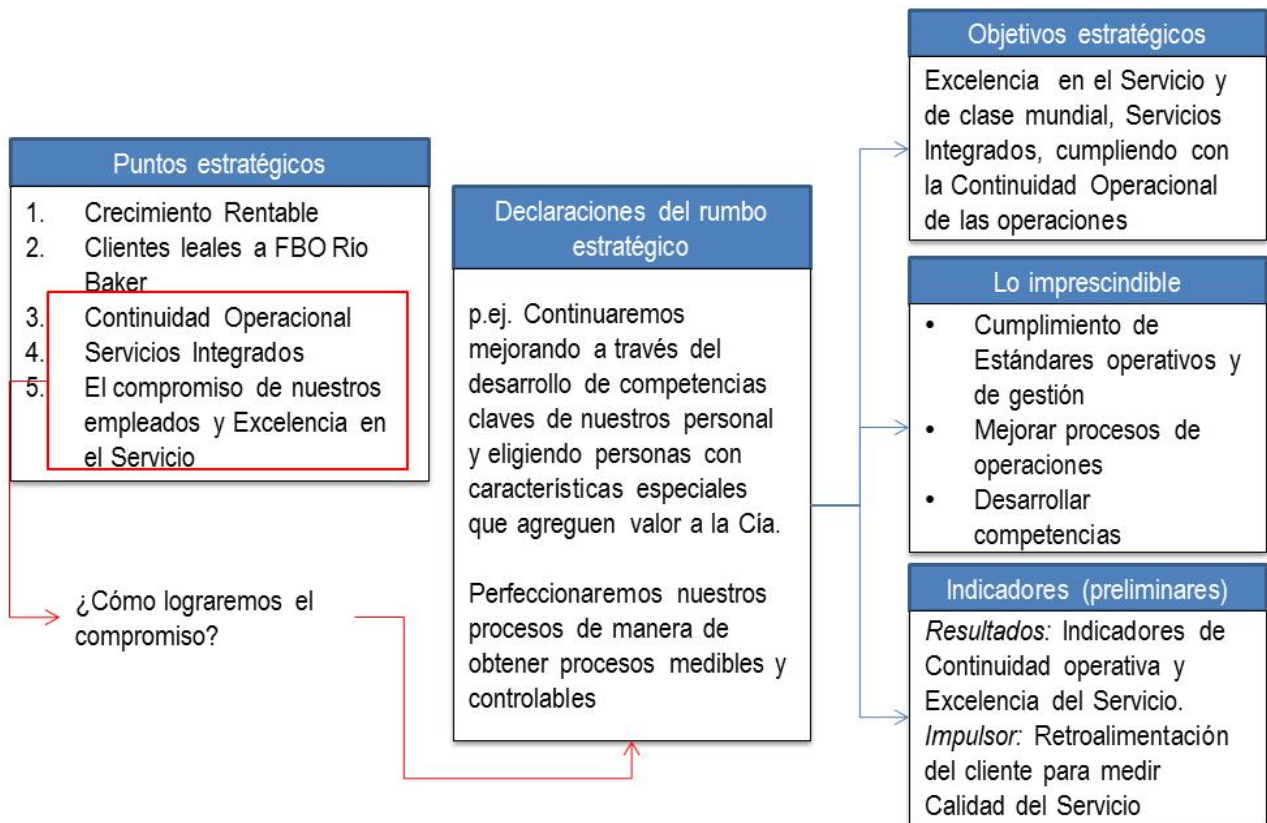
Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.4.12 En búsqueda de los ejes estratégicos.

A plantearse ahora sí, ¿Se está en el camino de encontrar los ejes estratégicos?, se responde por sí sola en la relación de lo visto anteriormente, cuya declaración de los ejes fundamentales es importante para poder desarrollar declaraciones de rumbo estratégico, en la cual cada tema estratégico es identificado por tres componentes críticos que aportan al desarrollo de los planes estratégicos, los cuales se supeditarán a posterior en el análisis de indicadores y gestión por cascada.

A continuación la esquema de la formulación de la estrategia que resuelve problemas y define nuevos rumbos y que cuyos ejes estratégicos vienen a desarrollarse como consecuencia de una necesidad de relacionar los impactos entre procesos habilitadores y los objetivos estratégicos. Por tanto ya se está ad portas de poder crear el Mapa Estratégico y sus líneas estratégicas.

Figura N°33: Cuadro de formulación de la estrategia que resuelve problemas y define nuevos rumbos.



Fuente:(Kaplan, Execution Premium, 2008)

2.1.3.4.13 Creación de los ejes del mapa estratégicos

La creación de los ejes estratégicos de Aviación Río Baker partiendo desde el análisis de la propuesta de valor se tienen claramente tres ejes, Servicios Integrados; Continuidad Operacional; Servicio de Excelencia. En base a lo anterior las líneas de desarrollo para la creación de los ejes estratégicos, se partirá en análisis y discusión con la agrupación de los activos y actividades.

a) Agrupación de los activos y actividades:

La discusión en este punto es definir los activos intangibles alineados e integrados para la creación de valor, y que genéricamente dentro de la perspectiva de aprendizaje y

crecimiento se incluyen; Capital humano, Capital de la información y el Capital organizativo. Para Aviación Rio Baker se ha identificado y definido que el Capital Humano debe ser calificado por la alta complejidad de las operaciones aeroportuarias y sujetas a las normas que exige la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), por tanto la calificación está supeditada para las áreas de operador aéreo, esto es operaciones loza y todo lo comprendido en los servicios de groundhandling y hangarage.

De lo anterior se desprende que la calificación debe estar sujeta a la fiscalización y auditoria de la autoridad, por tanto dichas actividades de capacitación atinentes a lo operativo están sujetas a certificación, por ejemplo, los pilotos, operadores aéreos, operadores de groundhandling y hangarage, y administradores con permisos especiales con entrenamiento de seguridad aeroportuaria. Entonces y por lo anterior, el Capital humano queda entonces como **Capital humano calificado y certificado**.

En lo referente a Capital organizativo, es importante en este punto destacar la importancia que tiene disponer de un sistema de gestión, ya sea integrado o no, y se refiere en concreto a la gestión en calidad, seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y otros de carácter social u otro específico que sea importante agregar, como por ejemplo la revisión de la ISO 26000 de comunidad. Toda la mención anterior, a considerar el sistema de gestión como un habilitador de los procesos internos. Para este caso en particular de Aviación Rio Baker disponer de una gestión de la calidad es de suma importancia para determinar lineamientos en concreto para implementar una constante mejora continua en sus procesos y lograr resultados en los servicios. Surge entonces como Capital organizativo disponer de un **Sistema de Gestión de la Calidad**.

El Capital de información es de vital importancia aquí el disponer de sistemas de información, cuyos enlaces e interfaces eficientes, permitirán utilizar la tecnología disponible y traducirla en información, para las actividades de anticipar, planificar operaciones aéreas y programar las mantenciones preventivas de los equipos y aeronaves, como también de todos los servicios y logística a disponer, de modo de entregar un servicio integral y eficiente según los requerimientos del cliente. Esto es en definitiva es disponer de **Información y Tecnología**, que son parte integral para la ejecución y desarrollo de los servicios de operador aéreo FBO.

Por último los **Activos tangibles y capital** son los impulsores en los cuales se surtirán los demás activos, para lograr crecimiento y apalancar las operaciones descritas. De lo expuesto anteriormente la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento queda como sigue:

- Capital humano calificado y certificado.
- Sistema de Gestión de la Calidad e IT (Información y Tecnología).
- Activos tangibles y capital.

b) Procesos de creación de valor:

La discusión en este punto es definir los procesos que transformarán los activos intangibles en resultados financieros y para los clientes, el marco teórico nos señala disponer de procesos sanos para la gestión de operaciones, en la gestión de clientes, en la gestión de la innovación y en la gestión de procesos reguladores y sociales.

Siguiendo con lo anterior, la empresa para lograr “Servicios Integrados”, “Continuidad Operacional” y lograr un “Servicio de Excelencia”, Aviación Rio Baker dispone de los siguientes procesos, ordenados por familias de procesos, los cuales se identifican para desarrollarlos y colocarlos en sus respectivos ejes estratégicos:

b.1) Procesos de gestión operativa, los cuales producen y entregan el servicio:

- Oferta (Proceso de adquisiciones para lograr un mix de pdtos. y servicios).
- Distribución (Proceso de logística Just in Time, para lograr mix de pdtos. y servicios).
- Producción (Proceso de mantención para lograr continuidad operacional) y (Proceso de “BCP” Business Continuity Plan, para lograr continuidad operacional).
- Gestión del riesgo (Proceso de mantención para lograr continuidad operacional).

b.2) Procesos de gestión de clientes, los que mejoran el valor para sus clientes:

- Selección (Proceso de Certificación 5 estrellas que asegure la selección del personal que se ajuste mejor al perfil de cargo).
- Adquisiciones (Proceso de adquisiciones para lograr un mix de pdtos. y servicios).
- Retención (Proceso de Certificación 5 estrellas que asegure la mantención del personal que agrega valor).
- Crecimiento (Proceso de mejora continua que aseguren servicios de excelencia).

b.3) Procesos de innovación, que crean nuevos y mejores productos o servicios:

- Identificación de oportunidades (Proceso de mejora continua que aseguren servicios de excelencia).
- Innovación y desarrollo (I+D) (Proceso de mejora continua que aseguren servicios de excelencia).
- Desarrollo (Proceso de mejora continua que aseguren servicios de excelencia).
- Calidad (Proceso de gestión de la calidad que aseguren la calidad de la excelencia de los servicios).

b.4) Procesos reguladores y sociales, que mejoran las comunidades y el medio ambiente:

- Medio ambiente (Proceso de gestión en “E” que aseguren el control de pérdidas).
- Seguridad y salud ocupacional (Proceso de gestión en “HS” que aseguren el control de pérdidas).
- Empleo (Proceso de Certificación 5 estrellas que asegure la mantención del personal que agrega valor).
- Comunidad. Retención (Proceso de Certificación 5 estrellas que aseguren la gestión “Community”).

Se tiene entonces después del análisis anterior que los procesos generales para la proposición de valor para los clientes y que posteriormente se realizará el ejercicio de encasillarlos en grandes procesos que los aglutinen y de esta forma poder visualizar grandes procesos internos, que cumplan con los objetivos de las proposiciones de valor para el cliente.

Los 11 procesos generales: Estos son entonces, los 11 procesos generales a analizar y fusionar de macro procesos internos para Aviación Rio Baker, de los cuales se agruparan en los grandes procesos habilitadores de las proposiciones de valor de Aviación Rio Baker.

1. (Proceso de adquisiciones para lograr un mix de pdtos. y servicios).
2. (Proceso de logística Just in Time, para lograr un mix de pdtos. y servicios).
3. (Proceso de mantención para lograr continuidad operacional).

4. (Proceso “BCP” Business Continuity Plan, para lograr continuidad operacional).
5. (Proceso de Certificación 5 estrellas que asegure la selección del personal que se ajuste mejor al perfil de cargo).
6. (Proceso de Certificación 5 estrellas que asegure la mantención del personal que agrega valor).
7. (Proceso de mejora continua que aseguren servicios de excelencia).
8. (Proceso de gestión de la calidad “Q” Quality que asegure la excelencia de los servicios).
9. (Proceso de gestión “HS” Health & Safety que aseguren el control de pérdidas).
10. (Proceso de gestión en “E” Environment que aseguren el control de pérdidas medio ambiental).
11. (Proceso de Certificación 5 estrellas que aseguren la gestión “C” de Community).

2.1.3.4.14 Agrupación de los procesos habilitadores de las proposiciones de valor de Aviación Rio Baker.

Del análisis anterior se desarrollará la agrupación de los grandes procesos habilitadores extraídos de los 11 procesos ya identificados anteriormente, de modo de dar cumplimiento a los objetivos de las proposiciones de valor de Aviación Rio Baker en procesos definidos y agrupados.

a) Para cumplir con la Proposición de valor de **Servicios integrados** se requieren los siguientes procesos:

- (Proceso de adquisiciones Supply Chain, para lograr un mix de pdtos. y servicios).
- (Proceso de logística Just in Time, para lograr un mix de pdtos. y servicios).
- Supply Chain.

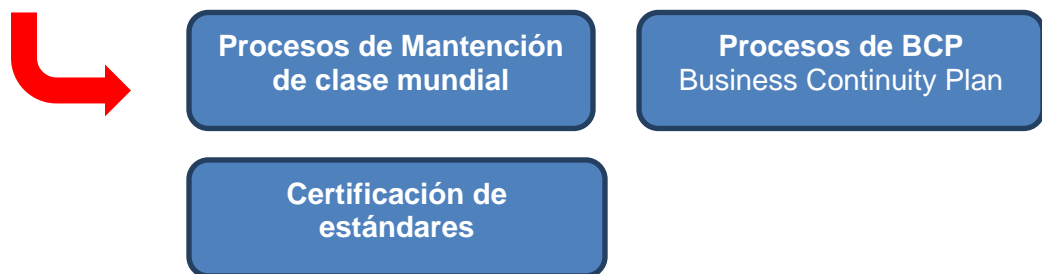


Proceso de Adquisiciones

Procesos de Logística Just in Time

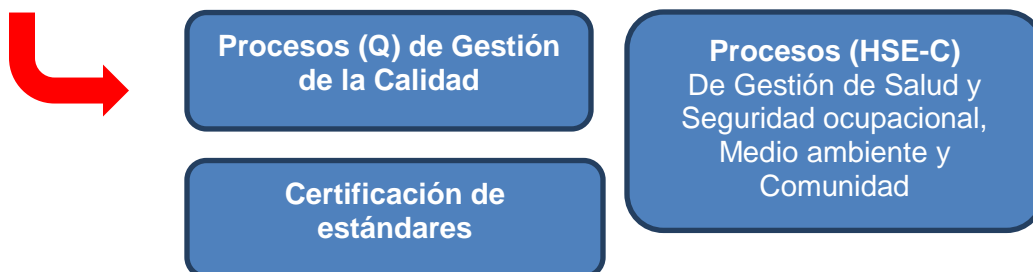
b) Para cumplir con la Proposición de valor de **Continuidad Operacional** se requieren los siguientes procesos:

- (Proceso de mantenimiento para lograr continuidad operacional).
- (Proceso de “BCP” Business Continuity Plan, para lograr continuidad operacional).
- (Proceso de Certificación 5 estrellas que asegure la selección del personal que se ajuste mejor al perfil de cargo).
- (Proceso de Certificación 5 estrellas que asegure la mantención del personal que agrega valor).



c) Para cumplir con la Proposición de valor de **Servicios de Excelencia** se requieren los siguientes procesos:

- (Proceso de mejora continua que aseguren servicios de excelencia).
- (Proceso de gestión de la calidad “Q” Quality que asegure la excelencia de los servicios).
- (Proceso de gestión en “HS” que aseguren el control de pérdidas).
- (Proceso de gestión en “E” que aseguren el control de pérdidas medio ambiental).
- (Proceso de Certificación 5 estrellas que aseguren la gestión “Comunity”).



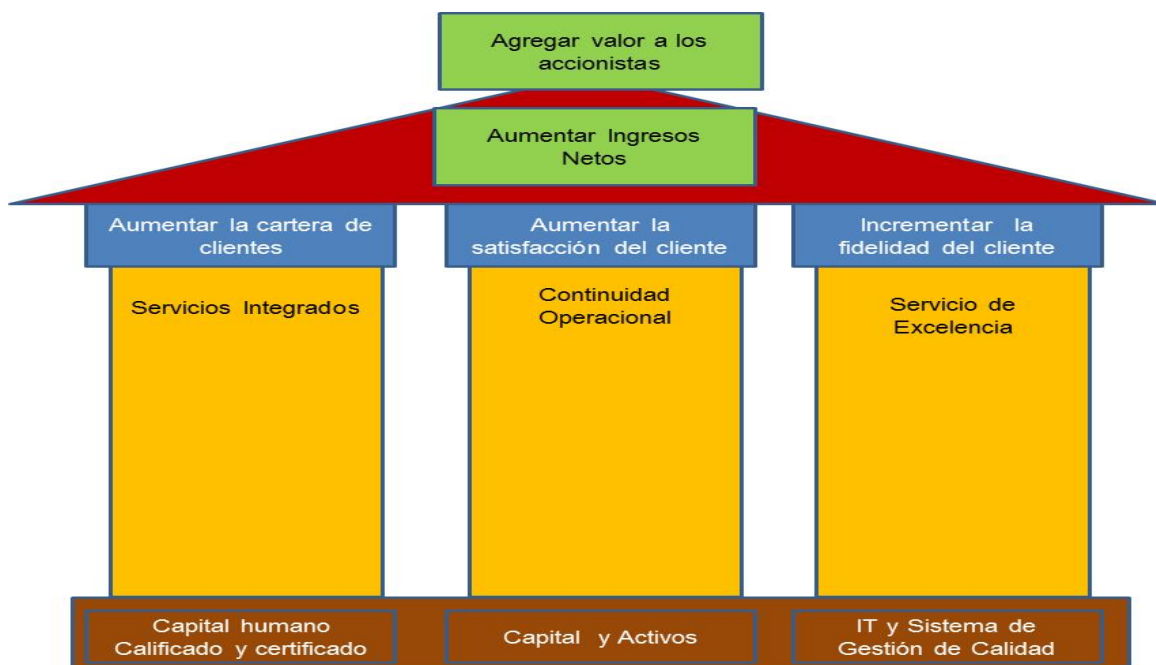
2.1.3.4.15 Relaciones causa-efecto de los procesos habilitadores de las proposiciones de valor de Aviación Rio Baker.

La discusión en este punto es definir la cadena lógica por la que los activos intangibles se transformarán en valores tangibles, por lo cual se tomarán los análisis anteriores de los procesos para agruparlos en los ejes estratégicos, que en este caso se transforman en tres columnas identificables y asociadas a las proposiciones de valor para el cliente, en la cual se aclaran aún más las condiciones que crearán valor para el cliente, cuya valoración del cliente viene dado por el Aumento de la cartera de clientes, el Aumento de la satisfacción del cliente y el Incremento de la fidelidad del cliente.

De lo anterior, indexarlo con la perspectiva de causa y efecto último, denominada Perspectiva Financiera, la cual se establece como valor sostenido para los accionistas y crecimiento de los ingresos.

Las columnas de las proposiciones como ejes estratégicos y desarrollados como relaciones de causa y efecto son las siguientes expresadas en las siguientes figuras:

Figura N°34.1: Construcción de los 3 ejes estratégicos para los tres atributos de la propuesta de valor.



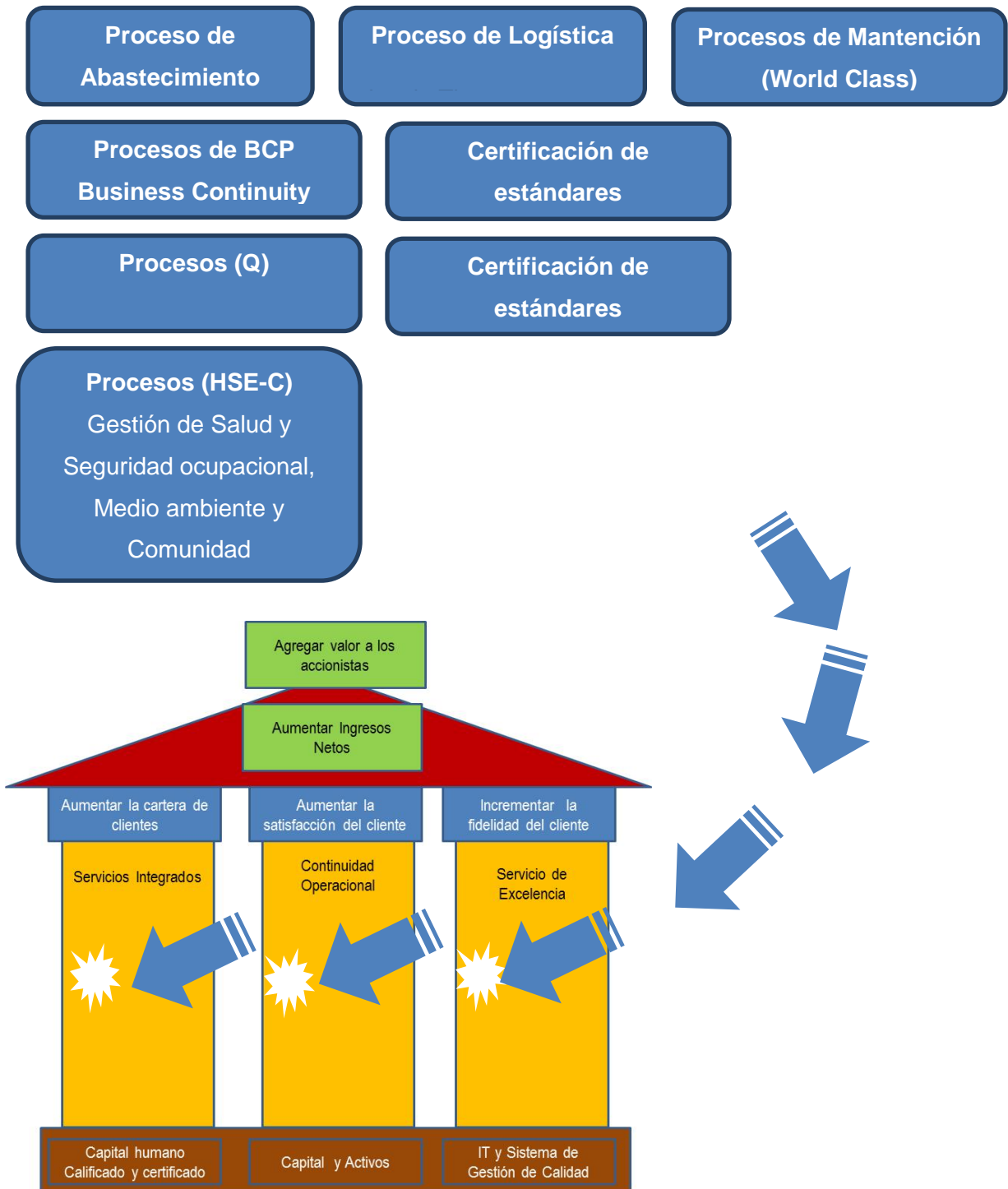
Fuente: Elaboración propia.

Con las columnas diseñadas y con la agrupación de los activos y actividades identificadas, los cuales raramente crean valor por sí mismos, no tienen un valor que se pueda aislar del contexto y de la estrategia empresarial. El valor de los activos aparece cuando se combinan con otros activos intangibles y tangibles, por ejemplo en el caso de la gestión de calidad se realiza en existencia con empleados y colaboradores con acceso oportuno a la información y entrenamiento adecuado, de modo que se logre máximo valor cuando los activos cualesquiera que sean, están alineados con los objetivos estratégicos y están en línea unos con otros.

A continuación se presentan como resultado del análisis anterior de la perspectiva interna de procesos de creación de valor, los procesos resultantes del análisis.

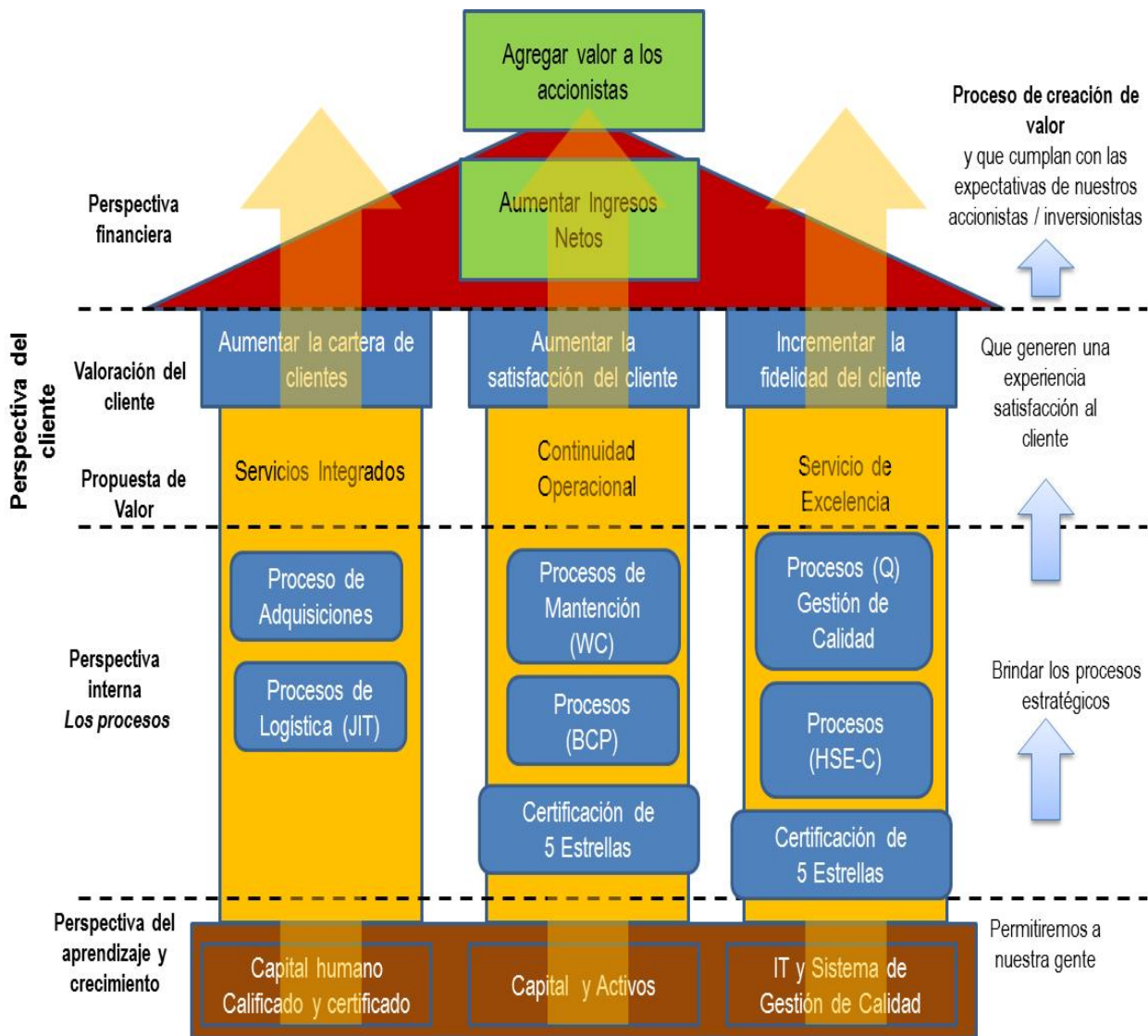


Figura N°34.3: Procesos de generación de Ejes estratégicos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°34.4: Construcción de los 3 ejes estratégicos para los tres atributos de la propuesta de valor.



Se retomara el análisis de estos ejes estratégicos en la creación del Mapa Estratégico, que dará luz a los objetivos estratégicos en un Cuadro de Mando Integral a desarrollar más adelante, por lo pronto se pasará a revisar los modelos de negocios que sustentarán la estrategia a mayor detalle funcional.

2.1.3.4.14 Ser “Elegible” V/S “Ser Elegido”.

Ser “Elegible” en el mercado o nicho objetivo, significa que los atributos que valora el cliente están ofertados y que de alguna manera la decisión de compra, pasará por la previa evaluación de atributos como condición de satisfacción. El proceso de elección estará en función de la confianza o certeza que el servicio cumplirá con las expectativas del cliente, de otra manera Aviación Rio Baker debe cumplir con la promesa de satisfacción del cliente, o cumplir con la condición de satisfacción. Por tal motivo sus procesos deben asegurar la proposición de valor para el cliente, y de cómo se relacionan unas con otras para asegurar dichos objetivos y lograr cumplir con la perspectiva financiera desarrollada como consecuencia de los ejes estratégicos.

Figura N°34.5: Procesos que aseguran la proposición de valor del cliente Eje #1.

Proceso	Herramientas y Aplicación	Actividades claves
Proceso de Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (SRM) (Supplier Relationship Management) ▪ Administración de las Relaciones con Proveedores ▪ (ISCM) (Internal Supply Chain Management) Administración de la Cadena de Suministro Interna 	(SRM) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección y evaluación de proveedores ▪ Negociación de contratos ▪ Compras ▪ Colaboración en el diseño del servicio ▪ Colaboración en el suministro (ISCM) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación estratégica ▪ Planeación de la demanda ▪ Planeación del abasto ▪ Cumplimiento en el procesamiento de órdenes ▪ Cumplimiento en el servicio
Proceso de Logística (Just in Time)	Método justo a tiempo (JIT) de eliminación de Desperdicios Sistema pull o “de pujar”.	Una definición del objetivo del Justo a Tiempo sería «producir servicios o los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan».

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la incorporación de los conceptos de gestión de las cadenas de suministros, para fortalecer los “Procesos de Adquisiciones”, comúnmente llamados, se incorporan por la relación directa que tienen sus procesos, sub-procesos y prácticas que impactan en la integralidad del servicio, como en la excelencia, de modo que al incorporar la gestión (SRM) (Supplier Relationship Management) de Administración de las Relaciones con Proveedores y (ISCM) (Internal Supply Chain Management) Administración de la Cadena de Suministro Interna. Como sostienen Kanji y Wong (Wong, 1999), que para lograr la integralidad y excelencia en una cadena de suministro, es necesario que Aviación Rio Baker realice lo siguiente:

- a) Crear una cultura de cooperación y de calidad.
- b) Desarrollar relaciones estrechas y colaborativas.
- c) Gestione no sólo el proceso logístico justo a tiempo, sino otros procesos de negocio en forma integrada.
- d) Establecer un liderazgo fuerte.
- e) Considerar los requerimientos de los clientes finales
- f) Implementar iniciativas para mejorar continuamente.

Figura N°34.6: Procesos que aseguran la proposición de valor del cliente Eje #2

Proceso	Herramientas y Aplicación	Actividades claves
Proceso Mantenimiento (World Class)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control Total de la Calidad (TQC) ▪ Método justo a tiempo (JIT) ▪ Mantenimiento Productivo Total (TPM) 	WC puede considerarse una ampliación del TPM (Total Productive Maintenance Management). A los 4 pilares básicos de TPM que son, a saber: mejora focalizada, mantenimiento autónomo, mantenimiento profesional y mantenimiento en la concepción, se han unido otros pilares, que son: seguridad, higiene y ambiente en el trabajo, medio ambiente, servicio al cliente, control total de la calidad del producto, desarrollo del personal y reducción de costes.
Procesos (Business Continuity Plan)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase de análisis y evaluación de riesgos 	Este plan es la respuesta prevista por la empresa ante aquellas situaciones de riesgo que le pueden afectar de forma crítica. No importa el tamaño de la

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de estrategias ▪ Desarrollo del plan ▪ Pruebas y mantenimiento del plan. 	<p>empresa o el coste de las medidas de seguridad implantadas, toda organización necesita un Plan de continuidad de negocio ya que tarde o temprano se encontrará con una incidencia de seguridad.</p>
<p>Proceso Certificación 5 Estrellas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía de Estándares de 5 Estrellas ▪ Auditorias ▪ RIW's 	<p>Implementación de un compendio de estándares medibles y calificables, que mediante actividades de Auditorias, se evidencia el grado de cumplimiento de dichos estándares establecidos.</p> <p>Incorpora capacitación al personal y colaboradores en los estándares y manera de mantenerlos y mejorarlos</p> <p>Workshop de mejoras rápidas (RIW).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Relevante a destacar, en referencia a los proceso de mantención, es que un aspecto que ha tomado significativa relevancia en el desarrollo y aseguramiento de la continuidad operacional, que es el enfoque de confiabilidad, lo que implica no sólo tomar en cuenta los costos de capital (inversión) y los costos de operación, sino también aquellos asociados con la seguridad de funcionamiento que se generen por pérdidas de producción operativa, debido a la indisponibilidad de las instalaciones y elementos operativos, que son combinación entre la confiabilidad y la mantenibilidad de equipos y sistemas, sino que también incorporar los elementos o problemas de calidad y de velocidad que afectan al sistema completo de disponibilidad de un servicio operativo en su conjunto.

Interesante sería incorporar la probabilidad de buen funcionamiento (confiabilidad) y la probabilidad de reparación (mantenibilidad) de los equipos operativos, para disminuir las inversiones en operación. Especial atención en no seguir la tentación de considerar los costos de mantención como un porcentaje de la inversión, ya que existen equipos más sofisticados o una solución sistémica con mayor redundancia por cierto a este punto, pero el interés está asociado a un costo de capital mayor, pero con el beneficio de reducir el costo de ejercicio del sistema o planta, esto es por su mayor seguridad operacional.

Por tanto los efectos de tal decisión, de no visualizar lo anterior, pueden impactar de manera significativa en los costos operativos, dejando a la empresa con una fuerte inversión en

proyectos de operación, pero fuera de competencia por costos y baja disponibilidad de sus sistemas. De manera que para contrarrestar lo anterior, es necesario enfrentar las decisiones con un enfoque integral, a través del análisis Life Cycle Cost (LCC), que consideran aspectos asociados a la confiabilidad y la mantenibilidad World Class.

Figura N°34.7: Procesos que aseguran la proposición de valor del cliente Eje #3.

Proceso	Herramientas y Aplicación	Actividades claves
Procesos (Q)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificación NCh ISO9001 ▪ 6Sigma ▪ DMAIC ▪ Pareto ▪ CCR y CTP ▪ SIPOC ▪ Análisis de Ishikawa ▪ Idea Process & Assessment ▪ LEAN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio. ▪ Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas. ▪ Dimensión económica: intenta minimizar costos tanto para el cliente como para la empresa. <p>Servicio de Calidad al Cliente: Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El valor añadido al producto. ▪ El servicio en sí. ▪ La experiencia del negocio. ▪ La prestación que otorga al cliente
Procesos (HSE-C)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especificación OHSAS 18001 ▪ Certificación NCh ISO14001 ▪ Conocimiento de NCh ISO26000 	<p>Implementación de un compendio de estándares medibles y calificables, que mediante actividades de Auditorias, se evidencia el grado de cumplimiento en Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente a través de la implementación y certificación de sistemas de gestión ISO14001 y OHSAS 18001.</p> <p>La norma ISO 26000 representa una guía coherente y completa sobre el concepto de responsabilidad social empresarial.</p>

<p>Proceso Certificación 5 Estrellas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía de Estándares de 5 Estrellas ▪ Auditorias ▪ RIW's 	<p>Implementación de un compendio de estándares medibles y calificables, que mediante actividades de Auditorias, se evidencia el grado de cumplimiento de dichos estándares establecidos.</p> <p>Incorpora capacitación al personal y colaboradores en los estándares y manera de mantenerlos y mejorarlos.</p> <p>Workshop de mejoras rápidas (RIW)</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Desarrollo de la Estrategia

2.2.1 Modelo de Negocios

2.2.1.1 Modelos de Negocio, los 5 patrones de Osterwalder y el 6to patrón creado para Aviación Rio Baker.

A continuación se revisa la génesis de las guías generales de los modelos de negocios, el cual existen los llamados patrones, que Alexander Osterwalder los describe y los ha categorizado en 5 patrones de manera magistral y didáctica en su obra generación de modelos de negocios (Osterwalder , 2010), y que ha perfilado estos 5 patrones a partir de conceptos importantes de la literatura empresarial y que se llevan al idioma Lienzo (CANVAS) de modelo de negocio para facilitar su comprensión y simplificar su aplicación.

En este caso para la aplicación de un modelo de negocios exitoso, para la empresa Aviación Rio Baker, dicho modelo de negocio puede incorporar varios patrones, que son mix de cada uno de ellos y que son utilizados en forma paralela e incluso en un conjunto de los mismos dependiendo de la estrategia particular de la empresa. Para esquematizar de mejor manera, se expondrá el cuadro resumen de los modelos de negocios en función de los patrones analizados por Alexander Osterwalder, de manera de optar un 6to patrón no indicado y el cual es el patrón que se sugiere debe utilizar Aviación Rio Baker.

Los patrones propuestos por Osterwalder (Osterwalder , 2010) son los siguientes:

1. Desagregación de modelos de negocio.
2. La larga cola (Longtail).
3. Plataformas multilaterales.
4. Gratis como modelo de negocio.
5. Modelos de negocio abiertos.

Análisis y nueva propuesta para Rio Baker de los modelos de patrones, de los cuales los 5 patrones están desarrollados y expuestos en Anexo 2.

Se agrega un sexto patrón a los 5 patrones propuestos por Alexander Osterwalder. **6to patrón La Excelencia del Mix (*) (aporte al modelo del autor).**

A continuación se analizan los elementos de esta sexta propuesta adicional a los patrones de CANVAS.

2.2.1.1.1 Contexto: Una propuesta de valor orientada en la Confiabilidad y Disponibilidad de servicios mixados, ¿Por qué en la Confiabilidad y Disponibilidad?, la respuesta es que la confiabilidad como probabilidad de un sistema, para operar durante un determinado periodo sin pérdida de su función, permita a través del análisis de confiabilidad de activos cambiar las actividades reactiva-correctivas, las no programadas y altamente costosas, por acciones preventivas planeadas, y así permitan un adecuado control de pérdidas y costos, y aseguren la Continuidad Operacional, esta última propuesta de valor definida en el presente estudio.

2.2.1.1.2 Reto: El reto es la confiabilidad operacional soportada por una serie de procesos de mejora continua, que incorporan en forma sistemática, herramientas de diagnóstico, metodologías de análisis y nuevas tecnologías e información, para optimizar la gestión, planeación, ejecución y control del o los servicios FBO, los cuales se requiere como resultado, Servicio de Excelencia, esta última también es parte de la propuesta de valor definida en el presente estudio.

En el caso de Aviación Rio Baker, la diferenciación en excelencia no está implementada cuantitativamente ni cualitativamente medible. Es cara y se requiere especialistas y recursos para la implementación en la línea de Productos/Servicios y mix de los mismos.

2.2.1.1.3 Solución: La confiabilidad operacional lleva implícita la capacidad de una instalación, esto es procesos, tecnología y personas), para cumplir su función o el propósito esperable del sistema FBO, dentro de sus límites de desempeño y bajo un específico contexto operacional. Como propuesta de mejora se sugiere a Aviación Rio Baker el desarrollo e implementación de la Metodología de “Certificación 5 estrellas”, que son un plan de auditorías en función de una “Guía de Estándares” prediseñada, para medir acercamiento al cumplimiento de estándares o no de los servicios solicitados por clientes, en la forma, en el mix de estos, en tiempo y en calidad de los mismos. Lo anterior como una evidencia objetiva del estado o condición de los estándares solicitados o exigibles, para lograr así cumplir con los estándares de los Servicios Integrados, esta última como parte integral de la propuesta de valor definida en el presente estudio.

Se sugiere además el desarrollo e implementación de metodología DMAIC; LEAN y 6Sigma para mejorar el performance del negocio, a través del entrenamiento de su personal en dichas metodologías y herramientas y la aplicación de las mejoras.

2.2.1.1.4 Fundamento: Fidelización de los segmentos asociados al mix de servicios, a través de sus cuatro parámetros operativos, los cuales son:

a) Confiabilidad humana: Involucramiento; Competencias; Interfaces.

b) Confiabilidad de procesos: Operación dentro de parámetros; Entendimiento y aplicación de los procedimientos.

c) Mantenibilidad: Fases de diseño; Confiabilidad interna; Equipos de trabajo; MTTR (Tiempo medio para reparar).

d) Confianza de los equipos: Estrategias de mejoramiento; Efectividad global; Extender el MTBF (Tiempo medio entre fallas).

2.2.1.1.5 Ejemplos de experiencias exitosas

Toyota; Caterpillar; Komatsu; Lufhtansa.

2.2.1.1.6 Propuesta adicional

Para el caso de Aviación Rio Baker, se propone una propuesta centrada en el mix de servicios FBO y enfocada en la confiabilidad y disponibilidad de los servicios.

El reto propuesta es la diferenciación en excelencia no está implementada cuantitativamente y cualitativamente medible. Es cara y se requiere especialistas y recursos para la implementación en la línea de Pdtos. / Servicios y mix de los mismos.

La Solución es el desarrollo e implementación de herramientas de mejoramiento continuo, en este caso se sugiere la implementación de la metodología de 5 estrellas; DMAIC; LEAN y 6Sigma para mejorar el performance del negocio.

A continuación se presenta la propuesta nro. 6 adicional a las cinco ya expuestas por Osterwalder.

Figura N°35: Patrón de la excelencia del Mix (**Propuesta adicional**).

#6 La Excelencia del Mix	
CONTEXTO	Una propuesta de valor centrada en la Confiabilidad y Disponibilidad de servicios mixados.
RETO	La diferenciación en excelencia no está implementada cuantitativamente y cualitativamente medible. Es cara y se requiere especialistas y recursos para la implementación en la línea de Pdtos./Servicios y mix de los mismos.
SOLUCION (DESPUES)	Desarrollo e implementación de Metodología de 5 estrellas; DMAIC; LEAN y 6Sigma para mejorar el performance del negocio.
FUNDAMENTO	Fidelización de los segmentos asociados a los servicios de particulares del mix de servicios y cumplimiento de los parámetros operativos de la confiabilidad operacional: <ul style="list-style-type: none"> a) Confiabilidad humana b) Confiabilidad de procesos c) Mantenibilidad d) Confianza de los equipos
EJEMPLOS DE EXPERIENCIAS EXISTOSAS	Toyota; Caterpillar; Komatsu; Lufhtansa.
¿APLICA ESTE MODELO DE NEOGIOS PARA AVIACION RIO BAKER?	Si aplica a Rio Baker porque el mix de servicios e integralidad de estos, es la propuesta de valor de la empresa en uno de sus aspectos más potentes, es decir la entrega de servicios integrados y confiabilidad de los servicios, permite a la empresa posicionarse en su nicho específico y no derivar en una especialización única.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.3 Descripción y análisis de los nueve módulos del lienzo de Osterwalder con Aviación Rio Baker.

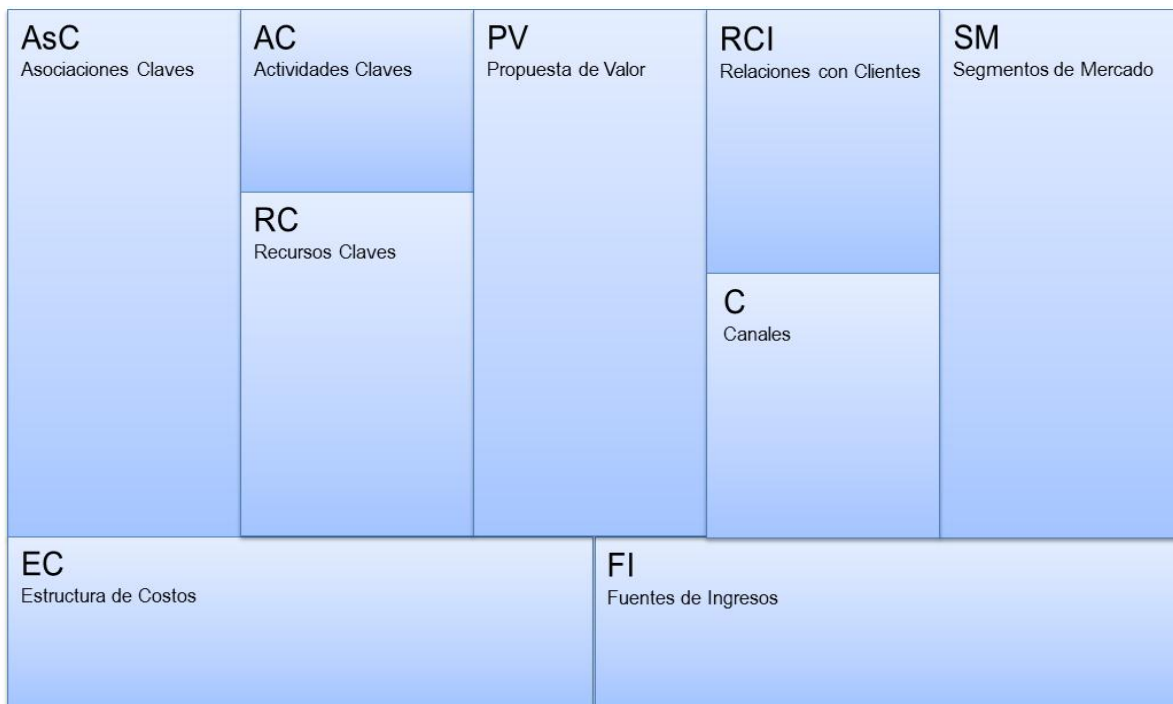
A continuación se presenta la descripción los 9 módulos del lienzo de Osterwalder y el análisis del estado actual de Aviación Rio Baker en contraste a dichos tópicos a evaluar. Como una manera de interpretar la realidad de manera gráfica. Se define entonces el contexto el cual se realiza el análisis de Rio Baker en función de estos 9 módulos, su descripción en estado y requerimientos para el logro de un óptimo para iniciar la mejora y enfrentar las oportunidades del mercado y la industria.

2.2.1.4 Análisis y descripción de cómo el análisis FODA sustenta los atributos de la Propuesta de Valor (PV). (Análisis de Alexander Osterwalder).

Por tanto y de acuerdo a lo que se dijo anteriormente, una vez definida la propuesta de valor, esta debe someterse a un análisis de evaluación, de modo que sea consecuente con los que se quiere pretender y lograr, en términos de negocio exitoso, por cada factor o dimensión de los nueve módulos anteriormente presentados.

Se inicia con el análisis de cada módulo a través de una escala Lickert de evaluación. La escala Likert permite descubrir distintos niveles de opinión, esto es contar con un rango de respuestas que también permitirá identificar fácilmente las áreas de mejora en cada uno de los módulos en y tópicos de análisis en contraste con la situación actual de la empresa Rio Baker, con el objetivo de evaluar la propuesta de valor de Aviación Rio Baker.

Figura N°36: Lienzo de 9 módulos (Osterwalder , 2010).



Fuente: Lienzo de Osterwalder (Osterwalder , 2010).

2.2.1.4.1 Descripción y análisis de la Propuesta de Valor (PV):

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

Para Aviación Rio Baker los atributos de la propuesta de valor en función de la valorización del Cliente en términos operativos y de calidad en el servicio según, los estándares exigentes de la industria, son los adecuados, sin embargo la excelencia operacional a lograr, debe integrarse y apoyarse en un sistema de gestión que le ayude a mejorar sus procesos.

A continuación se evaluara cada módulo en función de una evaluación tipo Likert (1-5) como se ve en cuadro siguiente de ejemplo, en el cual se evaluara con los elementos sugeridos en el análisis de CANVAS (Osterwalder , 2010).

p.ej: Evaluación de propuesta de valor (PV)											
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
p.ej: La PV está en consonancia con las necesidades de los clientes	M U Y A L T A	A L T A	M E D I A	B A J A	N I V E L B A J A	N I V E L A L T A	B A J A	M E D I A	A L T A	M E D I A	p.ej: La PV y las necesidades de los clientes no están en consonancia

Figura N°37: Evaluación de Propuesta de Valor

Evaluación de Propuesta de valor (PV)											
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
La PV está en consonancia con las necesidades de los clientes		x									La PV y las necesidades de los clientes no están en consonancia
La PV tiene un potente efecto de red		x									La PV no tiene efectos de red
Hay fuertes sinergias entre nuestros servicios	x										No hay fuertes sinergias entre nuestros servicios
Nuestros clientes están muy satisfechos							x				Recibimos quejas con frecuencia

2.2.1.4.2 Descripción y análisis del Segmento de Mercado (SM): Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

Para Aviación Rio Baker los segmentos de mercados se comparten entre un grupo competidores de la industria y es ahí donde se deben aplicar las estrategias de cada operador aéreo.

Figura N°38: Evaluación de Segmentos de Mercado.

Evaluación de Segmentos de Mercado (SM)											
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
El índice de migración de clientes es bajo								x			El índice de migración de clientes es elevado
La cartera de clientes está bien segmentada				x							La cartera de clientes no está bien segmentada
Captamos nuevos clientes constantemente				x							No captamos nuevos clientes

2.2.1.4.3 Descripción y análisis de los Canales (C): Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Para Aviación Rio Baker principalmente lo son internet, bajo búsqueda en directorios oficiales de la actividad aeronáutica nacional y a través de la gestión directa del área comercial.

Figura N°39: Evaluación de los Canales.

Evaluación de los Canales (C)											
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
Nuestros canales son eficientes				x							Nuestros canales no son eficientes
Nuestros canales son eficaces			x								Nuestros canales no son eficaces
Los canales establecen contacto estrecho con clientes			x								Los canales no establecen contacto estrecho con clientes
Los canales están estrechamente integrados			x								Los canales no están estrechamente integrados
Los canales proporcionan economías de campo								x			Los canales no proporcionan economías de campo
Los canales se adecuan a los segmentos de mercado				x							Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado

2.2.1.4.4 Descripción y análisis de las Relaciones con Clientes (RCI): Aviación Rio Baker mantiene una estrecha relación con sus clientes, que es fuente de recomendación para futuros y potenciales clientes, su trato directo o en línea le permite estar cerca de ellos y así cumplir con los requisitos de cada cliente.

Figura N°40: Evaluación de las Relaciones con los Clientes e Interacción.

Evaluación de Relaciones con los Clientes e Interacción (RCI)											
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
Estrecha relación con los clientes			x								Poca relación con los clientes
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado				x							La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio				x							El coste de cambio es bajo
Nuestra marca es fuerte				x							Nuestra marca es débil

2.2.1.4.5 Descripción y análisis de las Fuentes de Ingresos (FI): Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Para Aviación Rio Baker la facturación de la empresa se compone en mayor medida por el margen de los servicios cotizados y entregados, como también por las comisiones por comercialización de otros servicios relacionados.

Figura N°41: Evaluación de Fuentes de Ingresos.

Evaluación de Fuentes de Ingresos (FI)											
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
Tenemos márgenes elevados			x								Los márgenes son reducidos
Nuestros ingresos son predecibles								x			Los ingresos son impredecibles
Tenemos fuertes ingresos recurrentes y demanda por servicios frecuentes			x								Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos baja demanda
Nuestros ingresos son sostenibles			x								La sostenibilidad de los ingresos es cuestionable
Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos										x	Se tiene que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
Cobramos a los clientes por lo que están dispuestos a pagar										x	No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar

2.2.1.4.6 Descripción y análisis de los Recursos Claves (RC): Los recursos claves son los activos necesarios para proporcionar y ofrecer los elementos antes descritos.

Aviación Rio Baker dispone de los activos físicos Hangar y Aviones, y de los activos intangibles de su personal de mantenimiento, operación y de administración, constituyéndose una ventaja comparativa, que hoy en día, está muy difícil conseguir dichos recursos.

Figura N°42: Evaluación de Recursos Claves

Evaluación de 4. Recursos Claves (RC)												
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5		
La competencia no puede imitar nuestros recursos claves											x	Nuestros recursos claves se pueden imitar fácilmente
Las necesidades de recursos son predecibles								x				Las necesidades de recursos no son predecibles
Aplicamos los recursos claves en la cantidad adecuada y en el momento adecuado							x					Tenemos problemas de aplicar los recursos adecuados y en el momento adecuado

2.2.1.4.7 Descripción y análisis del Actividades Clave (AC): Son las actividades, valga la redundancia, claves para la estrategia y el empleo de sus tácticas de negocios. Aviación Rio Baker genera sus ingresos a través de los vuelos chárter no regulares y de los servicios de operador FBO. Existe fuerte competencia en el sector.

Figura N°43: Evaluación de Actividades Claves.

Evaluación de Actividades Claves (AC)												
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5		
Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente			x									Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente
Nuestras actividades claves son difíciles de copiar											x	Nuestras actividades claves son fáciles de copiar
La ejecución es de alta calidad			x									La ejecución es de mala calidad
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal								x				Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente

2.2.1.4.8 Descripción y análisis de las Asociaciones Clave (AsC): Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. Aviación Rio Baker es reconocida en el medio aeronáutico como operador validado por la JAC y la DGAC. Cuenta con asociaciones con importante empresa Sueca de transporte de carga en el mundo.

Figura N°44: Evaluación de Asociaciones Claves.

Evaluación de Asociaciones claves (AsC)											
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario				x							No estamos especializados y no trabajamos con socios cuando es necesario
Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios claves		x									No tenemos buenas relaciones profesionales con los socios claves y son conflictivas

2.2.1.4.9 Descripción y análisis de la Estructura de Costos (EC): Los diferentes elementos del modelo de negocio que conforman la estructura de costos, para Aviación Rio Baker, la empresa dispone de una estructura de costos en función de los presupuestos comerciales, sin embargo existe una tendencia de llevar los costos por absorción por línea de negocios o servicios.

Figura N°45: Evaluación de Costos.

Evaluación de Costos (EC)											
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
Nuestros costos son predecibles			x								Nuestros costos son impredecibles
Nuestra estructura de costos se adecua a nuestro modelo de negocio							x				Nuestra estructura de costos no se adecua a nuestro modelo de negocio
Nuestras operaciones son rentables			x								Nuestras operaciones no son rentables
Aprovechamos las economías de escala				x							No aprovechamos las economías de escala

2.2.1.5 Evaluación General de la Empresa desde la perspectiva del Lienzo de Osterwalder.

Visto lo anterior y ya definido el contexto y metodología del lienzo, se presentan los principales puntos fuertes y débiles de empresa, para aquello, se hace necesario para construir la relación entre propuesta de valor y modelo de negocio exitoso, de manera que el análisis de evaluación del negocio, respecto y bajo la mirada de cada módulo descrito anteriormente, integre el FODA como sustentador de los atributos de la propuesta de valor. A continuación se re-evalúan las Amenazas y Oportunidades desprendidas del cruce entre de los módulos de CANVAS y el FODA realizado anteriormente.

2.2.1.5.1 Evaluación de Amenazas.

Evaluación de Amenazas en cada punto del lienzo.

Figura N°46: Evaluación de Amenazas.

Amenazas a la PV	1	2	3	4	5
¿Hay servicios sustitutos disponibles?				x	
¿La competencia amenaza con ofrecer mejor precio y más valor?					x

Amenazas para los costos/ingresos	1	2	3	4	5
¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios? ¿Usa mejor tecnología?					x
¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?				x	
¿Existen fuentes de ingreso que podrían desaparecer en el futuro?				x	
¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?			x		
¿Existen costos amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generarán?					x

Amenazas para la infraestructura	1	2	3	4	5
¿Podríamos hacer frente a una interrupción de determinados suministros de determinados recursos?	x				
¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?				x	
¿Qué actividades claves podrían interrumpirse?				x	
¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?				x	

Amenazas para la interacción con clientes	1	2	3	4	5
¿Corremos el peligro de perder clientes?				x	
¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?				x	
¿Dependemos demasiado de determinados socios?			x		

Amenazas para nuestros mercados	1	2	3	4	5
¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?			x		
¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?				x	
¿Qué probabilidades existen de que nuestros clientes se vayan?		x			
¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?				x	
¿La competencia pone en peligro nuestros canales?				x	
¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?			x		
¿Alguna de las relaciones con clientes corre peligro de deteriorarse?		x			

2.2.1.5.2 Evaluación de Oportunidades

Evaluación de Oportunidades en cada punto del lienzo.

Figura N°47: Evaluación de Oportunidades.

Oportunidades a la PV	1	2	3	4	5
¿Podríamos mejorar la integración de nuestros servicios?				x	
¿Existen tareas adicionales que agreguen valor a los clientes?					x

Oportunidades para los costos/ingresos	1	2	3	4	5
¿Existen otros elementos por lo cual los clientes estaría dispuestos a pagar?				x	
¿Podríamos añadir otras fuentes de ingresos?				x	
¿Existen costos por reducir?			x		
¿Podemos elevar los precios?	x				

Oportunidades para la infraestructura	1	2	3	4	5
¿Se podría utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?	x				
¿Qué recursos claves están poco explotados?		x			
¿Tenemos creatividad intelectual sin aprovechar?					x
¿Podríamos estandarizar actividades claves?					x

Oportunidades para la interacción con clientes	1	2	3	4	5
¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?				x	
¿Podríamos atender a nuevos clientes?				x	
¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?					x
¿Se puede estrechar las relaciones con los clientes?					x
¿Podríamos aumentar la personalización?				x	

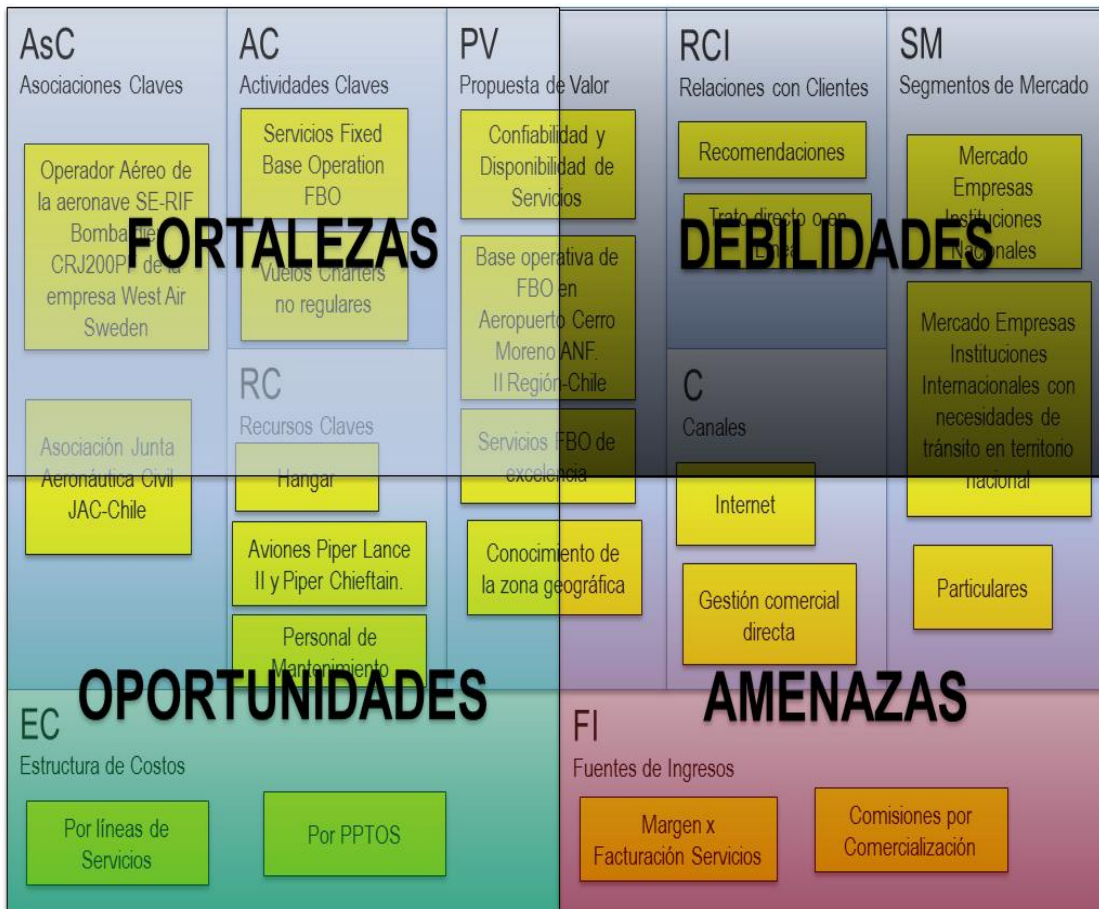
Oportunidades para nuestros mercado y canales	1	2	3	4	5
¿Podríamos atender a nuevos segmentos de mercado?			x		
¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?		x			
¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?		x			
¿Podríamos aumentar el margen si segmentamos mejor a los clientes?		x			
¿Hemos identificado y eliminado a los clientes que no son rentables?		x			

Figura N°48: Cuadro descriptivo del FODA para el análisis del Lienzo de los 9 módulos.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Grado en que mis fortalezas me ayudan a conseguir las oportunidades	Grado en que mis fortalezas me ayudan a enfrentar mis amenazas
DEBILIDADES	Grado en que mis debilidades no me permiten tomar mis oportunidades	Grado en que mis debilidades activan las amenazas

Fuente: Elaboración propia ref. (Osterwalder , 2010).

Figura N°49: Cuadro descriptivo del Lienzo (CANVAS) para el análisis de los 9 módulos.



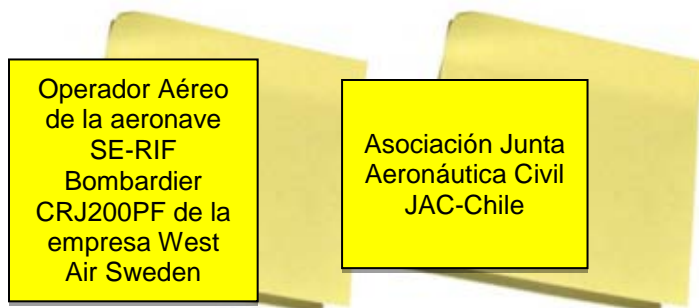
Fuente: (Osterwalder , 2010)

2.2.1.6 Discusión y análisis de perspectiva del modelo de negocio de Aviación Rio Baker.

Se revisará cada módulo y se evaluará en función de la perspectiva del cliente a través del cuadro de la *figura b) del marco teórico: Cambiar la perspectiva del Tú y Ellos*, en la cual se cualificará su impacto en término de dicha perspectiva.

2.2.1.6.a) ASC Asociaciones Claves (Positivo): Aviación Rio Baker es reconocida en el medio aeronáutico como operador validado por la JAC y la DGAC. Cuenta con asociaciones con importante empresa Sueca de transporte de carga en el mundo, la cual le genera un plus y posibilidad de tomar nuevos negocios en el segmento transporte de carga. Esto permite posicionar la empresa a través de su marca. Las buenas relaciones con la Junta de Aeronáutica Civil y la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), permiten la continuidad operacional que la empresa requiere en términos de relaciones., mutua ayuda y cumplimiento de estándares y mejor fiscalización con información fidedigna y clara.

Figura N°50: Impacto en la perspectiva Asociaciones claves.

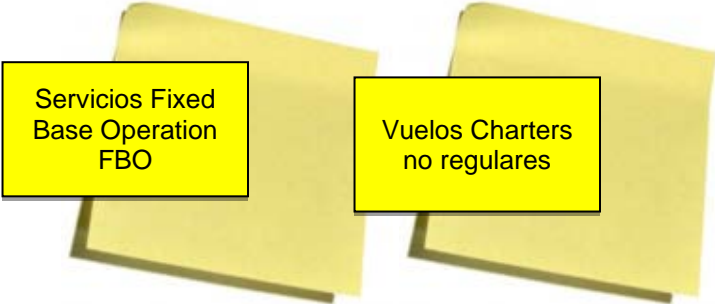


ELLOS como modelo de negocio centrado en los clientes	Impacto en la perspectiva del cliente
¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?	Satisfacer nuevas necesidades asociados al mix de servicios FBO
¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?	Se incorporan nuevos estándares de atención y de operación
¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?	Requiere que se desarrolle
¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?	Requiere hacer estudio de precios

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.6.b) AC Actividades Claves (Negativo): Aviación Rio Baker genera sus ingresos a través de los vuelos chárter no regulares y de los servicios de operador FBO. Existe fuerte competencia en el sector y mucha posibilidad de tendencia a la baja de las tarifas. Los excedentes se los llevan las compañías más grandes. Los vuelos charters no regulares, si bien no son continuos, estos determinan buena parte de la atención que requiere una aeronave para con los servicios FBO.

Figura N°51: Impacto en la perspectiva Actividades Claves.

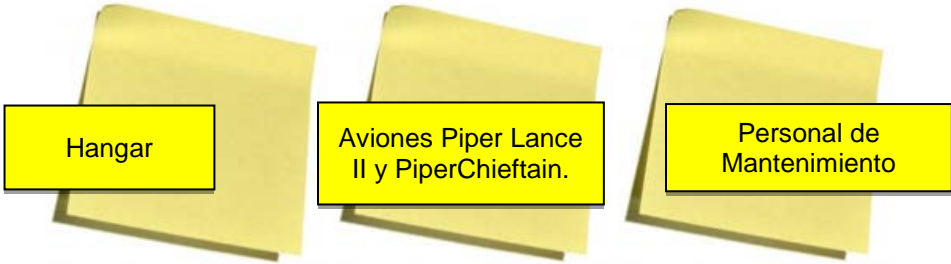


ELLOS como modelo de negocio centrado en los clientes	Impacto en la perspectiva del cliente
¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?	Cumplir aspiraciones de los clientes
¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?	Empujar la Excelencia en el servicio, sea parte de las buenas prácticas
¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?	Servicio Personalizado
¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?	Precios de mercado

2.2.1.6.c) RC Recursos Claves (Positivo con Oportunidades de Mejora): Aviación Rio Baker dispone de los activos físicos Hangar y Aviones, y de los activos intangibles de su personal de mantenimiento, operación y de administración, constituyéndose una ventaja comparativa pero está muy difícil conseguir dicho recurso. Es importante la retención de personal y evitar la rotación dado que los altos costos de la curva de experiencia y especialización, irían en desmedro del capital humano y el know how cautivo existente hasta ahora. Los activos Hangar se deterioran al pasar el tiempo y requieren obviamente los

planes de mantención efectivos y al mínimo costo, lo cual impulsa la búsqueda de otras y mejores proveedores de mantenimiento, en función de habilitar y mantener las fallas críticas posibles que puedan tener dichos activos, al igual que los aviones, los cuales demandan una mantención exhaustiva y bajo protocolos de la Dirección de Aeronáutica, los cuales requieren de expertiz y variados recursos, algunos de elevado valor.

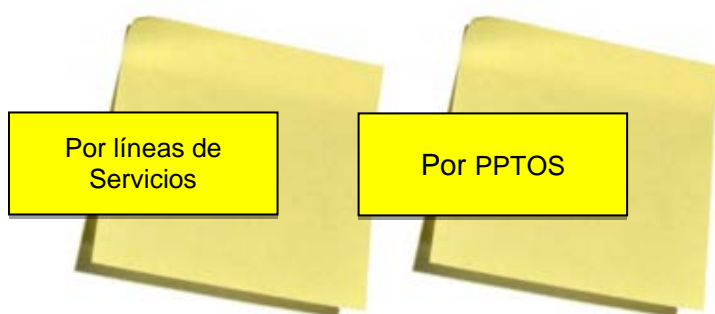
Figura N°52: Impacto en la perspectiva Recursos Claves.



ELLOS como modelo de negocio centrado en los clientes	Impacto en la perspectiva del cliente
¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?	Servicio confiable y de alta disponibilidad. Cumplir aspiraciones de los clientes, renovar y mantener flota
¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?	Empujar la Excelencia en el servicio, sea parte de las buenas prácticas
¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?	De entregar toda la información disponible para su tranquilidad y seguridad
¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?	Precios de mercado o superior

2.2.1.6.d) EC Estructura de Costos (Negativo): Aviación Rio Baker dispone de una estructura de costos en función de los presupuestos comerciales, sin embargo existe una tendencia de llevar los costos por absorción por línea de negocios o servicios. Lo que produce a que Rio Baker absorba mucha carga asociados a su estructura de costos fijos y variables. Existen amenazas más allá de lo tangible, es decir, no por los costos altos propiamente tal sino por al gestión de los mismos, lo que obliga a ser mejor gestión de optimización de la estructura de gastos y costos.

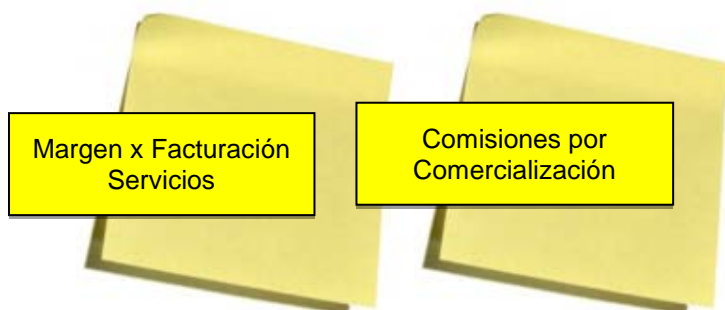
Figura N°53: Impacto en la perspectiva Estructura de Costos.



ELLOS como modelo de negocio centrado en los clientes	Impacto en la perspectiva del cliente
¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?	Al mejorar estructura de costos se puede entregar mejores precios o adicionales
¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿Cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?	N.A.
¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?	Traspase en el itemizado de servicios y tarifado
¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?	Precios de mercado

2.2.1.6.e) FI Fuentes de Ingresos (Positivo): La facturación de la empresa se compone en mayor medida por el margen de los servicios cotizados y entregados, como también por las comisiones por comercialización de otros servicios relacionados, tal es el caso de Aviación Rio Baker y la sueca, transfieren costos y ganancias en proporción justa para ambos inversionistas.

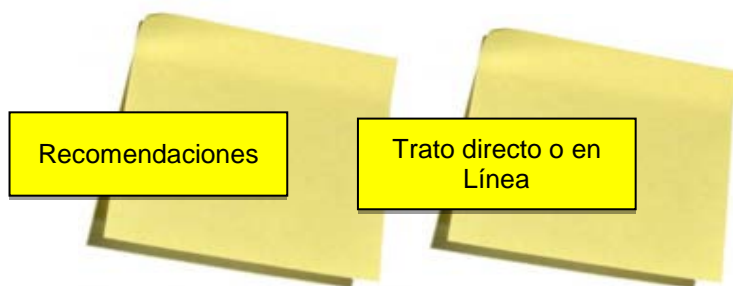
Figura N°54: Impacto en la perspectiva Fuentes de Ingreso.



ELLOS como modelo de negocio centrado en los clientes	Impacto en la perspectiva del cliente
¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?	Mejor confort como resultado de nuevos ingresos o excedentes invertidos en infraestructura y hall
¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?	Rápido y eficiente proceso de facturación
¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?	De confianza
¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?	Precios de mercado y superiores

2.2.1.6.f) RCI Relaciones con Clientes (Positivo): Aviación Rio Baker mantiene una estrecha relación que es fuente de recomendación para futuros y potenciales clientes, su trato directo o en línea le permite estar cerca de ellos y así cumplir con los requisitos del Cliente. Existe un trato directo, franco en términos comerciales como de evaluación de costos de servicios. Existe confiabilidad del servicio y de su disponibilidad, de manera que existe un segmento cautivo para seguir explotando y a la vez explorar con la misma estrategia, nuevos segmentos o nichos.

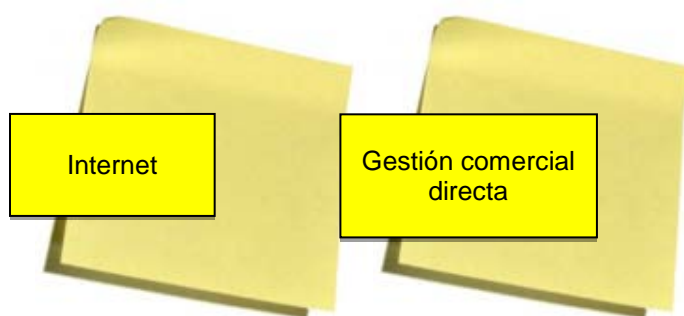
Figura N°55: Impacto en la perspectiva Relaciones con Clientes.



ELLOS como modelo de negocio centrado en los clientes	Impacto en la perspectiva del cliente
¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?	Permite escuchar la Voz del Cliente y traducirla en perspectiva mejorable para su estrategia de negocios
¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?	Permite acceder a información de primera fuente
¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?	De confianza y de creación de valor
¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?	Precios de mercado y superiores

2.2.1.6.g) C Canales (Positivo): Principalmente los son internet bajo búsqueda en directorios oficiales de la actividad aeronáutica nacional y a través de la gestión directa del área comercial. Se mantiene en un grato ambiente de relaciones entre sus pares, superiores jerárquicos y clientes en general. En relación a una evaluación general de los canales, esto están en proceso de mejora, mejora en incorporar las actuales plataformas tecnológicas de control y acceso, como también las de carácter social, que permitirían una mayor inmersión en nuevos segmentos y potenciar la marca.

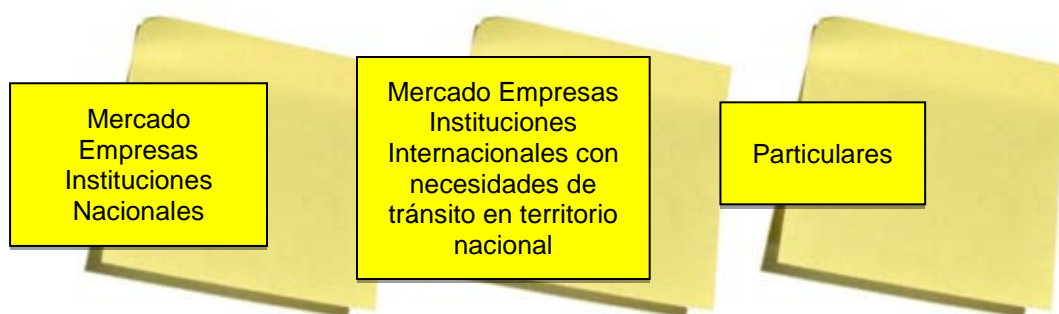
Figura N°56: Impacto en la perspectiva Canales.



ELLOS como modelo de negocio centrado en los clientes	Impacto en la perspectiva del cliente
¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?	Permite escuchar la Voz del Cliente y medir su satisfacción
¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?	Permite acceder a información de primera fuente
¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?	Relación comercial y fidelización
¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?	Precios de mercado

2.2.1.6.h) SM Segmentos de Mercados (Negativo - Oportunidad): Los segmentos de mercados se comparten entre un grupo competidores de la industria y es ahí donde se deben aplicar las estrategias de cada operador aéreo. Es fuerte la competencia y se mide por infraestructura, disponibilidad del servicio y calidad de las aeronaves. Traduciéndose en una oportunidad de mejora para incorporar nichos cautivos del mercado.

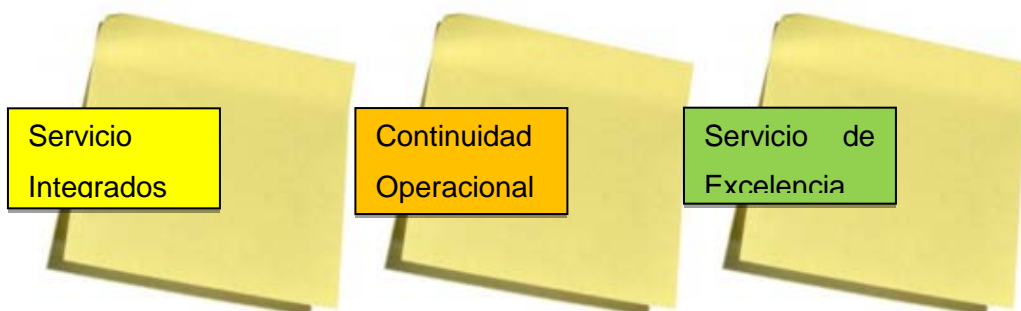
Figura N°57: Impacto en la perspectiva Segmentos de Mercado.



ELLOS como modelo de negocio centrado en los clientes	Impacto en la perspectiva del cliente
¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?	Permite segmentar el mercado y atender nichos
¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?	Permite conocer mejor a nicho o segmento el cual se atiende
¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?	Fidelización
¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?	Precios de mercado

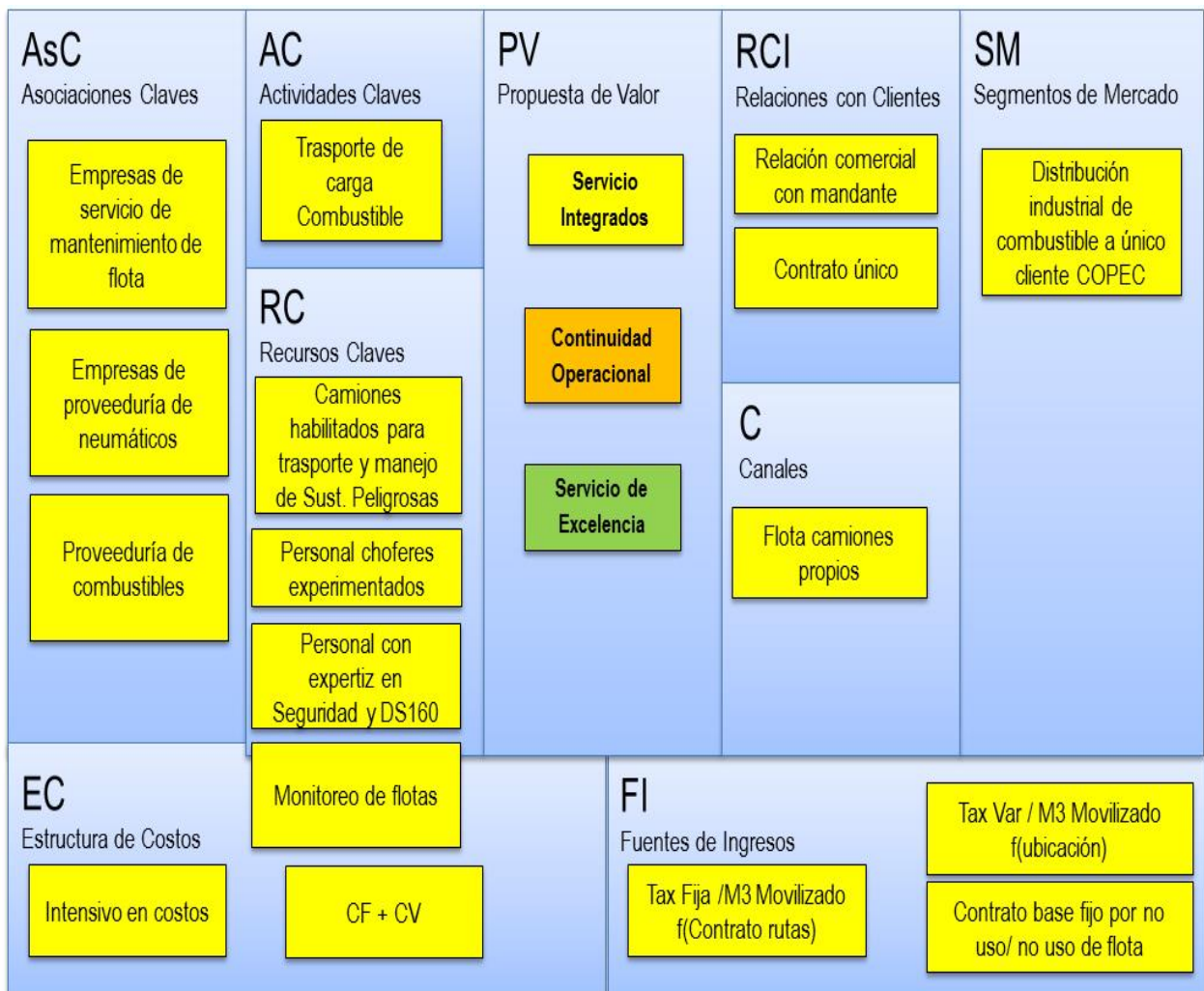
2.2.1.6.i) PV Propuesta de Valor (Positivo): Atributos de la propuesta de valor en función de la valorización del Cliente en términos operativos y de calidad en el servicio según, los estándares exigentes de la industria. Estos entregables son altamente valorables por los clientes.

Figura N°58: Impacto en la perspectiva Propuesta de Valor.



ELLOS como modelo de negocio centrado en los clientes	Impacto en la perspectiva del cliente
¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?	Mejor ajuste a las necesidades y requerimientos del cliente en términos de Confiabilidad y Disponibilidad
¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?	Excelencia en el servicio
¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?	Confianza en el servicio
¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?	Precios de mercado y superiores

Figura N°59: Lienzo de Modelo de Negocios de Osterwalder aplicado a Aviación Rio Baker.



Fuente: (Osterwalder , 2010)

De lo anterior y expresado en los cuadros de análisis lo importante a destacar, es un resumen de cada atributo evaluado para cada uno de los 9 módulos de CANVAS, esto es la relación entre los atributos y los ítems de interés: SM; PV; C; RCI; FI; EC; AC; AsC; RC.

Figura N°60: Tabla resumen en función de los 9 módulos del Lienzo.

Tabla Resumen	SM	PV	C	RCI	FI
Atributo #1 Servicios Integrados	Alto poder de los proveedores.	Adecuados procesos de adquisiciones y logística.	Mejora procesos de adquisiciones y de logística.	Permite que la Voz del Cliente mejora proceso de adquisiciones.	Mayores excedentes por mix de servicios.
Atributo #2 Continuidad Operacional	Infraestructura de competencia permite mayor logística y continuidad operativa.	Entregables valorados por cliente, son requisitos de mantención y operación definidos.	Información de fallas de productos y cartas de servicio, permite mejora en la mantención.	Voz del cliente, empuja la cadena de valor a eliminar desperdicios operacionales.	La liquidez mantiene financiada la operación. Permitir financiar Back Up.
Atributo #3 Servicio de Excelencia	Permite segmentar y atender nichos por segmentos de calidad.	Foco en la calidad; cumplimiento de estándares y operación <i>Just in time</i> .	Plataformas tecnológicas ayudan a la capacitación y mejoramiento.	Voz del cliente, empuja la constante mejora continua.	Permite invertir en capacitación e implementar estándares.
	EC	AC	AsC	RC	
Atributo #1 Servicios Integrados	Absorción de costos por líneas de negocios Alta Carga de CF +CV .	Servicios integrados y autorizados por DGAC bajo modalidad FBO.	Nuevos (SW) Standard Works que permiten aplicar la sustitución y complemento.	Cumplir con aspiraciones de los clientes en función de integrar servicios.	
Atributo #2 Continuidad Operacional	Baja continuidad operacional si existen fuertes alza en los costos de backlogs.	Alta competencia y tendencia a la baja en las tarifas.	Asociación JAC-Chile y con la DGAC.	Alta disponibilidad y esfuerzos en la confiabilidad. Disponibilidad de Back Up.	
Atributo #3 Servicio de Excelencia	Puede verse afectados la coordinación operacional y la calidad por sustitutos de baja calidad.	Empujar la excelencia en el servicio, sea parte de las buenas prácticas.	Cumpto. (SW) Standard Works.	Personal certificado y capacitado, el cual ejecutan los procesos habilitadores.	

2.2.2 Mapa Estratégico.

Revisar la figura N°38: *Cuadro de formulación de la estrategia que resuelve problemas y define nuevos rumbos*. En la que se define en primer lugar los puntos estratégicos tales como, crecimiento rentable, clientes leales, confiabilidad, disponibilidad, compromiso de los empleados y excelencia en el servicio, que integran la propuesta de valor en donde se desarrollaron los ejes estratégicos, las cuales serán las líneas estratégicas que aclaran la lógica de la estrategia. Esta subdividirá la estrategia global en sub estrategias lógicas, manejables y comprensibles que constan de objetivos relacionados dentro de cada línea. El próximo paso en el proceso de planificación de la estrategia establece los indicadores y las metas de cada objetivo.

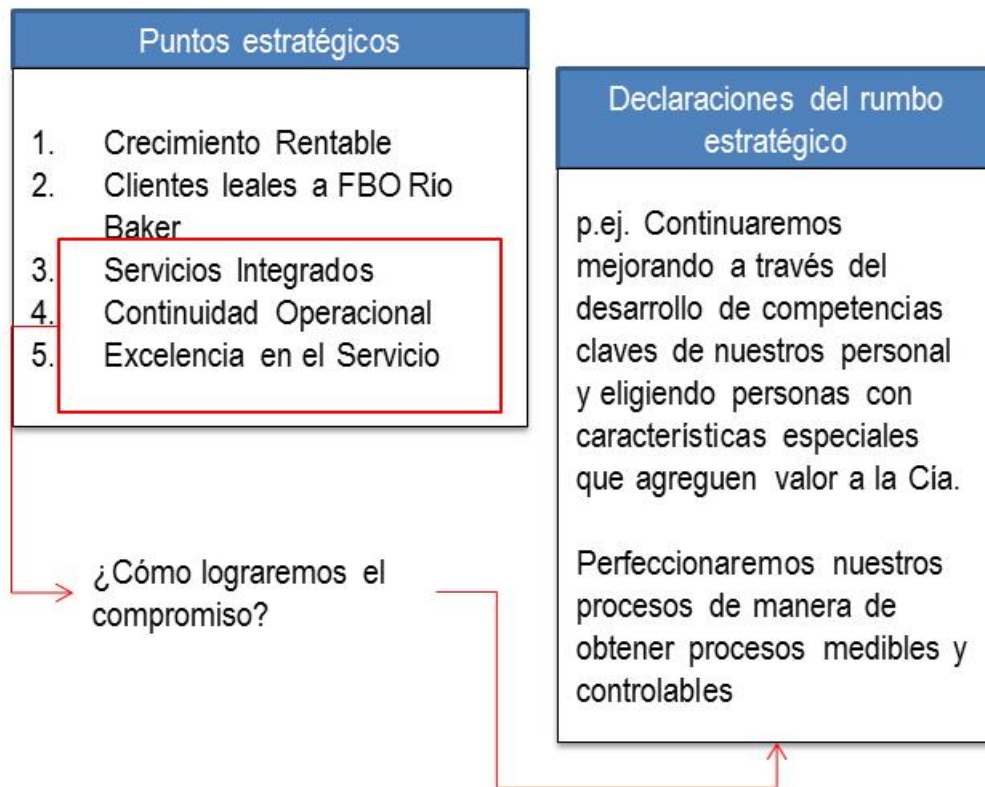
Figura N°61: Puntos estratégicos.

Puntos estratégicos	
1.	Crecimiento Rentable
2.	Clientes leales a FBO Rio Baker
3.	Servicios Integrados
4.	Continuidad Operacional
5.	Excelencia en el Servicio

Fuente: Elaboración propia.

Como puntos estratégicos se encuentran claramente identificados para Aviación Rio Baker, las proposiciones de valor para los clientes en los puntos 3, 4 y 5 del cuadro anterior. Los cuáles serán los gatilladores de la causalidad de objetivos y esfuerzos, y posteriormente la declaración de la definición de rumbo estratégico. Ver figura a continuación.

Figura N°62: Declaraciones de rumbo estratégico a partir de puntos estratégicos.



Fuente: Elaboración propia.

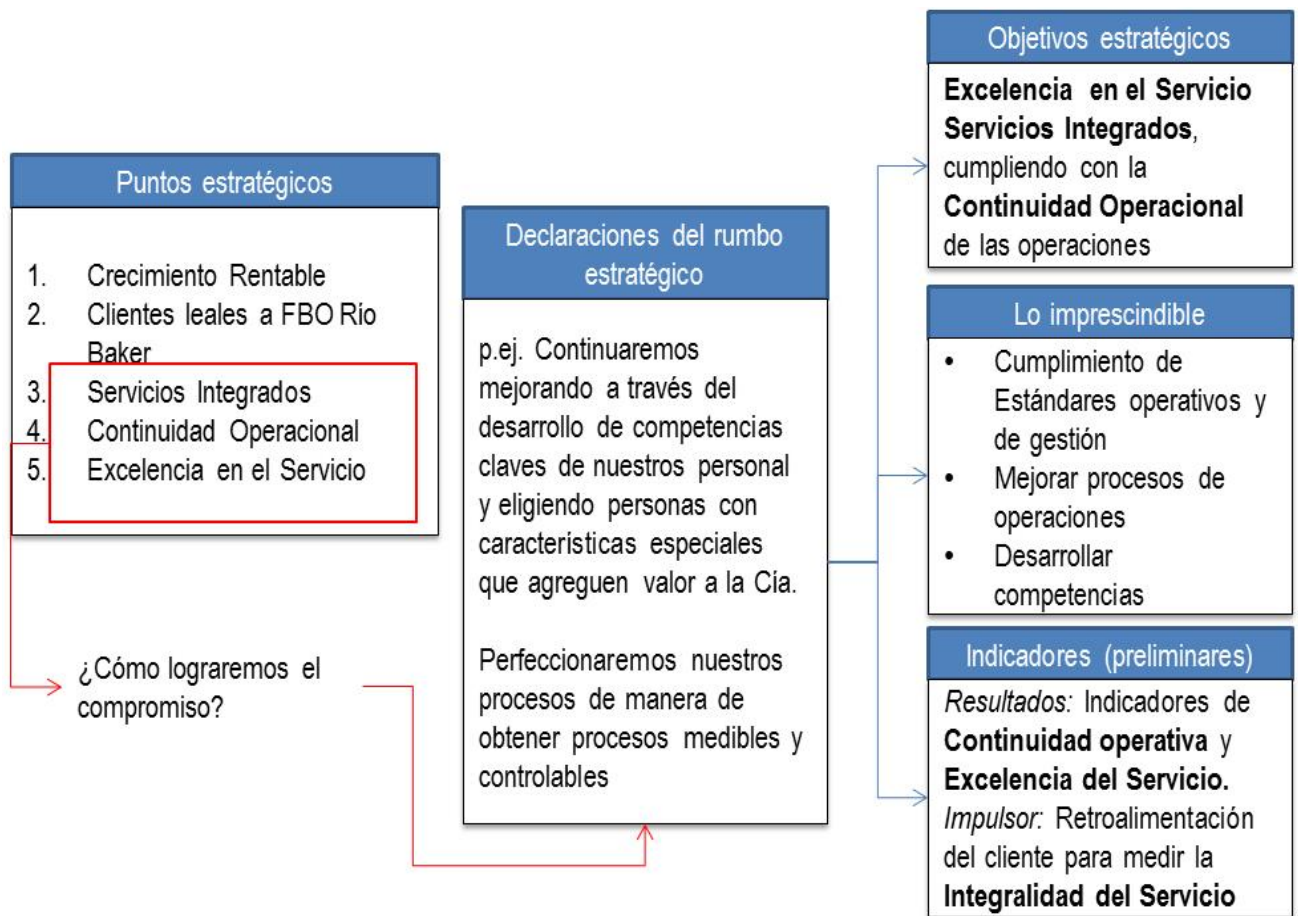
Las declaraciones de rumbo de Aviación Rio Baker, se refiere al ¿Cómo se logra el compromiso de llevar a cabo los puntos estratégicos, asociados a las valoraciones del cliente? Es decir el servicio entregado debiera ser congruente con las proposiciones de valor y no una mera declaración de intención. Para aquello no sólo es importante el compromiso del líder y la plana directiva de la empresa, sino un compromiso estable y convencido en la mejora continua de los esfuerzos que se financiarán con tiempo y dinero.

Los dos elementos de análisis expuestos en cuadro anterior, nos señala de manera patente que no se puede desarrollar crecimiento, si no existe intencionalidad ni táctica visible para el logro de objetivos planteados. Tampoco se puede mejorar si no se puede identificar procesos y medirlos a ciencia cierta sus actividades y nivel de desprendimiento, es por tal razón que surge la importancia de identificar los procesos, subprocesos y actividades, para luego perfeccionarlos a través de la medición y el control de los mismos.

A continuación y siguiendo con la idea anterior, dichos procesos obedecen a objetivos de desempeños claramente identificados, surgidos de las proposiciones de valor para el cliente como puntos estratégicos relevantes.

Para Aviación Rio Baker y extrayendo de la literatura técnica al respecto como se visualiza en cuando siguiente (Kaplan, Execution Premium, 2008), se expresan las declaraciones de rumbo en objetivos estratégicos, lo imprescindible a cumplir como condición de satisfacción al proceso estratégico incorporando la medición de sus indicadores.

Figura N°63: Declaración de Objetivos estratégicos, de lo imprescindible e indicadores preliminares, a partir de las declaraciones de rumbo estratégico.



Execution Premium Fig. 2.14 pag.83

Fuente: Elaboración propia (Kaplan, Execution Premium, 2008)

2.2.2.2 Mapa Estratégico de Aviación Rio Baker

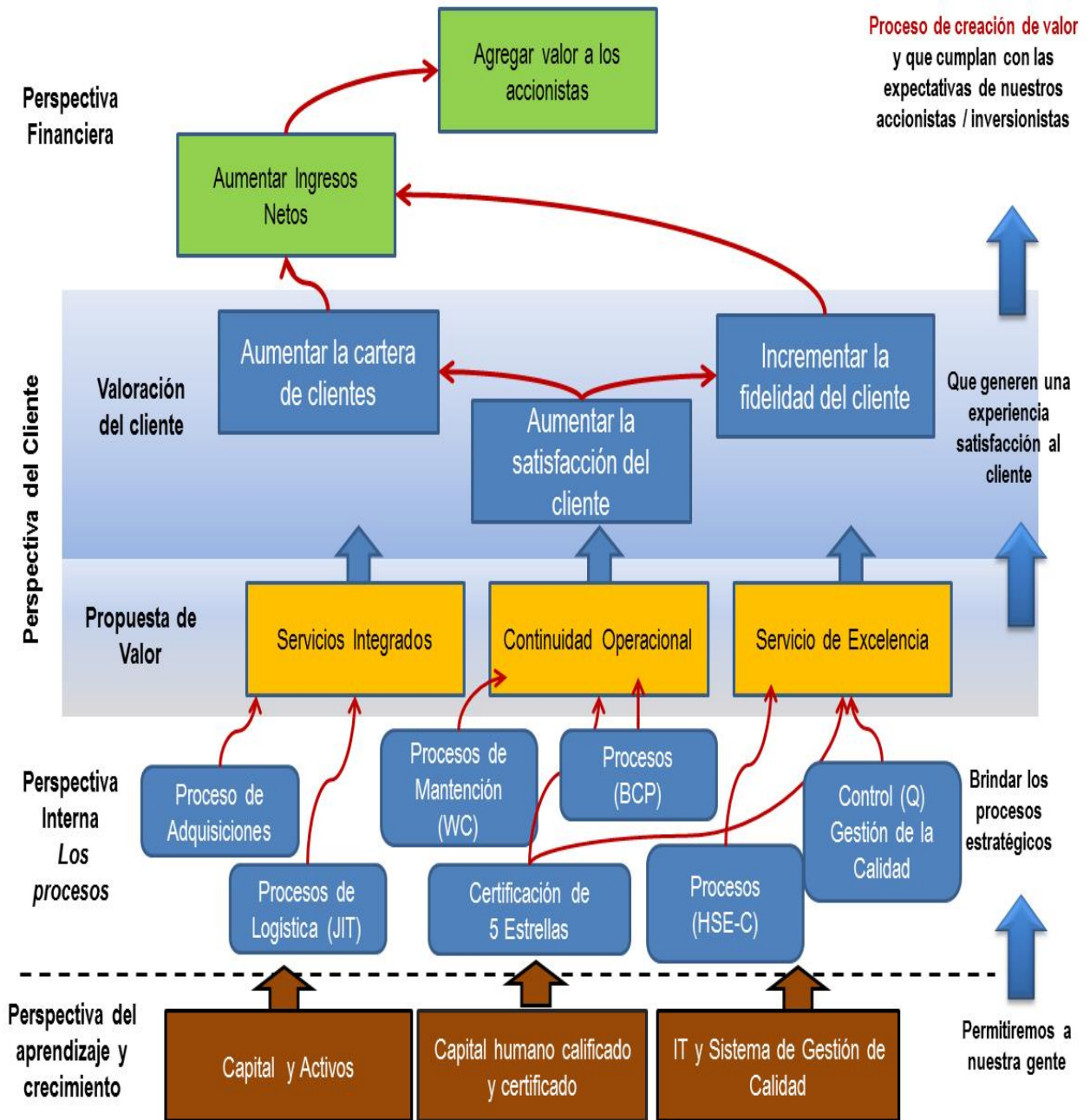
Como se vio anteriormente, el Mapa Estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización. Según las mejores prácticas de los autores Kaplan y Norton, ellos generaron más elementos estratégicos a partir de las líneas estratégicas, que son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa y que originan líneas estratégicas como combinaciones verticales de objetivos, que se originan en la perspectiva de los procesos, en donde se ejecuta la estrategia. Por tanto una línea estratégica basada en el proceso puede conectarse hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros, y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento (Kaplan, Execution Premium, 2008). A continuación se explican los procesos que sustentan la propuesta de valor de la perspectiva del cliente antes de presentar el Mapa estratégico.

Figura N°64: Clasificación de los procesos y significado de nomenclaturas.

Procesos	Definición nomenclaturas y herramientas
Proceso de Adquisiciones	(SRM) (Supplier Relationship Management). Administración de las Relaciones con Proveedores (ISCM) (Internal Supply Chain Management). Administración de la Cadena de Suministro Interna
Proceso de Logística (Just in Time)	<ul style="list-style-type: none"> Método justo a tiempo (JIT) de eliminación de Desperdicios; Sistema pull o “de pujar”.
Proceso Mantenimiento (WorldClass)	WorldClass. De clase mundial que implica la aplicación de: <ul style="list-style-type: none"> Control Total de la Calidad (TQC); Método justo a tiempo (JIT); Mantenimiento Productivo Total (TPM)
Procesos (Business Continuity Plan)	Business Continuity Plan. Plan de continuidad del negocio frente a riesgos de quiebres, su aplicación implica: <ul style="list-style-type: none"> Fase de análisis y evaluación de riesgos; Selección de estrategias; Desarrollo del plan; Pruebas y mantenimiento del plan.
Proceso Certificación 5 Estrellas	5 Estrellas. Evaluación máxima a obtener en la clasificación de estándares. Implica implementación y aplicación de: <ul style="list-style-type: none"> Guía de Estándares de 5 Estrellas; Auditorias; RIW´s
Procesos (Q)	Procesos Quality. Gestión de la Calidad <ul style="list-style-type: none"> Certificación NCh ISO9001; 6Sigma; DMAIC; Pareto; CCR y CTP; SIPOC; Análisis de Ishikawa; Idea Process & Assessment; LEAN
Procesos (HSE-C)	Procesos Health + Safety + Environment + Comunity <ul style="list-style-type: none"> Especificación OHSAS 18001; Certificación NCh ISO14001; NCh ISO26000

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°65: Mapa estratégico de Aviación Rio Baker.

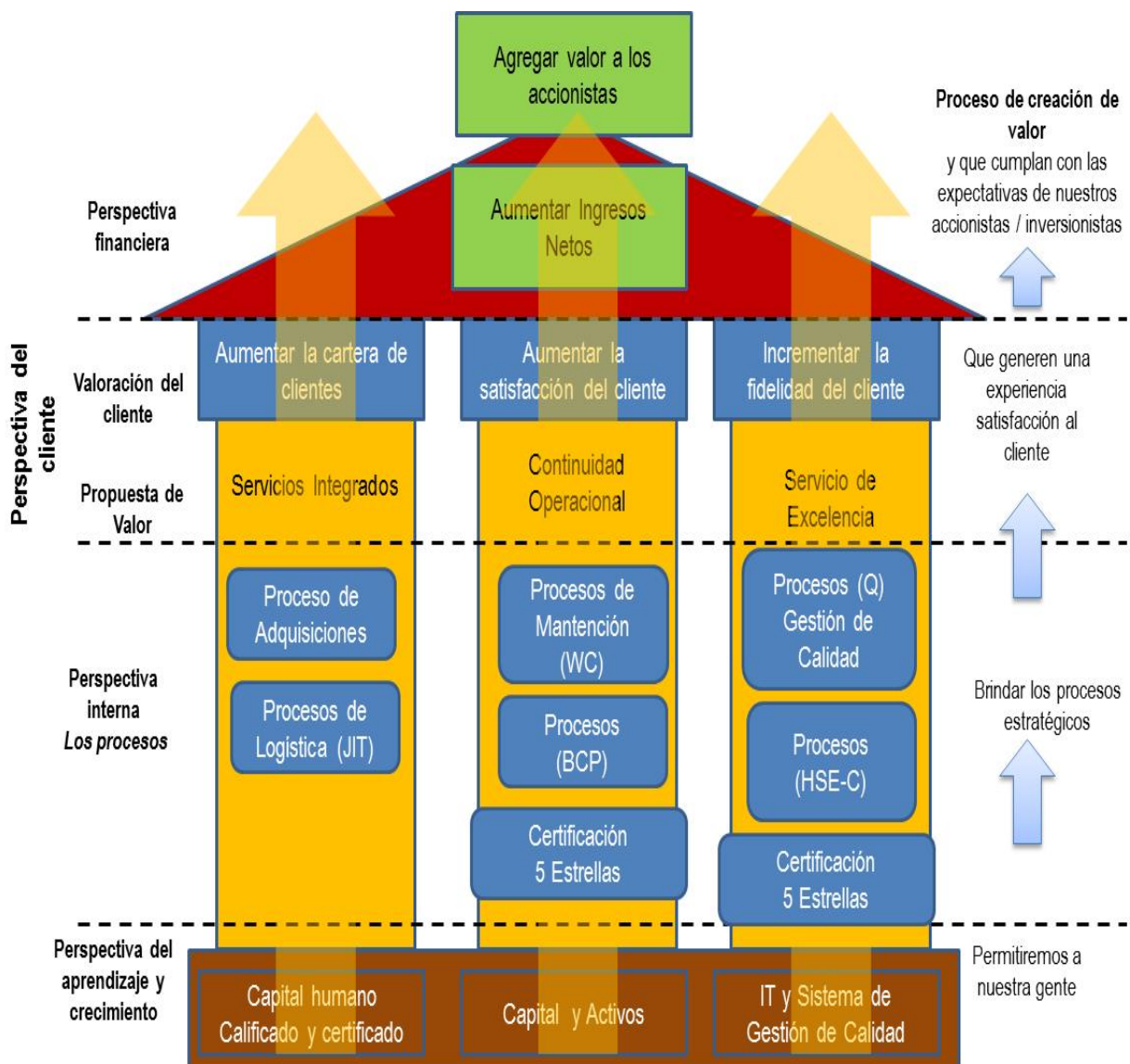


Fuente: Elaboración propia.

Una vez presentado el Mapa Estratégico, a revisar nuevamente entonces los ejes estratégicos desarrollados, para poder estructurar a detalle el mapa estratégico y posteriormente su BSC.

A continuación se trae a colación la figura de *Construcción de los 3 ejes estratégicos para los tres atributos de la propuesta de valor*, para su análisis desde el foco de la selección de indicadores para los objetivos estratégicos.

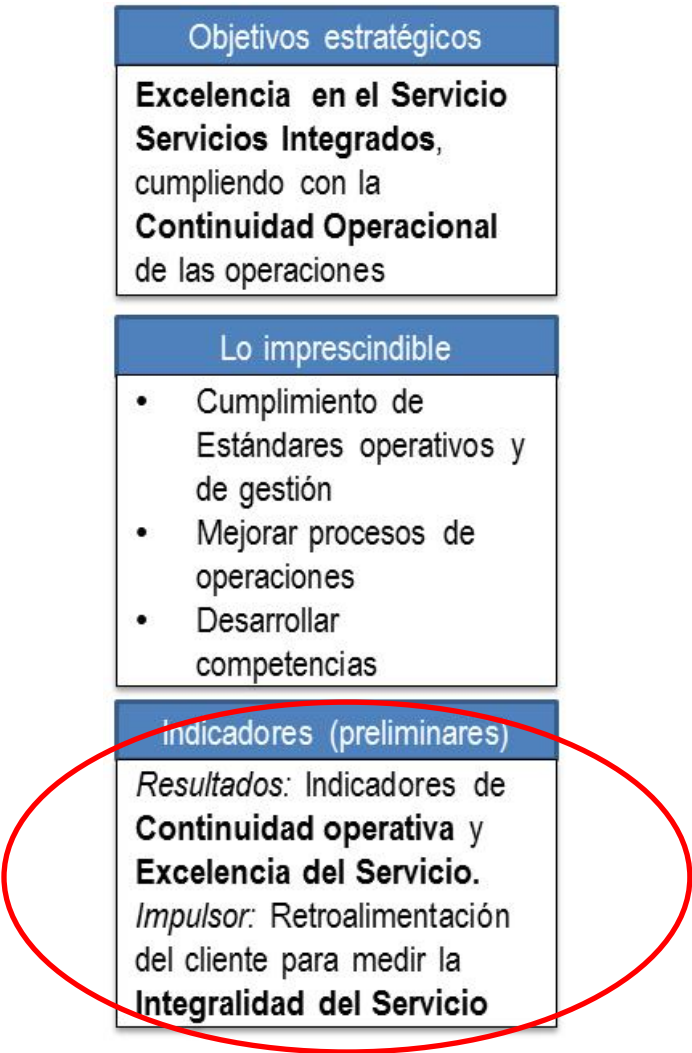
Figura N°66: Construcción de los 3 ejes estratégicos para los tres atributos de la propuesta de valor.



Fuente: Elaboración propia.

Como consecuencia del desarrollo de los ejes estratégicos cuyos objetivos estratégicos declarados son el servicio de Servicio de Excelencia y de clase mundial, cumpliendo con la Disponibilidad y Confiabilidad de las operaciones, tiene como imprescindible realizar las siguientes mejoras a implementar el servicio de excelencia y de clase mundial, que debe cumplir con la Disponibilidad y Confiabilidad de las operaciones como objetivo final. Se tiene así los primeros indicadores preliminares en función de resultados e impulsores respectivamente.

Figura N°67: Declaración de Objetivos estratégicos, de lo imprescindible e indicadores preliminares, a partir de las declaraciones de rumbo estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.3 Relación de indicadores para con los objetivos estratégicos.

Los objetivos difieren dependiendo del estado de la estrategia en función del ciclo de la UEN, y que van como dicen Kaplan y Norton (Kaplan R. S., Cuadro Mando Integral, 1996), que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado, hasta la consolidación, la salida y liquidación, resumiéndolas estas pueden identificarse como sigue: Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha.

En el caso de **Aviación Rio Baker** tiene servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos servicios, construir y ampliar las instalaciones para crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas; infraestructura y redes con proveedores y de distribución, que apoyen las relaciones globales, para nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

2.2.2.3.a) Análisis de la Perspectiva Financiera

En la línea de la perspectiva estratégica financiera, los autores destacan que para cada una de las tres estrategias mencionadas anteriormente; crecimiento, sostenimiento y cosecha, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos / Mejora en la productividad.
- Utilización de los activos / estrategia de inversión.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos, implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y nuevos mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido o agregado, y cambiar los precios de dichos productos y servicios. En el caso de Aviación Rio Baker, el objetivo de la reducción de costos y mejora de la productividad, supone esfuerzos para rebajar costos directos principalmente y reducir los costos indirectos y compartir los recursos con otras unidades de negocio.

Con lo que respecta a la utilización de los activos, generalmente los directivos de las empresas competidoras intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan

para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que no se están utilizando en plena capacidad, usando el modo operandis más eficiente de los recursos, sobre todo los escasos, vendiendo los recursos de rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones permiten a la UEN aumentar los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros (Kaplan R. S., Cuadro Mando Integral, 1996).

Para ver la selección de los inductores de los objetivos financieros agregados como células en una matriz de 3x3, a través de las tres estrategias de negocio y los tres temas financieros.

Figura N°68: Indicadores de los temas financieros estratégicos y donde está ubicado Aviación Rio Baker Ltda.

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos / Mejora en la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la UEN	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. % de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes. (*) Rio Baker	Ingresos / empleados	Inversiones (% de ventas) I+D (% de las ventas)
	Sostenibilidad	Cuotas y clientes seleccionados. % de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de productos y clientes	Costo frente a competidores. Tasas de reducción de costos. Gastos indirectos (% de ventas) (*) Rio Baker	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración). ROE por categorías de activos claves. Tasas de utilización de los activos.
	Recolección	Rentabilidad de línea de producto y clientes. % de clientes no rentables	Costos por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay-Back) Throughput

Fuente: Elaboración propia ref. (Kaplan R. S., Cuadro Mando Integral, 1996).

2.2.2.3.b) Análisis de la Perspectiva del Cliente.

En la línea de la perspectiva del Cliente, en este análisis se destaca que las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en la que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente para el caso de Aviación Rio Baker, permite que se equiparen sus indicadores claves sobre los clientes: *Satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad*, con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

También le permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. En el pasado la empresa y sus competidoras generalmente enfatizaban su accionar en mejoras tecnológicas para mejorar el producto o servicio, pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que sus competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Las declaraciones de misión y visión dicen incuestionablemente una y otra vez, el foco está en ser los mejores para nuestro cliente, ser el proveedor nro. uno de nuestros clientes, etc.

Está claro que se debe tener una actuación financiera superior en el largo plazo, pero esta debe estar sustentada por los productos y servicios que sean altamente valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de las UEN deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Uno de los desafíos de Rio Baker es no caer en la tentación de intentar serlo todo para todo el mundo, al final terminan siendo nada para nadie. La clave de Aviación Rio Baker es identificar negocios que deben identificar los segmentos de mercado de interés, identificar el actual y potencial, y luego elegir los segmentos en cual quiere competir.

Aquí algo muy importante, la identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados, se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización, en objetivos específicos

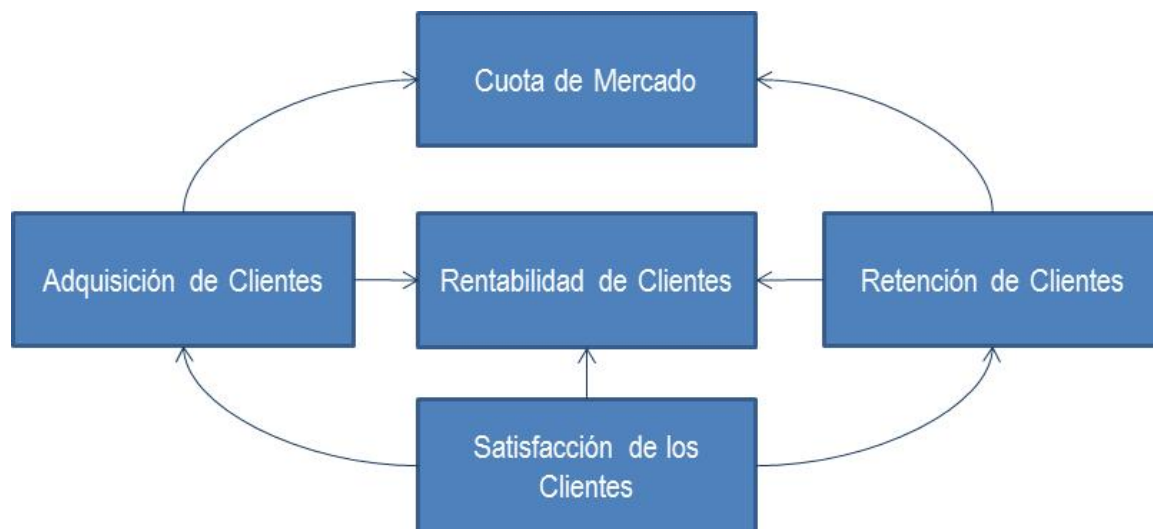
sobre los clientes y segmentos de mercado seleccionados, los que deben comunicarse a toda la organización (Kaplan.1996).

Por tanto de lo anterior, el grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales que se hace mención, incluyen:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones, puede aparecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan impacto mayor en la empresa Aviación Rio Baker, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados a los cuales quiere llegar con mayor intensidad y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

Figura N°69.1: Flujo de Perspectiva del Cliente. Indicadores centrales del cliente y donde apunta Aviación Rio Baker Ltda.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°69.2: Perspectiva del Cliente. Indicadores centrales del cliente y donde apunta Aviación Rio Baker Ltda.

Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza UEN.
Incremento de Clientes	Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios. (*) Rio Baker
Retención de Clientes	Sigue la pista, en términos relativos y absolutos, a la tasa a la que la UEN retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. (*) Rio Baker
Satisfacción de Clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido. (*) Rio Baker
Rentabilidad del Cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: (Kaplan R. S., Cuadro Mando Integral, 1996)

De lo anterior se apunta el objetivo de indicadores que Aviación Rio Baker quiere apuntar, señalados con (*) Rio Baker, para señalar el objeto de uso y estudio posterior.

2.2.2.3.c) Análisis de la Perspectiva del Proceso Interno.

En la línea de la perspectiva del Proceso Interno, de acuerdo a lo revisado en el marco teórico, los autores señalan en este punto, que cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, y han propuesto un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, de modo que Aviación Rio Baker puede preparar su perspectiva de proceso interno desde una mirada de la cadena genérica de valor. Ver figura siguiente de este modelo, que abarca tres procesos principales, los cuales son:

- Innovación.
- Operaciones.
- Servicios postventa.

Figura N°70: Perspectiva del Proceso Interno. Modelo de cadena genérica de valor.



Fuente: (Kaplan R. S., Cuadro Mando Integral, 1996)

De lo anterior se desprende que para cada proceso existen indicadores asociados a su rendimiento y/o actuación, esto es que por cada proceso de innovación, operativo y de post venta, necesariamente deben existir mediciones que la representen de manera genérica y simple. A continuación se elabora cuadro de indicadores tipos para cada proceso genérico de la perspectiva interna.

Figura N°71: Perspectiva del Proceso Interno. Indicadores genéricos por procesos.

PROCESO	TIPO DE INDICADORES
Proceso de innovación	Gestión de la marca(*) Rio Baker
	Ser líderes en moda
	Merchandising
Proceso operativo	Ser líderes en aprovisionamiento
	Disponibilidad de mercancías o Mix de servicios(*) Rio Baker
	De costo de proceso(*) Rio Baker
	Calidad del proceso(*) Rio Baker
Proceso de postventa	Duración del proceso. Una experiencia de compra perfecta(*) Rio Baker
	Una experiencia de compra perfecta(*) Rio Baker
	Satisfacción del cliente(*) Rio Baker

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se apunta el objetivo de indicadores que Aviación Rio Baker quiere apuntar, señalados con (*) Rio Baker, para señalar el objeto de uso y estudio posterior.

2.2.2.3.d) Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En la línea de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, los autores destacan que en esta perspectiva, que el Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y el crecimiento proporcionan la infraestructura que permite se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. Son entonces los inductores necesarios para conseguir resultados de excelencia en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando (Kaplan R. S., Cuadro Mando Integral, 1996).

Se recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos, la investigación, desarrollo de productos y nuevos servicios. También las inversiones en I+D son ciertamente importantes, pero es muy poco probable que por sí solas sean suficientes. También debe invertir en infraestructura, personal, sistemas, estándares y procedimientos, si es que se quiere conseguir altos rendimientos financieros.

Los autores señalan que su experiencia avalada en muestreos y estudios al construir cuadros de mando integrales en toda una gama de organizaciones de servicios e industriales, ha puesto de relieve las principales variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, estas son:

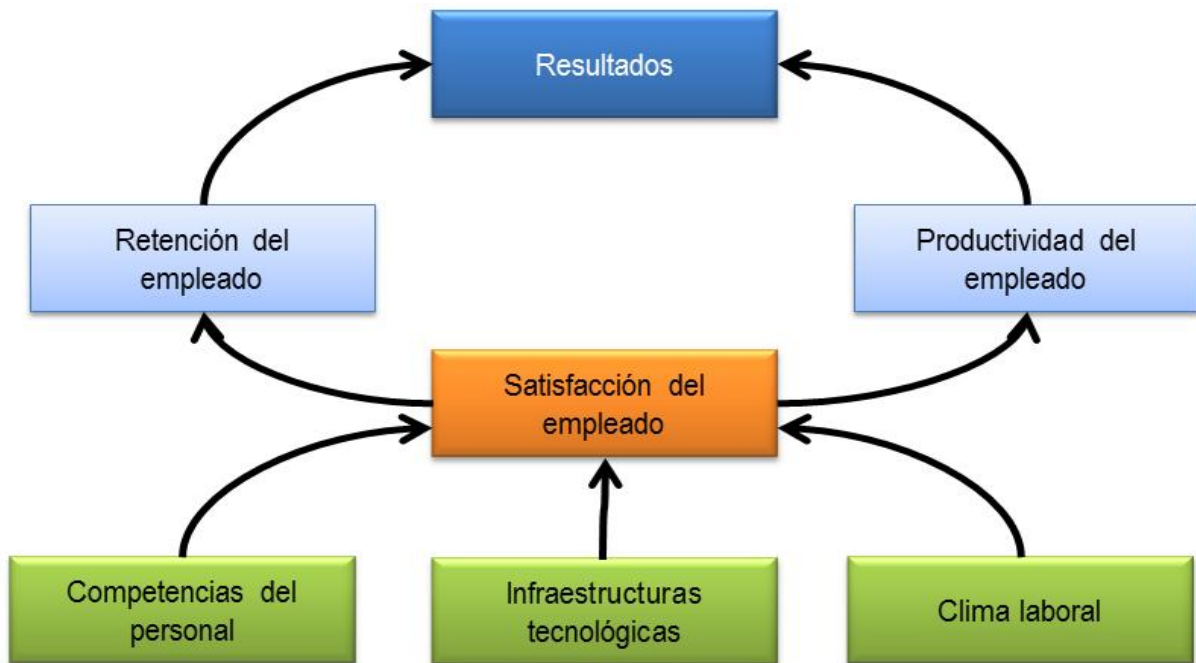
- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.

Los autores señalan además que han descubierto que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados, derivados de un núcleo común de tres indicadores que arrojan resultados. Estos son complementarios con unos inductores de la situación concreta de los resultados, de manera que las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. *La satisfacción del empleado.*
2. *La retención del empleado.*
3. *La productividad del empleado.*

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado, Ver figura siguiente:

Figura N°72: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.



Fuente: (Kaplan R. S., Cuadro Mando Integral, 1996).

Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados, satisfacción, retención y productividad, deben identificar a los inductores específicos para una situación concreta, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estos inductores como señalan Kaplan y Norton generalmente son perfeccionamiento de la planilla, capacidades de sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. Lo anterior genera cambios en las personas, en sus responsabilidades y en sus competencias, que son necesarias y muchas organizaciones necesitan que sus empleados lleven a cabo.

Por ende por lo anterior, se puede inferir en una creciente demanda de empleados calificados, esto significa una recualificación exigida y el porcentaje de la planilla que necesita ser recalificado.

Cuando el grado de recalificación de los empleados es bajo, una formación, entrenamiento y educación normal serán suficientes para mantener las capacidades de los empleados. En este caso, la recalificación de los empleados no tendrá la prioridad suficiente para merecer un lugar en el cuadro de mando integral. Sin embargo, las empresas del primer cuartil necesitan recalificar a sus empleados de una forma significativa, si es que quieren alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo y de proceso interno.

Figura N°73: El indicador de crecimiento y la formación. La recalificación.



Los escenarios de la recalificación	El tema estratégico clave es la necesidad de recalificar o aumentar el nivel de las capacidades de la planilla a fin de conseguir alcanzar la visión
Recalificación estratégica	Una parte concreta de la planilla necesita un alto nivel de habilidades nuevas y estratégicas (*) Rio Baker
Recalificación masiva	Una gran proporción de la planilla necesita una renovación masiva de sus capacidades
Elevación del nivel de la competencia	Una cierta parte de la planilla, grande o pequeña, requiere una mejora de la capacitación clave

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo anterior, se apunta el objetivo de indicadores que Aviación Rio Baker quiere apuntar, señalados con (*) Rio Baker, para señalar el objeto de uso y estudio posterior.

2.2.2.4 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su Estrategia.

Anteriormente se vieron las cuatro perspectivas y ahora la discusión es ¿Qué es lo que hace que un Cuadro de Mando Integral tenga éxito?, ¿Es por la disposición o combinación de los indicadores financieros y no financieros, los cuales están agrupados en cada una de las perspectivas?. El foco se insiste que es en colocar cualquier sistema de medición al servicio de los directivos y empleados para que se motiven a poner en práctica con éxito la estrategia de o las distintas UEN. De lo anterior la cuestión es ¿Cómo asegurarse que dicha herramienta traslade la estrategia a los indicadores? Esto es cómo indican los autores Kaplan y Norton con las relaciones de causa-efecto por una parte, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas. Se revisarán cada una de ellas a continuación.

2.2.2.4.a) Las relaciones causa-efecto.

Un cuadro de mando adecuadamente construido, debe describir la estrategia de la UEN a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones o hipótesis planteadas entre objetivos e indicadores, en las distintas perspectivas, y que sean lo suficientemente explícitas de forma que puedan ser gestionadas y validadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa-efecto entre los indicadores y los resultados, y los inductores de actuación de dichos resultados (Kaplan R. S., Cuadro Mando Integral, 1996).

2.2.2.4.b) Los inductores de la actuación.

Estos indicadores genéricos del resultado que tienden a ser efectos como rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio. Entonces un buen cuadro de mando debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación, no comunican la forma en que se conseguirían los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

2.2.2.4.c) La vinculación con las finanzas.

Un cuadro de mando integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados, con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial. Los programas de mejora han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado tangible es que se frustran los resultados por la falta de resultados tangibles procedentes de sus programas de cambio. En consecuencia, los caminos que se elijan de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

2.2.2.5 Objetivos Estratégicos por perspectivas y Diccionario de Objetivos.

Visto lo anterior, se está en condiciones de generar el resumen de los objetivos y los indicadores para el cuadro de mando integral, indicando la combinación de indicadores de efecto y causa. Importante notar que no es de sorprender que los indicadores del cliente, así como los financieros, contengan pocos indicadores de causa, la mayoría de los indicadores de causa o inductores se dan en el caso de los indicadores de crecimiento y aprendizaje y del proceso interno.

La lógica del cuadro a proponer es que cada “Objetivo Estratégico”, tenga su correspondencia en indicadores estratégicos, los cuales tiene una naturaleza de efecto y causa. Luego se revisarán los diccionarios de objetivos por perspectivas, de manera de disponer una visualización amplia e integral conforme a la fuente teórica válida.

Figura N°74: Objetivos Estratégicos por perspectivas e indicadores de efecto-causa.

Objetivos Estratégicos por perspectivas	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de efecto	Indicadores de causa
Financieros F1- Aumentar Ingresos Netos F2-Aumentar Rentabilidad F3-Disminuir Costos (Consecuencia)	F1.1 Crecimiento de los ingresos F2.1 Rendimiento sobre la inversión F3.1 Cambio de estructura de costos	Variedad de ingresos por los servicios mixados y mejor rendimiento del negocio
Cliente C1- Aumentar la satisfacción del cliente C2- Aumentar la cartera de clientes C3- Incrementar la fidelidad del cliente	C1.1 Satisfacción del Cliente C2.1 Participación y segmentos C3.1 Retención de los clientes	C1.1 Encuesta de satisfacción C2.1 Cuota de mercado C3.1 Seguimiento post venta
Interno I1- Servicios Integrados I2- Continuidad Operacional I3- Servicio de Excelencia	I1.1 Resultados de Auditorias de 5 estrellas I2.1 Disponibilidad del mix de servicios I3.1 Variación en la tasa de fallas y errores en el servicio	I1.1 Cumpto. de estándares guía de 5 estrellas I2.1 Cumpto. Programas de Mantenimiento TPM / OEE I3.1 Grado de implementación del VST; Sistema LEAN;6Sigma
Aprendizaje y crecimiento A1- Capital humano calificado y certificado A2-Capital y Activos A3-IT y Sistema de Gestión de Calidad	A1.1 Recalificación estratégica A2.1 Uso eficiente de activos A3.1 Grado de implementación de un sistema integrado de gestión	A1.1 Cumpto. Programa de capacitación y mejora de competencias A2.1 Ratio uso de Activos/Mg Explotación A3.1 Nro. de No Conformidades u Observaciones en auditorías internas y externas

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentarán los diccionarios de objetivos por perspectivas en la cual se mostrará la perspectiva, su causa y efecto, luego la descripción de dicha relación causa-efecto que será la inductora para el logro del objetivo planteado.

Figura N°75.1: Diccionario de Objetivos: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

	Causa	Efecto	Descripción
	Objetivo	Objetivo	Explicación relación causa-efecto
Aprendizaje y crecimiento	A1- Capital humano calificado y certificado	Recalificación estratégica	Una parte concreta de la planilla necesita un alto nivel de habilidades nuevas y estratégicas, para entregar servicio de excelencia
	A2- Capital y Activos	Uso eficiente de activos	Maximizar la explotación por activos utilizados eficientemente
	A3- IT y Sistema de Gestión de Calidad	Grado de implementación de un sistema integrado de gestión	La existencia de estándares, procedimientos y mejora conjugada con una mejora de las competencias de las personas, las fallas operacionales y desperdicios organizativos disminuyen, agregando valor a la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°75.2: Diccionario de Objetivos: Perspectiva Interna.

	Causa	Efecto	Descripción
	Objetivo	Objetivo	Explicación relación causa-efecto
Interno	I1- Servicios Integrados	Cumplimiento de estándares de clase mundial	Esto es que el complemento de dichos servicios FBO agregan alto valor al cliente por su costo oportunidad integral que necesita este tipo de servicios Fixed Base Operator.
	I2- Continuidad Operacional	Alta disponibilidad del mix de servicios	La disminución de la tasa de fallas y errores, generado por un sistema confiable entre el tiempo medio entre fallas y el tiempo medio entre paradas para reparar dichas fallas, generando KPI de confiabilidad en %.
	I3- Servicio de Excelencia	Disminuir la tasa de fallas y errores en el servicio	Al cumplirse los estándares de clase mundial, significa que no existe o se minimiza la variabilidad no deseada en el servicio, y que este cumple con las expectativas de desempeño para el cual fue creado para satisfacer al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°75.3: Diccionario de Objetivos: Perspectiva Cliente

Causa	Efecto	Descripción
		Explicación relación causa-efecto
Objetivo	Objetivo	
C1- Aumentar la satisfacción del cliente	Retención de los clientes	Un cliente satisfecho no tiene aliciente para cambiarse y por ende elige a quien cumpla sus expectativas de calidad; precio; orden perfecta y servicio, promoviendo la retención del cliente en todo sentido y en horas dedicadas al cliente.
C2- Aumentar la cartera de clientes	Cuota de segmento	Al aumentar la cartera de clientes y a la vez generar la fidelización del mismo, se gana por nro. o posición en el mercado, que es igual a la cuota de segmento.
C3- Incrementar la fidelidad del cliente		

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°75.4: Diccionario de Objetivos: Perspectiva Financiera.

Causa	Efecto	Descripción
		Explicación relación causa-efecto
Objetivo	Objetivo	
F1- Aumentar Ingresos Netos	Crecimiento de los ingresos	La relación es directa debido a que el aumento del volumen de negocios o en particular el buen manejo del mix del servicio FBO, pueden generar mayores ingresos.
F2- Aumentar Rentabilidad	Rendimiento sobre la inversión	El ROA nos entrega una mejor visualización de la tasa de retorno que se tiene sobre los activos y el ROE sobre el capital propio, esto es que la relación existente es que el retorno sobre los recursos propios tiene un componente exclusivamente atribuible a los resultados operativos y un segundo componente vinculado con su estructura financiera, cuyo origen se encuentra en la diferencia entre el ROA y el costo de deuda. De manera que el objetivo a relacionar aquí, es el mejoramiento del rendimiento operacional y de su apalancamiento de deuda.
F3- Disminuir Costos (Consecuencia)	Cambio de estructura de costos	Al implementar un sistema LEAN; 6Sigma, permite identificar los desperdicios operacionales que permiten mejorar su performance operativo y por resultado impactar en la baja de costos.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 Tableros de Gestión y sus Tableros de Control

2.2.3.1 La comprensión es clave para el CMI de más alto nivel.

El proceso de aplicación en cascada comienza en la parte más alta con el Cuadro de Mando Integral (CMI), correspondiente al nivel máximo y a destacar el nivel de conocimiento y comprensión, por parte de los empleados, de los objetivos y medidas que forman el cuadro de mando de alto nivel.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) del máximo nivel, identifica las medidas o indicadores fundamentales del éxito que se entrelazan en una serie de relaciones causa-efecto para describir a la estrategia detrás. Es imperativo que todos conozcan y comprendan el significado estratégico de estos indicadores, antes de comenzar a crear sus propios cuadros de mando por áreas funcionales a niveles operativos de la empresa. Por tal motivo existe en la metodología de incorporar los diccionarios de Indicadores o plantillas de indicadores conjuntamente, con un programa de comunicación y formación para el mejor entendimiento y comprensión de la estrategia y sus objetivos. A continuación se presenta el desarrollo desde los tableros y las ficha de indicadores de entrada y salida (input y output).

Figura N°76: Mapa estratégico por ejes verticales. Eje #1.

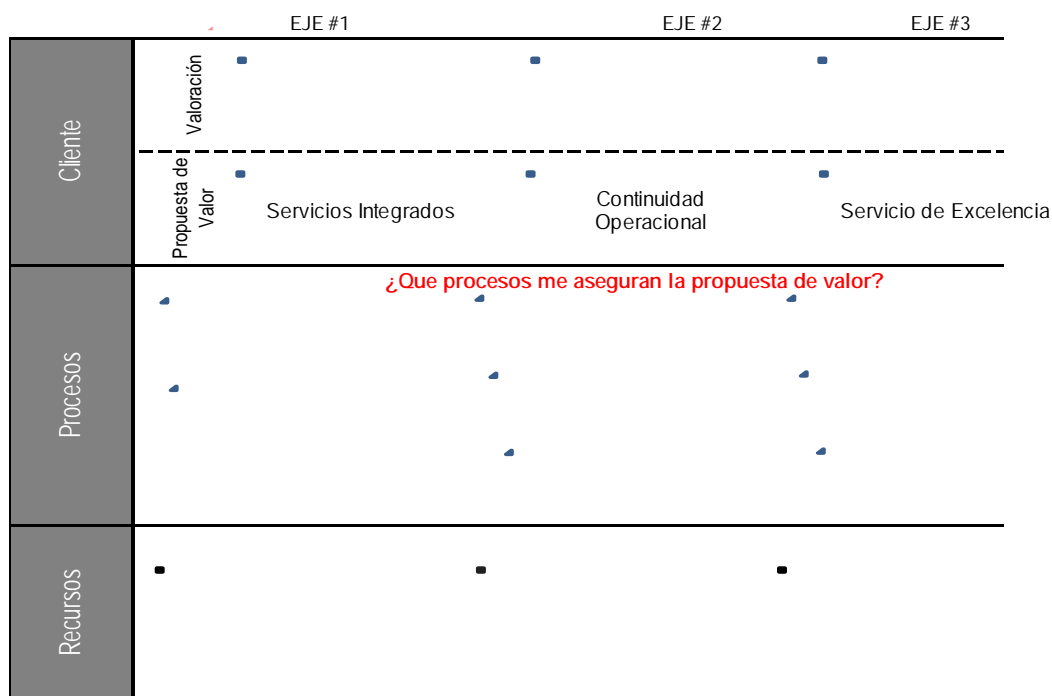
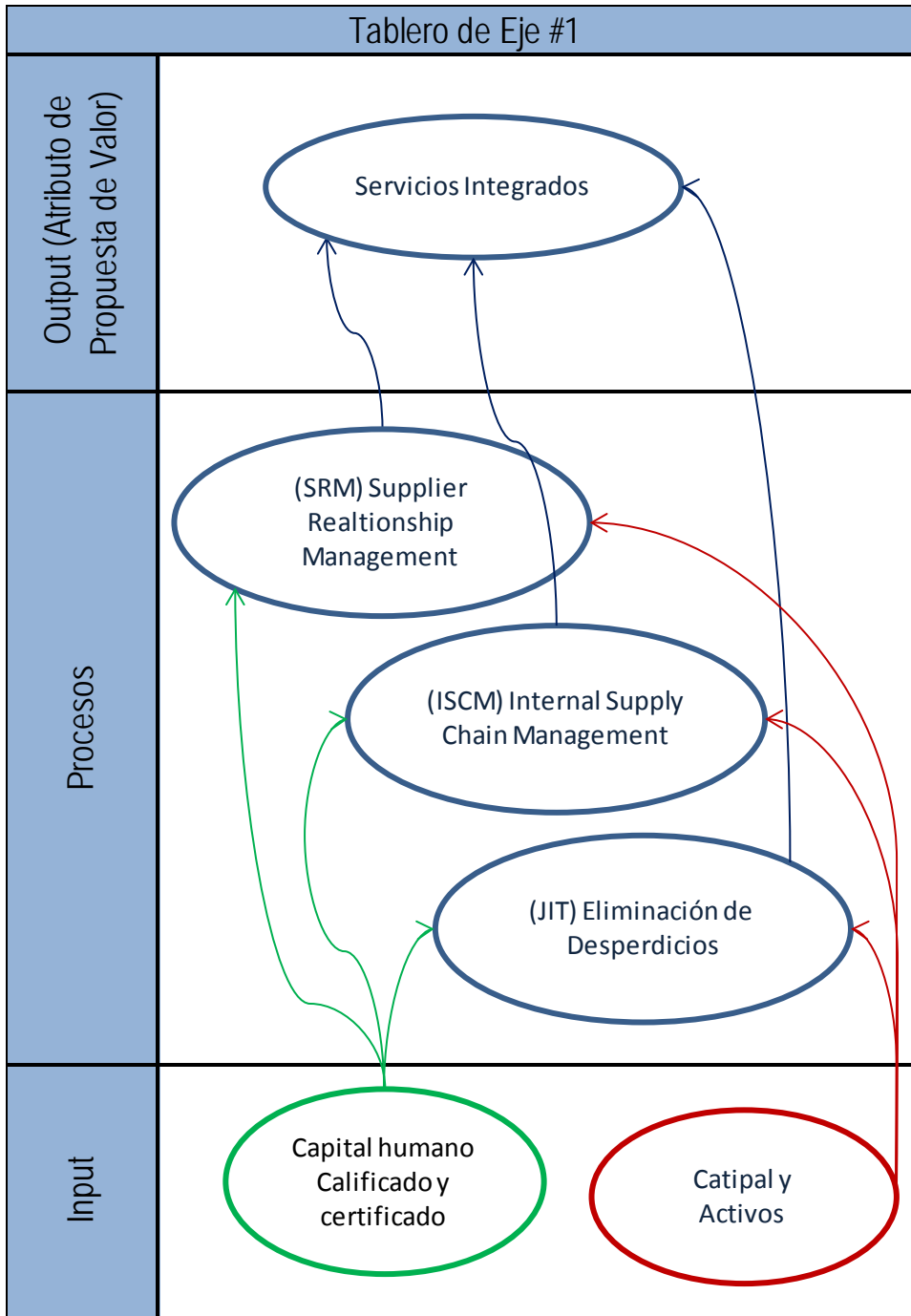


Figura N°77: Tablero de Gestión Eje Nro.1.



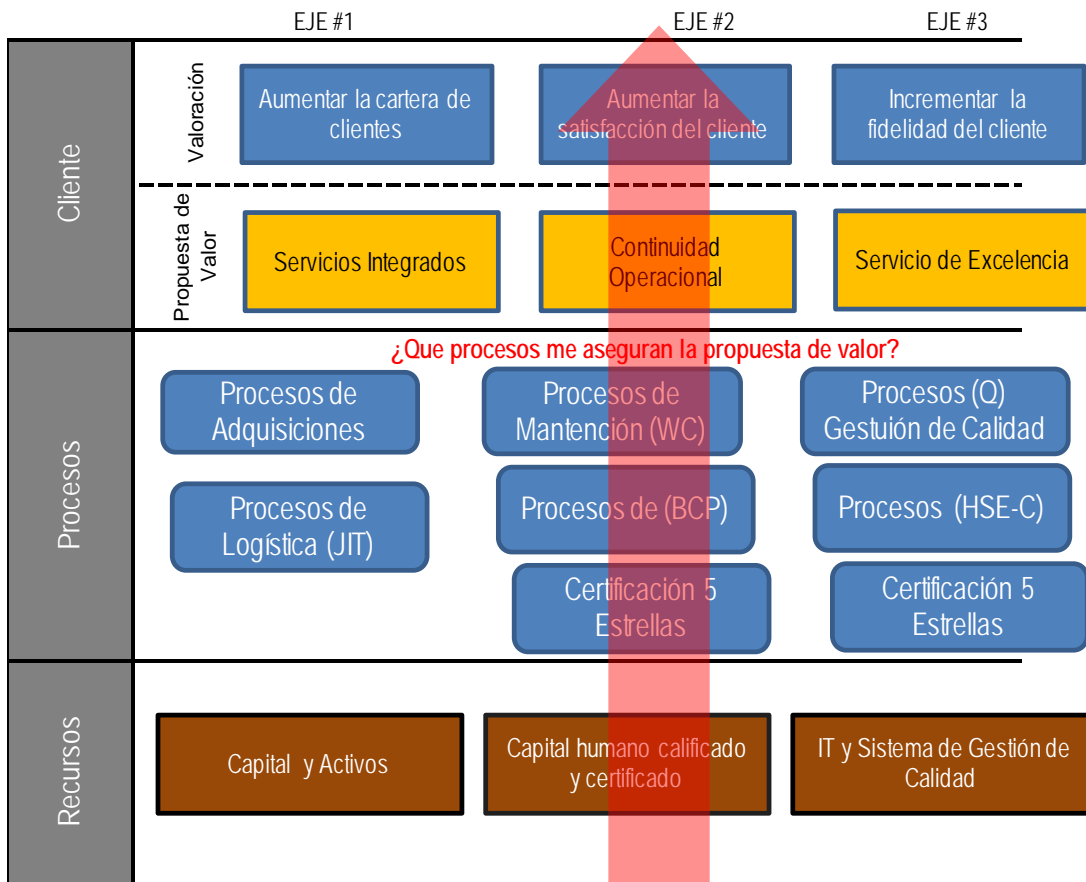
Fuente: Elaboración propia.

Figura N°78: Tablero de Control para Tablero de Gestión del Eje Nro.1

TABLERO DE CONTROL #1						
	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Orientación
Output (Atributo de Propuesta de Valor)	Servicios Integrados Reprocesos por Servicios Integrados	RSI	Reprocesos / Total servicios	REDO=0	Mensual	Crecer
	Cumpto. de Requerimientos del Cliente.	CRC	CRC = nro. req. No Conformes / Total req. Cliente (100)	CRC < 5%	Mensual	Disminuir
	(Customer Assessment Validations) CAV's	CAV	CAV = % validated customer requirements	CAV > 90%	Mensual	Crecer
Procesos	SRM. Supplier Relationship Management Selección y Evaluación de proveedores Negociación de contratos Compras Suministro	Suply Chain Effectiveness				
		EP	Evaluación de Proveedores	EP > 90%	Trimestral	Crecer
		COP	Cumplimiento Orden Perfecta	COP > 95%	Mensual	Crecer
		PFC	Planning and Finance Cost	PFC = 100%	Mensual	Crecer
	ISCM. Internal Supply Chain Management Planeación de la demanda Planeación de abasto Cumpto. procesamiento de O/C Cumpto. en el servicio	GCCS	Gestión de costo de la cadena suministro	GCCS < 5%	Mensual	Disminuir
		CGP	Costo Gestión de Pedidos	CGP < 5%	Mensual	Disminuir
		TC	Transportation Cost			
FGWC		Finished Good Warehouse Cost				
	CSC	Customer Service Cost				
JIT Eliminación de desperdicios	EDD	Actividades Eliminación de Desperdicios				
		Waste Walk = Nro.Obs eliminadas/ Total	EDD > 90%	Trimestral	Crecer	
Input	Capital humano y capacitación Calificación de personal y colaboradores Certificación de personal entrenado	CAPP	CAPP = Cumpto. Programa de Capacitación	CAPP > 90%	Semestral	Crecer
		CERT	CERT = Nro. Certificaciones / Total entrenados	CERT > 90%	Semestral	Crecer
	Capital y Activos	INV	MM\$ Inversión en iniciativas	INV = 5% EBIT		
APM		MM\$ Ahorro proyectos de mejora	APM > 10% de la línea base	Trimestral	Crecer	

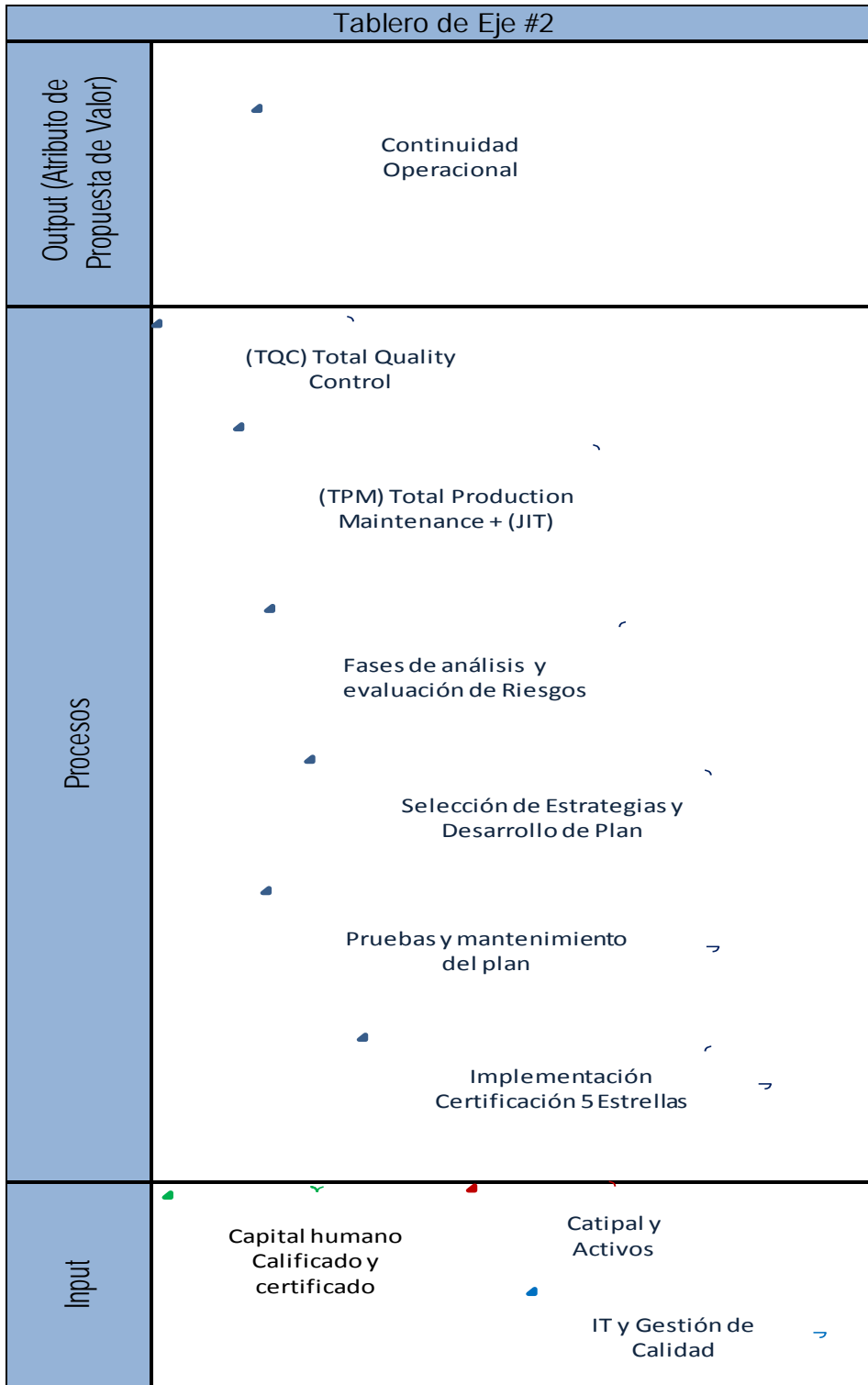
Fuente: Elaboración propia.

Figura N°79: Mapa estratégico por ejes verticales. Eje #2.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°80: Tablero de Gestión Eje Nro.2



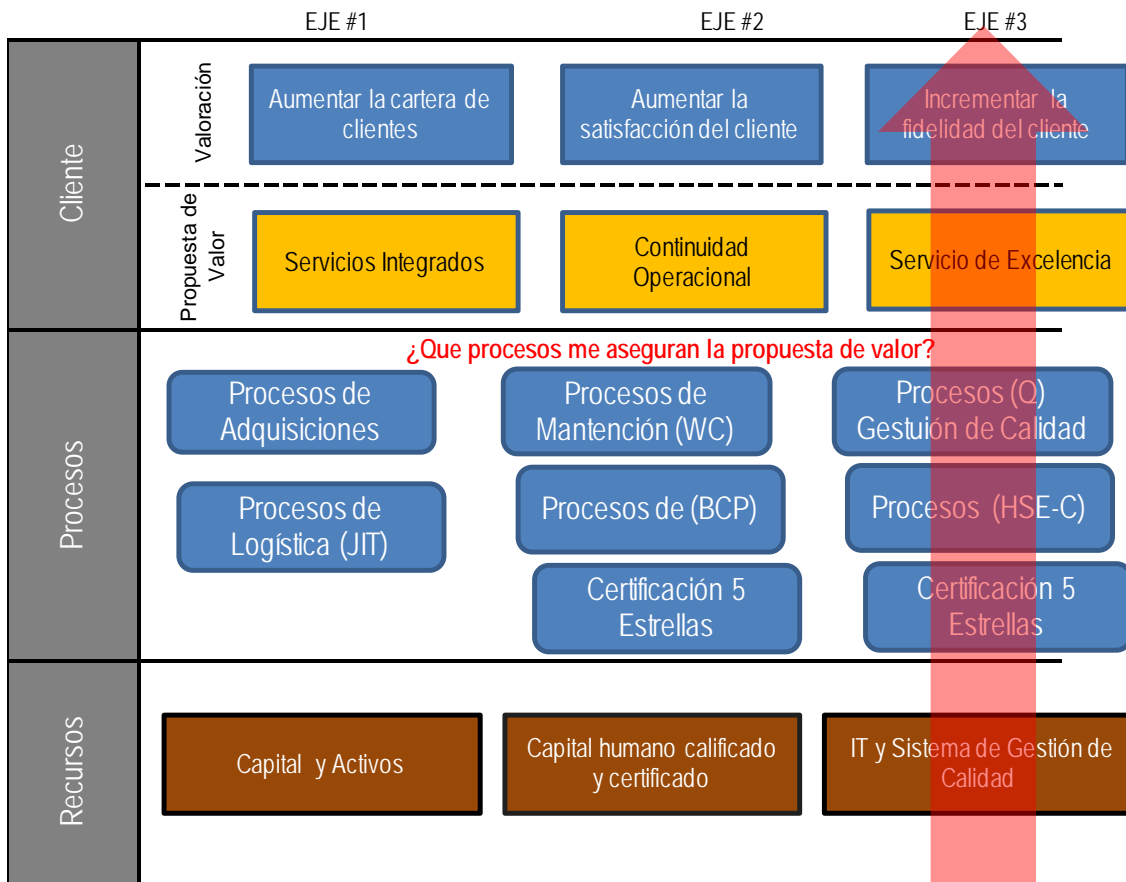
Fuente: Elaboración propia.

Figura N°81: Tablero de Control para Tablero de Gestión del Eje Nro.2.

TABLERO DE CONTROL #2						
	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Orientación
Output (Atributo de Propuesta de Valor)	Continuidad Operacional					
	Disponibilidad Esperada (Expected Availability)	EA	$EA = MTBF / (MTBF + MTTR)(100)$	EA > 95%	Mensual	Crecer
	Resultados de Auditorias	RA	$RA = (Nc \text{ Auditorias Internas} + \text{externas})$ NC My: No Conformidades Mayores NC Mn: No Conformidades menores	RA < 3 NC My RA < 5 NC Mn	Semest.	Disminuir
Procesos	(TQC) Total Quality Control					
	<i>Total Performance Management (People; Quality; Velocity; Cost)</i>	P;Q;V;C	<i>People = Seguridad, Personas Quality = Calidad del servicio Velocity = Velocidad del ciclo Cost = Costos; ¿Cómo reducirlos?</i>	P= Cero Incidentes Q= DPMO 3,5 < σ < 6,0 V= 0 Re do it (REDO) C= Bajar costos 5%	Mensual Mensual Mensual	Crecer Crecer Crecer
	Satisfacción del Cliente	SDC	SDC = Satisfacción de requisitos del cliente	SDC > 95%	Mensual	Crecer
	On Time Delivery; Tiempos de Entrega	TDE	TDE = Tiempos de promesa de entrega	TDE = TP = 100%	Mensual	Crecer
	Eliminación de desperdicios	EDD	EDD = Cumpto. programa Waste Walk	Programa WW > 90%	Mensual	Crecer
	(TPM) Total Production Maintenance + (OEE) Overall Equipment Effectiveness					
	Planeación de la demanda	TPM	TPM f(Planeación de dda; Tiempos de ciclo; Cumpto. Procesamiento de O/C)	TPM > 90%	Mensual	Crecer
	Tiempo de Ciclos					
	Cumpto. procesamiento de O/C	OEE	OEE = Disponibilidad + Rendimiento + Calidad	OEE > 70%	Mensual	Crecer
	Overall Equipment Effectiveness					
Business Continuity Plan						
Estimación de Confiabilidad y Disponibilidad Esperada	MTBF	$Mean \ Time \ Between \ Failures \ (MTBF) = T/R$ $T = total \ time; R = nro. \ failures$	MTBF > 15 hrs	Mensual	Crecer	
Fase análisis y evaluación de riesgos	MTTF	$Mean \ Time \ to \ Failure \ (MTTF) = T/N$ $T = total \ time; N = number \ of \ units \ under \ test$	MTTF > 1000 hrs	Mensual	Crecer	
Selección estrategias y desarrollo de plan	MTTR	$Mean \ Time \ to \ Repair \ (MTTR) = (Total \ down \ time) / (number \ of \ breakdowns)$	MTTR < 6 hrs	Mensual	Disminuir	
Pruebas y Mantenimiento del plan						
Certificación 5 Estrellas						
Implementación de estándares	C5E	C5E f(Estándares; buenas prácticas)	C5E > 90%	trimest.	Crecer	
Auditorias de 5 Estrellas						
Capital Organizativo y Activos						
Calificación de personal y colaboradores	CAPP	CAPP = % Cumpto. Programa de Capacitación	CAPP > 90%	Semestra	Crecer	
Certificación de personal entrenado	CERT	CERT = Nro. Certificaciones / Total entrenados	CERT > 90%	Semestra	Crecer	
Calidad para el soporte mantenimiento y riesgos	CSMR	CSMR = % Cumpto. estándares mantención y control de riesgos operativos	CSMR > 95%	Mensual	Crecer	

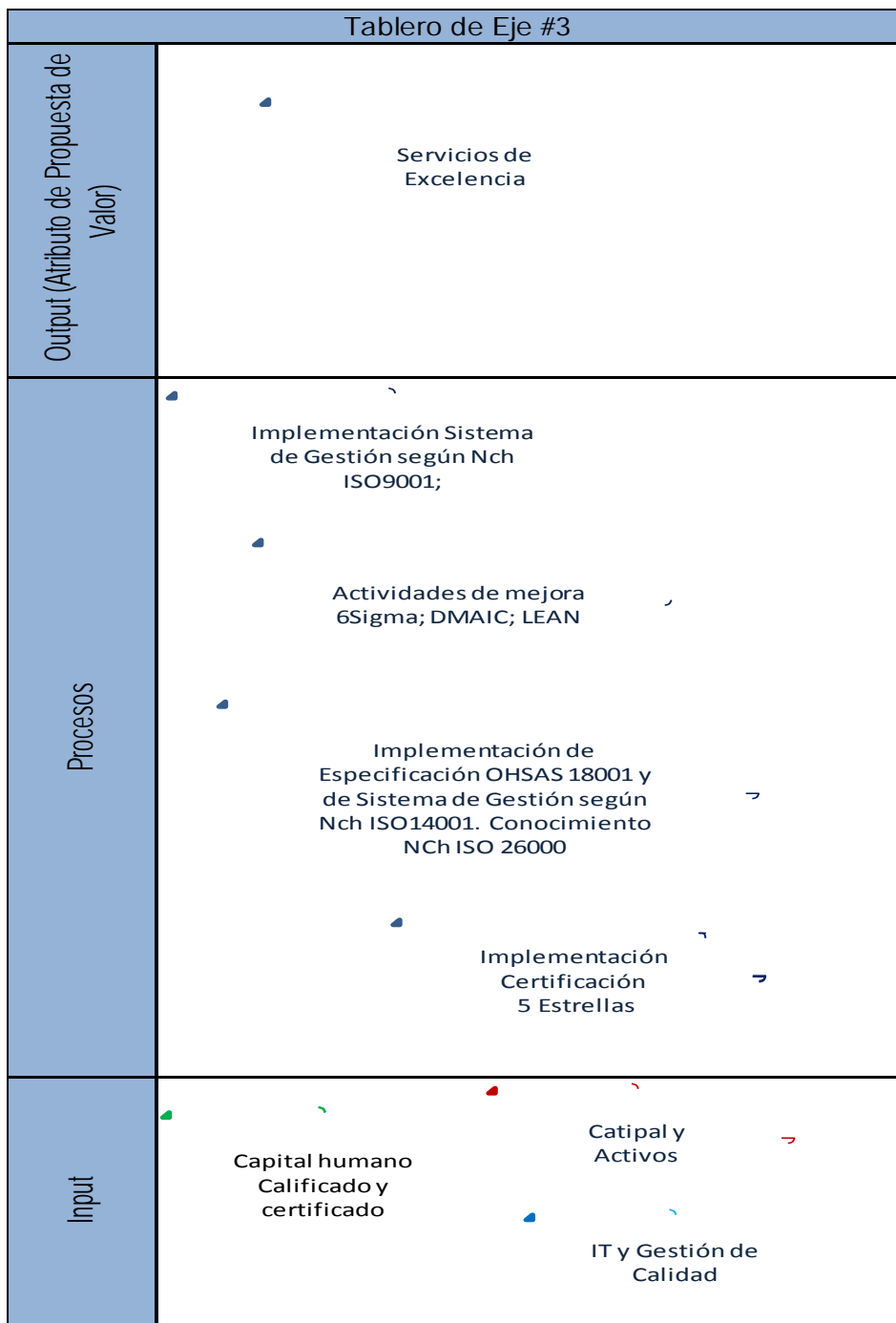
Fuente: Elaboración propia.

Figura N°82: Mapa estratégico por ejes verticales.Eje #3.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°83: Tablero de Gestión Eje Nro.3



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°84: Tablero de Control para Tablero de Gestión del Eje Nro.3.

TABLERO DE CONTROL #3						
	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Orientación
Output (Atributo de Propuesta de Valor)	Servicios de Excelencia					
	Servicios 5 estrellas	S5E	Calificación encuesta por parte de Clientes	S5E > 3 estrellas	trimest.	crecer
	Cumplimiento Q	Q	Calificación encuesta por parte de Clientes de desempeño (Quality)	Q > 3 estrellas	trimest.	crecer
	Cumplimiento HSE-C	HSEC	Calificación encuesta por parte de Clientes de desempeño (HSE-C)	HSEC > 3 estrellas	trimest.	crecer
Procesos	Implementación Sistema Integrado de Gestión (QHSE-C)					
	Implementación NCh ISO 9001	9001	Var % Implementación	9001 > 50%	Semest.	crecer
	Implementación NCh ISO 14001	14001	Var % Implementación	14001 > 50%	Semest.	crecer
	Implementación OHSAS 18001	18001	Var % Implementación	18001 > 50%	Semest.	crecer
	Conocimiento NCh ISO 26000	26000	Var % Conocimiento y difusión	26000 > 50%	Semest.	crecer
	Actividades de proyectos de mejora 6Sigma; DMAIC; LEAN					
	Proyectos 6Sigma (blackbelt)	EBC	Execution Business Case	EBC(MM\$) >8500 USD	trimest.	Crecer
	Implementación y aplicación programa DMAIC (greenbelt)	DMAIC	(Define; Measure; Analyse) (Improve; Control) = Var %	DMAIC > 90%	trimest.	Crecer
	Implementación y aplicación programa LEAN (yellowbelt)	PDCA	Storyboard Reports = n / N Idea Kaisen Forms = n / N	PDCA > 90%	trimest.	Crecer
	Certificación 5 Estrellas					
Implementación de estándares Auditorías de 5 Estrellas	C5E	C5E f(Estándares; buenas prácticas)	C5E > 90% Nro. > 4 estrellas	trimest.	Crecer	
Input	Capital humano y capacitación					
	Calificación de personal y colaboradores	CAPP	CAPP = Cumpto. Programa de Capacitación	CAPP > 90%	Semest.	Crecer
	Certificación de personal entrenado	CERT	CERT = Nro. Certificaciones / Total entrenados	CERT > 90%	Semest.	Crecer
	Capital y Activos					
		INV	MM\$ Inversión en iniciativas	INV = 5% EBIT		
	APM	MM\$ Ahorro proyectos de mejora	APM > 10% de la línea base	Trimest.	Crecer	
	IT y Sistema Gestión de Calidad					
	SIG	Var % Implementación Sist. Gestión	SIG > 50%	Trimest.	Crecer	
	IT	Var % Inf. y Tecnologías aplicadas	IT > 50%	Trimest.	Crecer	

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Cuadro de Mando Integral

2.2.4.1 Balanced Scorecard.

Figura N°85: Mapa Estratégico V/S Balanced Scorecard para el eje 1.

Mapa estratégico para una línea de gestión del cliente	BSC	
Objetivos	Indicadores	Metas
<p style="text-align: center;">Aumentar Rentabilidad</p>	<p>Indicadores Financieros</p>	<p>Razón acida/Cte $1,5 < RC < 2,0$ ROA /ROI =35% Leverage = 0,7</p>
<p style="text-align: center;">Aumentar la cartera de clientes</p>	<p>Cuota M (Var. cartera de clientes)</p>	<p>Cuota M = + 5% anual</p>
<p style="text-align: center;">Servicios Integrados</p>	<p>RSI (Reproceso Servicios Integrados) CRC = nro. req. No Conformes / Total req. Cliente (100) CAV = % validated customer requirements</p>	<p>REDO = 0 CRC < 5% CAV > 90%</p>
<p style="text-align: center;">Proceso de Adquisiciones (SRM & ISCM)</p>	<p>SRM. Supplier Reallationship Management</p>	<p>EP > 90% COP > 95% PFC = 100%</p>
<p style="text-align: center;">Procesos de Logística (JIT)</p>	<p>ISCM. Internal Supply Chain Management JIT Just In Time Actividades Eliminación de Desperdicios</p>	<p>GCCS < 5% CGP < 5% EDD > 90%</p>
<p style="text-align: center;">Capital humano Calificado y certificado</p>	<p>Capital humano y capacitación Capital y Activos</p>	<p>CAPP > 90% CERT > 90% INV = 5% EBIT APM > 10% de la linea base</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°86: Mapa Estratégico V/S BalancedScorecard para el eje 2.

Mapa estratégico para una línea de gestión del cliente	BSC	
Objetivos	Indicadores	Metas
<p style="text-align: center;">Aumentar Rentabilidad</p>	<p>Indicadores Financieros</p>	<p>Razón acida/Cte $1,5 < RC < 2,0$ ROA /ROI =35% Leverage = 0,7</p>
<p style="text-align: center;">Aumentar la satisfacción del cliente</p> <p style="text-align: center;">Continuidad Operacional</p>	<p>Cuota M (Var. cartera de clientes)</p> <p>EA = $MTBF / (MTBF + MTTR)(100)$</p> <p>RA = (Nc Auditorias Internas + externas)</p>	<p>Cuota M = + 5% anual</p> <p>EA (Expected Availability) > 95%</p> <p>RA < 3 NC My RA < 5 NC Mn</p>
<p style="text-align: center;">Procesos de Mantenimiento (WC) (World Class)</p> <p style="text-align: center;">Procesos (BCP) (Business Continuity Plan)</p> <p style="text-align: center;">Certificación 5 Estrellas</p>	<p>TPM f(Planeación de Dda.; Tiempos de ciclo; Cumpto. Proceso O/C)</p> <p>OEE = Disponibilidad + Rendimiento + Calidad</p> <p>Mean Time Between Failures (MTBF)=T/R</p> <p>C5E f(Estándares; buenas prácticas)</p>	<p>TPM > 90%</p> <p>OEE > 70%</p> <p>MTBF > 15 hrs MTTF > 1000 hrs MTTR < 6 hrs</p> <p>EDD > 90%; n > 4 stars</p>
<p style="text-align: center;">Capital Organizativo y Activos</p>	<p>Capital humano y capacitación</p> <p>Capital y Activos</p>	<p>CAPP > 90%</p> <p>CERT > 90%</p> <p>INV = 5% EBIT APM > 10% de la linea base</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°87: Mapa Estratégico V/S BalancedScorecard para el eje 3.

Mapa estratégico para una línea de gestión del cliente	BSC	
Objetivos	Indicadores	Metas
<p style="text-align: center;">Aumentar Rentabilidad</p>	<p>Indicadores Financieros</p>	<p>Razón acida/Cte $1,5 < RC < 2,0$ ROA /ROI =35% Leverage = 0,7</p>
<p style="text-align: center;">Incrementar la fidelidad del cliente</p>	<p>Cuota M (Var. cartera de clientes) Servicios 5 estrellas Calificación encuesta por parte de Clientes de desempeño (Quality)</p>	<p>Cuota M = + 5% anual S5E > 3 estrellas Q > 3 estrellas</p>
<p style="text-align: center;">Servicio de Excelencia</p>	<p>Calificación encuesta por parte de Clientes de desempeño (HSE-C)</p>	<p>HSEC > 3 estrellas</p>
<p style="text-align: center;">Procesos (Q) (Quality) de Gestión de Calidad</p>	<p>Actividades de proyectos de mejora 6Sigma; DMAIC; LEAN</p>	<p>DMAIC > 90% PDCA > 90%</p>
<p style="text-align: center;">Procesos (HSE-C) (Health; Safety; Environment; Comunity)</p>	<p>Implementación Sistema Integrado de Gestión (QHSE-C)</p>	<p>ISO 9001 > 50% ISO 14001 > 50% OHSAS 18001 > 50% ISO 26000 > 50%</p>
<p style="text-align: center;">Certificación 5 Estrellas</p>	<p>C5E f(Estándares; buenas prácticas)</p>	<p>EDD > 90%; n > 4 stars</p>
<p style="text-align: center;">Capital Organizativo y Activos</p>	<p>IT y Sistema de Gestión de Calidad</p>	<p>CAPP > 90%; CERT > 90% INV = 5% EBIT APM > 10% de línea base IT > 50%</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4.2 ¿Cómo poner en marcha la estrategia?

Hasta este punto ya se tiene el cómo traducir una estrategia en líneas estratégicas definidas, objetivos, indicadores y metas que como ya se dijo, es el que se desea lograr. Por tanto salir de la inercia y colocar a la organización en movimiento venciendo la inercia y la resistencia al cambio, las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitas, no incluidas en las actividades operativas cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado. Las empresas utilizan tres procesos para gestionar su portafolio de iniciativas estratégicas, selección de iniciativas, dotación de recursos necesarios y asignación de responsabilidades para ejecutarlas (Kaplan, La Organización Focalizada en la Estrategia, 2001).

Figura N°88: Modelo de gestión de iniciativas.

Proceso de gestión de iniciativas	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
1. Elección de iniciativas estratégicas ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia?	Definir el portafolio de iniciativas necesarias para cerrar cada una de las brechas de desempeño.	Las inversiones estratégicas se justifican de manera autónoma en distintas partes de la organización.	Portafolio de iniciativas para cada línea estratégica.
2. Financiación de la estrategia ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas?	Brindar una fuente de financiación de las iniciativas estratégicas independiente del presupuesto operativo.	La financiación de portafolios de distintos negocios es contraria a la estructura departamental jerárquica del proceso de presupuestos.	STRATEX Iniciativas priorizadas.
3. Elección de iniciativas estratégicas ¿Quién liderará la ejecución de las estratégicas?	Definir responsabilidades para la ejecución de líneas estratégicas que implican los diversos negocios.	En general, los miembros del equipo ejecutivo son responsables de la gestión dentro de silos funcionales o de unidades de negocio.	Responsables de las líneas. Equipos de línea estratégica.

Fuente: Elaboración propia

Las iniciativas no deben seleccionarse de manera aislada. Por lo general, el logro de un objetivo estratégico en la perspectiva financiera o del cliente, requiere iniciativas múltiples y complementarias provenientes de diversos sectores de la organización, como recursos humanos, tecnología de la información, marketing, distribución y operaciones, de manera que genera una agenda por carteras integradas por cada línea estratégica.

Figura N°89: Portafolio de iniciativas estratégicas (STRATEX) para línea estratégica eje 1.

Mapa estratégico para una línea de gestión del cliente	BSC		Plan de acción	
	Indicadores	Metas	Iniciativa	PPTO.
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; background-color: #90EE90; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Aumentar Rentabilidad</div>	Indicadores Financieros	Razón acida/Cte 1,5 < RC < 2,0 ROA /ROI =35% Leverage = 0,7		
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; background-color: #6495ED; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Aumentar la cartera de clientes</div>	Cuota M (Var. cartera de clientes)	Cuota M = + 5% anual	Iniciativa de segmentación	\$XXX
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; background-color: #FFD700; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Servicios Integrados</div>	RSI (Reproceso Servicios Integrados)	REDO = 0	Iniciativa de implementación Monitoreo de Satisfacción al Cliente	\$XXX
	CRC = nro. req. No Conformes / Total req. Cliente (100)	CRC < 5%		
	CAV = % validated customer requirements	CAV > 90%		
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #6495ED; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Proceso de Adquisiciones (SRM & ISCM)</div>	SRM. Supplier Relationship Management	EP > 90% COP > 95% PFC = 100%	Iniciativas Supply Chain de implementar SRM & ISCM	\$XXX
	ISCM. Internal Supply Chain Management	GCCS < 5% CGP < 5%		
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #6495ED; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Procesos de Logística (JIT)</div>	JIT Just In Time Actividades Eliminación de Desperdicios	EDD > 90%	Generar e Implementar Actividades JIT	\$XXX
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #8B4513; color: white; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Capital humano Calificado y certificado</div>	Capital humano y capacitación	CAPP > 90% CERT > 90%	Capacitación Compensación por incentivos	\$XXX
	Capital y Activos	INV = 5% EBIT APM > 10% de la linea base		
			PPTO. TOTAL \$XXX	

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°90: Portafolio de iniciativas estratégicas (STRATEX) para línea estratégica eje 2.

Mapa estratégico para una línea de gestión del cliente	BSC		Plan de acción	
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa	PPTO.
Aumentar Rentabilidad	Indicadores Financieros	Razón acida/Cte 1,5 < RC < 2,0 ROA /ROI =35% Leverage = 0,7		
Aumentar la satisfacción del cliente	Cuota M (Var. cartera de clientes)	Cuota M = + 5% anual	Iniciativa de segmentación	\$XXX
Continuidad Operacional	EA = MTBF / (MTBF + MTTR)(100))	EA (Expected Availability) > 95%	Iniciativa de implementación (EA) Expected Availability	\$XXXC
	RA = (Nc Auditorias Internas + externas)	RA < 3 NC My RA < 5 NC Mn	Iniciativa de Auditorias	\$XXXC
Procesos de Mantenimiento (WC) (World Class)	TPM f(Planeación de Dda.; Tiempos de ciclo; Cumpto. Proceso O/C)	TPM > 90%	Iniciativa de implementar LEAN y 5'S	\$XXX
Procesos (BCP) (Business Continuity Plan)	OEE = Disponibilidad + Rendimiento + Calidad	OEE > 70%	Generar e Implementar Programas 6 Sigma	\$XXX
Certificación 5 Estrellas	Mean Time Between Failures (MTBF)=T/R	MTBF > 15 hrs MTTF > 1000 hrs MTTR < 6 hrs		
	C5E f(Estándares; buenas prácticas)	EDD > 90%; n > 4 stars		
Capital Organizativo y Activos	Capital humano y capacitación	CAPP > 90% CERT > 90%	Compensación por incentivos	\$XXX
	Capital y Activos	INV = 5% EBIT APM > 10% de la linea base		
			PPTO. TOTAL \$XXX	

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°91: Portafolio de iniciativas estratégicas (STRATEX) para línea estratégica eje 3.

Mapa estratégico para una línea de gestión del cliente	BSC		Plan de acción			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa	PPTO.		
Aumentar Rentabilidad	Indicadores Financieros	Razón acida/Cte 1,5 < RC < 2,0 ROA /ROI =35% Leverage = 0,7				
Incrementar la fidelidad del cliente	Cuota M (Var. cartera de clientes)	Cuota M = + 5% anual	Iniciativa de segmentación	\$XXX		
Servicio de Excelencia	Servicios 5 estrellas	S5E > 3 estrellas	Iniciativa de medición Satisfacción del Cliente 5 Estrellas	\$XXX		
	Calificación encuesta por parte de Clientes de desempeño (Quality)	Q > 3 estrellas				
Procesos (Q) (Quality) de Gestión de Calidad	Calificación encuesta por parte de Clientes de desempeño (HSE-C)	HSEC > 3 estrellas	Iniciativa de implementar LEAN y 5'S	\$XXX		
	Procesos (HSE-C) (Health; Safety; Environment; Community)	Actividades de proyectos de mejora 6Sigma; DMAIC; LEAN			Generar e Implementar Programas 6 Sigma	\$XXX
	Certificación 5 Estrellas	Implementación Sistema Integrado de Gestión (QHSE-C)				
Capital Organizativo y Activos	IT y Sistema de Gestión de Calidad	C5E f(Estándares; buenas prácticas)	Compensación por incentivos	\$XXX		
	Capital humano y Capac.	Capital y Activos			EDD > 90%; n > 4 stars	
		Var % Inf. y Tecnologías aplicadas			Capital y Activos	CAPP > 90%; CERT > 90%
		INV = 5% EBIT APM >10% de línea base IT > 50%	PPTO. TOTAL \$XXX			

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Alineamiento Organizacional

2.3.1 Esquema de incentivos.

De acuerdo a la bibliografía analizada se debe aumentar la probabilidad de éxito, del control de gestión en su accionar en búsqueda y logro de sus objetivos, se debe generar el vector direccionado y con sentido. Al control de gestión le interesa el esquema del incentivo más que un incentivo individual.

Los Motores y transacciones

1° Motor Transaccional: Extrínseco.

No existen desempeño específicos declarados y no existen incentivos correspondientes. El liderazgo ayuda pero no es suficiente, deben existir lineamientos ya declarados.

2° Motor con llave propia: Intrínseco.

Existen distintos grados incrementables, en función de una mejora constante siempre y cuando el individuo esté interesado.

La cuestión es que se debe entregar el contexto, el ambiente propicio y las oportunidades para el desarrollo de las personas. Desarrollar el talento y entender que para que sirva este si no es para el propio desarrollo y el de su entorno, en función directa con su impacto en la agregación de valor más allá de trabajo duro, sino que de creación e innovación.

Una pregunta importante a hacerse es: ¿Cómo mi desempeño afecta el de otros y su entorno?

La respuesta parece ser otra pregunta, ¿Cómo logro Alineamiento?

R: Formando equipos, traspasando el concepto inspirador de la Visión a través de una motivación que trascienda.

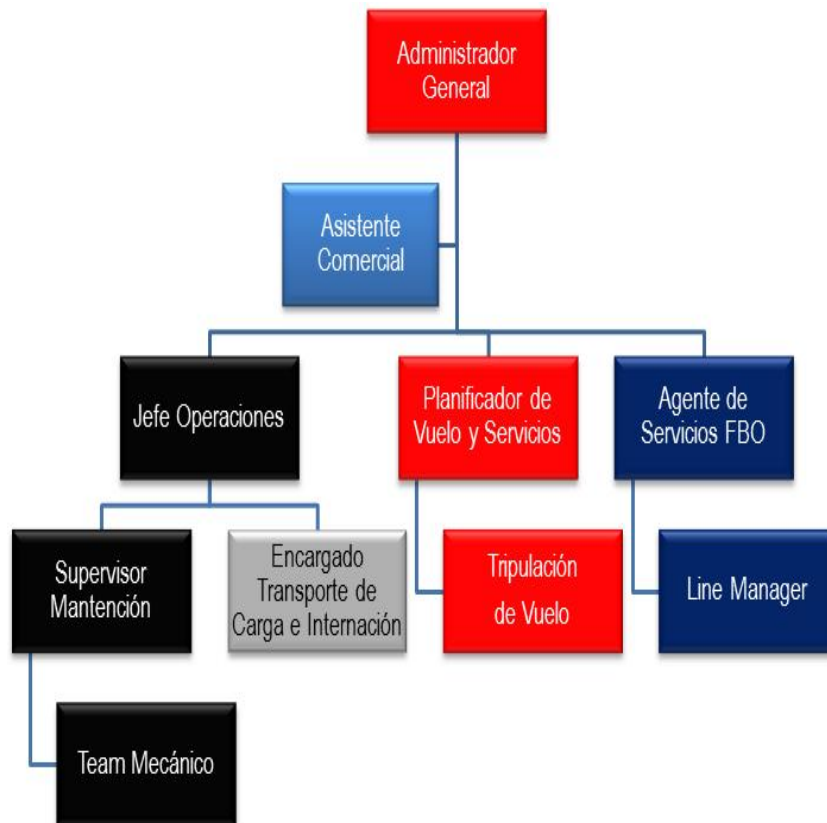
2.3.1.1 Estructura Organizacional

En primera instancia se analiza la estructura organizacional, que le da orden funcional a la empresa y distribuye las responsabilidades en la organización; en cada una de las áreas que se han definido previamente.

Se define sus centros de utilidad y de apoyo, y el mecanismo de coordinación entre las diferentes direcciones determinar los mecanismos de alineamiento adecuado y pertinente.

La estructura Organizativa de Aviación Rio Baker es la siguiente según se muestra en la figura.

Figura N°92: Organigrama.



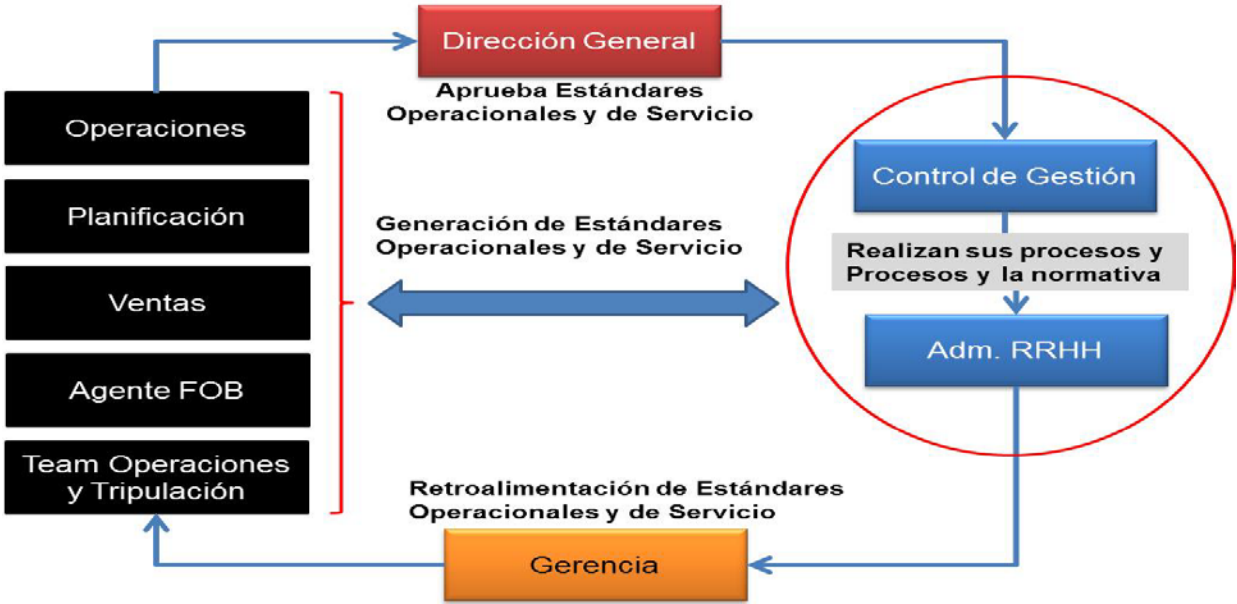
Fuente: Elaboración propia.

Las direcciones funcionales, son centros de apoyo y por tener la expertiz en cada área de conocimiento y responsabilidad, se fusionan en las direcciones operativas que son responsables de operar el negocio y con los centros de utilidad. De no existir un alineamiento funcional y operativo que entregue resultados, no siempre preocupándose por el bien común de la empresa.

Aviación Rio Baker es una unidad de negocio y es un centro operativo y de utilidad, por tanto el alineamiento debe sugerir un sistema de control donde se definan los cuatro elementos, un detector, un evaluador, un efecto y una red de comunicaciones, de manera que Aviación Rio Baker delinea sus operaciones con distintos servicios descritos en un mix de servicios que aportan valor al cliente, esto según las definiciones anteriormente descritas.

El área de control interno como detector y asesor, debe verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y estándares definidos para la promesa de excelencia operacional y de servicio. Esto aplicable tanto para operaciones como a las direcciones funcionales más internas. La gerencia o la dirección general debe ser el efector quien definirá el cambio en el comportamiento, con una estructura que determine la conducta a actividades y actuaciones deseables, todo bajo una red comunicacional efectiva.

Figura N°93: Esquema de Alineamiento de Aviación Rio Baker.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.2 Estructura de Incentivos.

Es importante destacar que a pesar de las distintas teorías de la satisfacción del individuo y sus necesidades, uno de los análisis más concretos que el éxito de los objetivos de las empresas, y del cumplimiento de las metas, reside en la forma que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas de los individuos, tomando en cuenta que estos incentivos pueden ser positivos como negativos. Un incentivo positivo es aquel que se relaciona con un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades del individuo, por ende las teorías aplicables tienen mucho que ver con la expuesta en la re-edición de teorías de Abraham Maslow (Maslow, 2005), que incluyen la teoría de factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg de motivación de las personas, y la teoría de Pearson de la equidad.

2.3.1.2.1 Incentivos aplicados por Aviación Rio Baker.

- a) Aviación Rio Baker entiende que los individuos tienden a estar más motivados con la posibilidad de ganar recompensas que con el temor a la represión.
- b) Aviación Rio Baker entiende que los incentivos monetarios son determinantes en un grado de satisfacción mayor, pero también los no monetarios son gatilladores de utilizar la creatividad sin desarrollar.
- c) Aviación Rio Baker entiende que la señalización y señales que se envían desde la Dirección, a través de sus acciones, indican que el sistema de control de gestión en potente, se produce el alineamiento desde el liderazgo y la dirección hasta las bases.
- d) Retroalimentación e identificación conjunta de oportunidades de mejora, como motivador central del individuo para mejorar su desprendimiento productivo y pulir aristas de desempeño.
- e) Incentivos por presupuestos, el cual Aviación Rio Baker genera la instancia de lograr metas en conjunto y alcanzables.

2.3.1.2.2 Incentivos aplicados por grupos de clasificación.

Se analiza el primer grupo de la fuerza laboral de Rio Baker, que está un poco mas arriba de la base de la pirámide de Maslow, el cual es necesario satisfacer y dar cumplimiento a sus necesidades básicas.

La Segunda masa crítica importante son los Supervisores y administrativos, en donde la equidad y los factores de motivación intrínseca como la seguridad laboral, reconocimiento, apoyo en estudios y ascensos son un motivador muy importante, ya que sus necesidades básicas están cubiertas.

Un Tercer grupo y menor cantidad son las personas que ocupan cargos de jefaturas y de ejecutivos directivos, para ellos el reconocimiento al logro, estatus social, y planes de carrera personalizados, esquemas de remuneraciones y bonos por cumplimiento de metas corporativas.

Para cada grupo de trabajadores se presentan los beneficios sugeridos para la Motivación Extrínseca.

- a) **Remuneraciones:** El área de RRHH de Aviación Rio Baker, determina a través de una escala de sueldos según las variables determinantes del salario tales como; salario del sector industrial inmerso; desempeño en el los cargos; competencias en función de la experiencia laboral; Habilidades, Formación y Nivel educacional. Por tanto el sueldo está determinado por escalas y de manera objetiva, en la cual existe el límite inferior, midpoint y el límite superior, de manera de asegurar equidad y movilidad dentro de una clase.
- b) **Remuneraciones, sueldo ético:** Aviación Rio Baker utiliza el concepto de sueldo ético usado como buena práctica en minería, la cual muchas veces a empresas se servicios al ser evaluadas en la oferta técnica, generando un sentido de equidad en los sueldos los cuales son superiores en ciertas industrias sobre todo el de minería, por tal motivo para la retención de buenos elementos de expertiz mecánica y de mantenimiento se hace imprescindible. Estos sueldos están por sobre que el resto de su clase si estuvieran en otra localidad.
- c) **Bonos por desempeño:** Se sugiere incorporar pago de bonos por desempeño diferenciados, esto es para cada cargo y por responsabilidad de sus indicadores y

logros, como herramienta de ejemplo, los “Convenios de Desempeños”, en donde se genera el alineamiento en cumplimiento de los ejes estratégicos definidos.

- d) Beneficios para trabajadores en la base de la pirámide:** Se sugiere incentivos no monetarios que gatillen fidelidad y productividad en actividades que impacten en el perfeccionamiento individual tales como: Término de estudios medios; Perfeccionamiento en escuelas técnicas. Por otra parte están los beneficios de bienestar y prestaciones de salud y convenios.
- e) Beneficios para grupo de jefaturas:** Se sugiere incentivos que otorguen reconocimiento tales como: Ascensos; Reconocimiento público y carrera. Por otro lado están los que apoyen el desarrollo de estudios tal como en el grupo anterior: Estudios universitarios; diplomados y perfeccionamientos. También son relevantes los de seguridad, que pagan diferencias de licencias médicas por sobre el sueldo imponible.
- f) Beneficios para el grupo de ejecutivos y jefaturas superiores:** Están los que otorguen reconocimiento entre pares de la industria: Ascensos; Reconocimientos públicos. Los que apoyen los estudios como MBA’s y Magísters, Cursos de Inglés e idiomas relevantes. También los que otorguen estatus como por ejemplo: Vehículo a cargo o a elección; celulares y laptop; viajes fuera del país.

2.3.1.3 Engagement.

El alineamiento organizacional se trabaja en las creencias que se transformarán en valores y luego en parte de la cultura de la empresa, por tal motivo, un eje importante es el Engagement, que es una conexión emocional del individuo en relación con su trabajo, sus pares subordinados y superiores, y que le permite desarrollar influencia y esfuerzo adicional y voluntario para cumplir metas y superarlas.

Aviación Rio Baker ha incorporado un plan para mejorar el Engagement dentro de su empresa y que se surte del uso de los siguiente: Evaluaciones de desempeño de los convenios previamente conversados y acordados; Ranking para establecer desempeños; Política de beneficios como home office y días libres, y trabajo en función del resultado para el caso de administrativos y área de ventas y marketing.

A continuación y en virtud de lo expuesto anteriormente, el Engagement asociado a inventivos monetarios, que son un instrumento poderoso para lograr resultados en función de los objetivos estratégicos pre definidos. Se crea la escala de rendimientos trimestrales como elemento de incentivo monetario, que se aplicará en los esquemas de incentivos que se presentarán a continuación.

Figura N°94: Escala de rendimientos trimestrales para el esquema de incentivos para colaboradores y ejecutivos.

Escala de Rendimientos Trimestrales (ERT) para todos los colaboradores			
Condición	Que	Como	Cuando
Rendimientos > 100%	Paga bono	SB x 20%	Trimestral
Rendimientos > 80%	Paga bono	SB x 15%	Trimestral
Rendimientos > 70%	Paga bono	SB x 7%	Trimestral
Rendimientos > 60%	No paga bono	SB x 5%	Trimestral
Rendimientos > 50%	Paga bono	SB x 3%	Trimestral
Rendimientos > 50%	No paga bono	SB x 0%	Trimestral

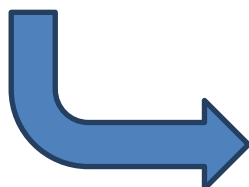
Escala de Rendimientos Trimestrales (ERS) para ejecutivos de la empresa			
Condición	Que	Como	Cuando
Rendimientos > 100% consecutivos durante los 4 trimenstres	Paga bono	(SB x 20%) x 4	Anual
Rendimientos > 80% consecutivos durante los 4 trimenstres	Paga bono	(SB x 15%) x 4	Anual
Rendimientos > 70% consecutivos durante los 4 trimenstres	Paga bono	(SB x 7%) x 4	Anual
Rendimientos > 60% consecutivos durante los 4 trimenstres	No paga bono	(SB x 5%) x 4	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Una vez expuestas la escala de rendimientos como incentivos monetarios directos, se presenta a continuación el esquema de incentivos de Aviación Rio Baker por responsables asociados articulador funcional indexado con los Tableros de Control.

Figura N°95: Esquema de Incentivos #1.

ESQUEMA DE INCENTIVOS #1							
	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Responsable	Incentivo	Peso
Output (Atributo de Propuesta de Valor)	Servicios Integrados						
	Reprocesos por Servicios Integrados	RSI	Reprocesos / Total servicios	REDO=0	Jefe Operaciones	Según escala de rendimientos	35%
	Cumpto. de Requerimientos del Cliente. (Customer Assessment Validations) CAV's	CRC CAV	CRC = nro. req. No Conformes / Total req. Cliente (100) CAV = % validated customer requirements	CRC < 5% CAV > 90%	Gerente Comercial Gerente Comercial	Según escala de rendimientos Según escala de rendimientos	35% 30%
Procesos	SRM. Supplier Relationship Management	Supply Chain Effectiveness					
	Selección y Evaluación de proveedores	EP	Evaluación de Proveedores	EP > 90%	Encargado Supply Chain	Según escala de rendimientos	15%
	Negociación de contratos	COP	Cumplimiento Orden Perfecta	COP > 95%	Encargado Supply Chain	Según escala de rendimientos	15%
	Planeación y Suministro	PFC	Planning and Finance Cost	PFC = 100%	Encargado Supply Chain	Según escala de rendimientos	10%
	ISCM. Internal Supply Chain Management	GCCS	Gestión de costo de la cadena suministro	GCCS < 5%	Encargado Supply Chain	Según escala de rendimientos	15%
	Planeación de la demanda	CGP	Costo Gestión de Pedidos	CGP < 5%	Encargado Supply Chain	Según escala de rendimientos	15%
	Planeación de abasto	TC	Transportation Cost	TC Bajar 5%	Encargado Supply Chain	Según escala de rendimientos	10%
	Cumpto. procesamiento de O/C	FGWC	Finished Good Warehouse Cost	FGWC Bajar 5%	Encargado Supply Chain	Según escala de rendimientos	10%
	Cumpto. en el servicio	CSC	Customer Service Cost	CSC Bajar 5%	Encargado Supply Chain	Según escala de rendimientos	10%
	JIT (Just in Time)		Actividades Eliminación de Desperdicios				
Eliminación de desperdicios	EDD	Waste Walk = Nro.Obs eliminadas/ Total	EDD > 90%	Jefe Operaciones	Según escala de rendimientos	100%	
Input	Capital humano y capacitación						
	Calificación de personal y colaboradores	CAPP	CAPP = Cumpto. Programa de Capacitación	CAPP > 90%	Jefe RRHH y Administración	Según escala de rendimientos	25%
	Certificación de personal entrenado	CERT	CERT = Nro. Certificaciones / Total entrenados	CERT > 90%	Jefe RRHH y Administración	Según escala de rendimientos	25%
	Capital y Activos	INV	MM\$ Inversión en iniciativas	INV = 5% EBIT	Jefe Finanzas	Según escala de rendimientos	25%
	APM	MM\$ Ahorro proyectos de mejora	APM > 10% de la línea base	Jefe Finanzas	Según escala de rendimientos	25%	

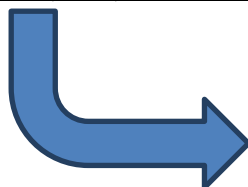


Propuesta Valor:
Servicios Integrados

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°96: Esquema de Incentivos #2.

ESQUEMA DE INCENTIVOS #2							
	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Responsable	Incentivo	Peso
Output (Atributo de Propuesta de Valor)	Continuidad Operacional						
	Disponibilidad Esperada (Expected Availability)	EA	$EA = MTBF / (MTBF + MTTR)(100)$	EA > 95%	Jefe Operaciones	Según escala de rendimientos	20%
	Resultados de Auditorias	RA	RA = (Nc Auditorias Internas + externas)	RA < 3 NC My RA < 5 NC Mn	Gerente General	Según escala de rendimientos	100%
Procesos	(TQC) Total Quality Control						
	Total Performance Management (People; Quality; Velocity; Cost)	P;Q;V;C	People = Seguridad, Personas Quality = Calidad del servicio Velocity = Velocidad del ciclo Cost = Costos; ¿Cómo reducirlos?	P= Cero Incidentes Q= DPMO 3,5 < σ < 6,0 V= 0 Re do it (REDO) C= Bajar costos 5%	Champion Continuous Improvement	Según escala de rendimientos	25%
	Satisfacción del Cliente	SDC	SDC = Satisfacción de requisitos del cliente	SDC > 95%	Jefe Operaciones	Según escala de rendimientos	10%
	On Time Delivery; Tiempos de Entrega	TDE	TDE = Tiempos de promesa de entrega	TDE = TP = 100%	Jefe Operaciones	Según escala de rendimientos	10%
	Eliminación de desperdicios	EDD	EDD = Cumpo. programa Waste Walk	Programa WW > 90%	Jefe Operaciones	Según escala de rendimientos	10%
	(TPM) Total Production Maintenance + (OEE) Overall Equipment Effectiveness						
	Planeación de la demanda Tiempo de Ciclos Cumpo. procesamiento de O/C	TPM	TPM f(Planeación de dda; Tiempos de ciclo; Cumpo. Procesamiento de O/C)	TPM > 90%	Jefe Operaciones	Según escala de rendimientos	10%
	Overall Equipment Effectiveness	OEE	OEE = Disponibilidad + Rendimiento + Calidad	OEE > 70%	Jefe Operaciones	Según escala de rendimientos	10%
	Business Continuity Plan						
	Estimación de Confiabilidad y Disponibilidad Esperada	MTBF	Mean Time Between Failures (MTBF)=T/R T=total time; R= nro. failures	MTBF > 15 hrs	Jefe Operaciones	según escala de rendimientos	10%
	Fase análisis y evaluación de riesgos	MTTF	Mean Time to Failure (MTTF)=T/N T=total time; N= number of units under test	MTTF > 1000 hrs	Jefe Operaciones	Según escala de rendimientos	10%
	Selección estrategias y desarrollo de plan Pruebas y Mantenimiento del plan	MTTR	Mean Time to Repair (MTTR)= (Total down time) / (number of breakdowns)	MTTR < 6 hrs	Jefe Operaciones	Según escala de rendimientos	10%
	Certificación 5 Estrellas						
	Implementación de estándares Auditorias de 5 Estrellas	C5E	C5E f(Estándares; buenas prácticas)	C5E > 90% Nro. > 4 estrellas	Champion Continuous Improvement	Según escala de rendimientos	25%
	Input	Capital Organizativo y Activos					
Calificación de personal y colaboradores		CAPP	CAPP= % Cumpo. Programa de Capacitación	CAPP > 90%	Jefe RRHH y Administración	según escala de rendimientos	25%
Certificación de personal entrenado		CERT	CERT= Nro. Certificaciones / Total entrenados	CERT > 90%	Jefe RRHH y Administración	Según escala de rendimientos	25%
Calidad para el soporte mantenimiento y riesgos	CSMR	CSMR= % Cumpo. estándares mantención y control de riesgos operativos	CSMR > 95%	Jefe Finanzas	Según escala de rendimientos	25%	

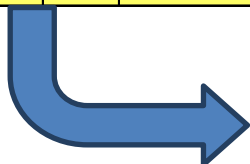


Propuesta Valor:
Continuidad Operacional

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°97: Esquema de Incentivos #3.

ESQUEMA DE INCENTIVOS #3							
	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Responsable	Incentivo	Peso
Output (Atributo de Propuesta de Valor)	Servicios de Excelencia						
	Servicios 5 estrellas	S5E	Calificación encuesta por parte de Clientes	S5E > 3 estrellas	Gerente General	Según escala de rendimiento	20%
	Cumplimiento Q	Q	Calificación encuesta por parte de Clientes de desempeño (Quality)	Q > 3 estrellas	Gerente General	Según escala de rendimiento	20%
	Cumplimiento HSE-C	HSEC	Calificación encuesta por parte de Clientes de desempeño (HSE-C)	HSEC > 3 estrellas	Gerente General	Según escala de rendimiento	20%
Procesos	Implementación Sistema Integrado de Gestión (QHSE-C)						
	Implementación NCh ISO 9001	9001	Var % Implementación	9001 > 50%	Champion Continuous Improvement	Según escala de rendimiento	25%
	Implementación NCh ISO 14001	14001	Var % Implementación	14001 > 50%			
	Implementación OHSAS 18001	18001	Var % Implementación	18001 > 50%			
	Conocimiento NCh ISO 26000	26000	Var % Conocimiento y difusión	26000 > 50%			
	Actividades de proyectos de mejora 6Sigma; DMAIC; LEAN						
	Proyectos 6Sigma (blackbelt)	EBC	Execution Business Case	EBC(MM\$) >8500 USD	Gerente General	Según escala de rendimientos	20%
	Implementación y aplicación programa DMAIC (greenbelt)	DMA IC	(Define; Measure; Analyse) (Improve; Control) = Var %	DMAIC > 90%	Champion Continuous Improvement	Según escala de rendimientos	15%
	Implementación y aplicación programa LEAN (yellowbelt)	PDCA	Storyboard Reports = n / N Idea Kaisen Forms = n / N	PDCA > 90%	Champion Continuous Improvement	Según escala de rendimientos	15%
	Certificación 5 Estrellas						
Implementación de estandares	C5E	C5E f(Estándares; buenas prácticas)	C5E > 90%	Champion Continuous Improvement	Según escala de rendimientos	15%	
Auditorias de 5 Estrellas			Nro. > 4 estrellas				
Input	Capital humano y capacitación						
	Calificación de personal y colaboradores	CAPP	CAPP = Cumpto. Programa de Capacitación	CAPP > 90%	Jefe RRHH y Administración	Según escala de rendimientos	25%
	Certificación de personal entrenado	CERT	CERT = Nro. Certificaciones / Total entrenados	CERT > 90%	Jefe RRHH y Administración	Según escala de rendimientos	25%
	Capital y Activos						
		INV	MM\$ Inversión en iniciativas	INV = 5% EBIT	Jefe Finanzas	Según escala de rendimientos	25%
		APM	MM\$ Ahorro proyectos de mejora	APM > 10% de la línea base	Jefe Finanzas	Según escala de rendimientos	25%
	IT y Sistema Gestión de Calidad						
	SIG	Var % Implementación Sist. Gestión	SIG > 50%	Champion Continuous Improvement	Según escala de rendimientos	15%	
	IT	Var % Inf. y Tecnologías aplicadas	IT > 50%		Según escala de rendimientos	15%	



Propuesta Valor:
Servicio de Excelencia

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.4 Incentivos No Monetarios

La frase de Oscar Wilde: "hoy en día el hombre conoce el precio de todo y el valor de nada", refleja muy bien el por qué fracasan los bonos como único sistema de incentivo. En ocasiones los bonos, como incentivos, en vez de conseguir su objetivo, generan desmotivación en los trabajadores. Para evitar ello es importante fijar otro tipo de incentivos, ya que no es sólo por dinero que una persona está trabajando en su empresa. Establecer incentivos es una buena estrategia para aumentar la motivación, pero tenga cuidado en cuáles y cómo implementarlos. Muchos estudios apuntan también a que pasado ciertos umbrales de renta no aumenta la felicidad con más dinero, así que fijemos el norte a otro tipo de recompensas.

Entonces... ¿qué otros incentivos puede Aviación Rio Baker puede implementar para aumentar la motivación?

1) Aviación Rio Baker incentiva el reconocimiento público de los logros que ha conseguido un departamento o área y cómo ello contribuye a los logros de la empresa en general.

2) Aviación Rio Baker incentiva el "*Colaborador PQVC del mes*" entendiéndose como PQVC los factores críticos de éxito (People; Quality; Velocity; Cost), como el colaborador referente en estos cuatro aspectos. También como reconocimiento social ayuda a saber qué modelo de trabajador se espera, reconociendo los aspectos positivos. Son mejores los reconocimientos de equipos que individuales, ya que así se genera mayor colaboración y sentido de pertenencia, que no se logra con reconocimientos individuales.

3) Aviación Rio Baker a través de Encargada de RRHH da una evaluación mensual o trimestral a todos sus trabajadores. Este reporte, idealmente verbal, debe ser en privado y destacar lo que ha hecho bien y marcar el camino por donde debe mejorar.

4) Aviación Rio Baker desarrolla actividades de fin de año (Cenas, paseos u otros) también ayudan a mejorar la motivación. Es un espacio para crear identidad y pertenencia, y recordemos que la motivación sólo se consigue cuando la persona ve que hay concordancia entre sus intereses personales y los de su empresa.

5) Encargada de RRHH tiene la buena práctica de saludar personalmente en los cumpleaños o fechas importantes.

6) Encargada de RRHH genera ritos para eventos simbólicos (fundación de la empresa, festividades nacionales u otras).

7) Cuando la empresa ha obtenido un logro importante, Aviación Rio Baker lo comunica a todos, con un correo electrónico y en reuniones de equipo.

8) Aviación Rio Baker genera horarios flexibles también ayuda a aumentar la motivación. Algunas empresas ya implementan ciertos días de trabajo desde el hogar, o con entradas y salidas flexibles (entre las 7:00hrs y las 10:00hrs.), manteniendo la cantidad de horas de trabajo.

9) Aviación Rio Baker establece un día para salir más temprano o para ir vestido de forma informal, como los días viernes.

10) Aviación Rio Baker se preocupa por la familia de los trabajadores es el mayor incentivo. Recordar siempre fechas como el día del niño, navidad u otros. Saludarlos y mantener canales de comunicación con ello resulta central. Para trabajos de alto riesgo, preocúpese de establecer canales de comunicación con las familias, de forma permanente, ya que ello aumenta la sensación de seguridad del trabajador y de sus seres queridos.

Para concluir con los incentivos no monetarios, es que estos buscan enganchar los intereses o motivaciones de las personas con las metas de la empresa, equilibrar estos aspectos resulta central. El objetivo es conseguir un sano equilibrio entre los aspectos de la vida personal con la vida laboral. Así el trabajador encontrará en Aviación Rio Baker un espacio donde conseguir satisfacer sus necesidades más personales. Procurar conocer estas motivaciones es uno de los factores principales, para implementar alguno de estos incentivos.

A continuación se exponen los indicadores asociados a incentivos no monetarios, entre ellos están:

VST (Value Stream MapTrasformación): Incentivar la Transformación de la cadena de valor con cada integrante de la empresa, la idea es hacerlos partícipe de esta transformación en la cual tiene por objeto, detectar los desperdicios organizacionales que no agregan valor y así lograr la mejora continua.

Factores Críticos de Éxito (PQVC: *People; Quality; Velocity; Cost*): Incentivar la mejora continua de a través de los factores críticos de éxito en las Personas y Seguridad, la Calidad, la Velocidad, esta última entendida en que los procesos no deben generar reprocesos y finalmente apuntando a la baja u optimización en los costos. Todos participan y se destaca al colaborar PQVC del mes, y semestralmente se sorteán las mejores ideas o aportes en términos de dichos factores, o grado de impacto en cada factor de éxito.

LEAN y 5 S: Incentivar la correcta implementación del modelo de gestión, enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios, implica también aplicación del sistema de 5 S aplicado por los japoneses a los lugares de trabajo:

- Seiri: subordinar, clasificar, descartar.
- Seiton: sistematizar, ordenar.
- Seiso: sanear y limpiar.
- Seiketsu: simplificar, estandarizar y volver coherente.
- Shitsuke: sostener el proceso, disciplinar.

El propósito es incentivar las auditorias de LEAN y 5S, es la identificación de Desperdicios Organizacionales que no agregan valor por parte de los colaboradores, entrenar y retroalimentar a la personas manteniendo como foco central, las oportunidades de mejora que afloran en cada evaluación o análisis de sus actividades. Es retroalimentación positiva.

Seguimiento a Clientes (Arquitectos del Servicio): Incentivar la gestión de fidelización y generación de nuevos clientes a través del seguimiento del feedback del servicio o los servicios mixados prestados al cliente. Existe un indicador de seguimiento cuya meta es un seguimiento por sobre el 95% de los clientes. A la vez incentivar al equipo y a las personas a participar en la sensación que el cliente entrega, de manera de hacerlos partícipe de la

interpretación de la voz del cliente y así mejorar los aspectos que estos señalen y así buscar las mejoras en conjunto. El objetivo es motivar a los colaboradores haciéndolos *Arquitectos del Servicio* de excelencia.

Figura N°98: Esquema de Incentivos No Monetarios.

DESEMPEÑO OBJETIVO	RESPONSABLE	INDICADORES	PESO	META	INCENTIVO
Mejora Continua	Gerente Proyectos	Value Stream Transformation	25%	VST = Stabilize; Flow; Pull; Level Creación y Análisis de VST = 100%	No Monetario
Factores Críticos de Éxito	Gerente Proyectos	Factores críticos de éxito	25%	People; Quality; Velocity; Cost Cero Incidentes; DPMO; Cero REDO; - 5% Costos;	No Monetario
LEAN	Jefe Operaciones	LEAN	10%	Ranking resultados auditorias LEAN y Waste Walk Programa LEAN > 90%	No Monetario
5 S	Jefe Operaciones	5 S	10%	Ranking resultados auditorias 5 s y Waste Walk Programa 5 S > 90%	No Monetario
Seguimiento Clientes	KAM (Key Account Manager)	Seguimiento	40%	Número clientes entrevistados /Total. Clientes Seguimiento Satisfacción Cliente (SS) SS > 95%	No Monetario

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.5 Incentivos Monetarios

En el artículo "Por qué los planes de incentivos monetarios no pueden funcionar" (Kohn, 1993), argumentó que los incentivos en realidad pueden reducir la motivación de los empleados, ya que disminuyen la satisfacción laboral y la motivación. Esto es completamente opuesto al fin que se busca alcanzar con estos estímulos. Los incentivos monetarios fomentan el cumplimiento del empleado más que la búsqueda de nuevos desafíos, ya que los premios económicos solo se enfocan en el rendimiento del empleado. En consecuencia, el hecho de trabajar en equipo no encuentra su estímulo en la creatividad laboral. Kohn plantea otro argumento, el de que los incentivos monetarios pueden ser usados incorrectamente; por ejemplo, puede promover las ventas, pero a la vez encubrir un problema oculto de una gerencia deficiente. Además, los empleados pueden estar siendo

motivados para desempeñarse de una manera correcta solo para alcanzar el premio monetario, en vez de hacer algo de cierta manera solo porque es la forma correcta de realizarlo. Este comportamiento puede corromper o ponerle fin a buenas relaciones laborales entre colegas, ya que ellos se convierten en competidores más que en compañeros, lo que últimamente ha corrompido el ambiente laboral en general.

Por tanto las compensaciones deben lograr ciertos objetivos, en ocasiones se crean conflictos como se menciona anteriormente y se debe buscar las soluciones de compromiso, a fin de retener a los empleados y garantizar la igualdad y la justicia por cargos.

Programa 6Sigma y DMAIC: Incentivar la correcta implementación del programa 6Sigma con proyectos de mejora, en la cual participaran los colaboradores entrenados en dichas prácticas. Se generarán proyectos de mejora rápida, como también los distintos Project Charter. Esta implementación pagará de [0% a 5%] de un sueldo base por proyecto finalizado con éxito y con las ganancias medibles y aportables a la empresa en flujo adicional o ahorros en costos.

DPMO del Servicio: Incentivar la correcta aplicación de un sistema de calidad medible en los defectos por un millón de oportunidades, como medida objetiva del servicio. Incluye desde los defectos de entregables no a tiempo, como los “defectos”, no materiales sino como incidentes en el servicio entregado. Esta implementación pagará de [0% a 5%] de un sueldo base por semestre.

Disponibilidad del Servicio: Incentivar la disponibilidad del servicio, tanto la esperada como la confiabilidad de mantención en periodos mensuales. Este es un incentivo a operaciones por la confiabilidad de reparación entre los tiempos medios y entre fallas, que impactan en la confiabilidad del sistema de mantenimiento y por ende en la Disponibilidad del servicio global.

TPM y OEE: Incentivar la correcta implementación del Programa y prácticas y gestión del “Mantenimiento Productivo Total” y del “Overall Equipment Effectiveness (OEE)”, en función de la Disponibilidad, Rendimiento y Calidad. Este incentivo tiene por frecuencia de medición mensual y su pago es semestral.

La ventaja de la OEE respecto de otros cocientes es que cuantifica en un único indicador todos los parámetros fundamentales de la producción industrial. Si bien es ideal para la

fabricación de elementos y productos, es importante destacar que, Aviación Rio Baker lo utilizará como medida de medición objetiva para el desempeño del Disponibilidad, Rendimiento y Calidad del servicio entregado al Cliente.

A partir de un análisis de los tres componentes que integran la OEE ya mencionados, es posible conocer si lo que falta para el 100%, se ha perdido por la no disponibilidad (no se ha producido durante el tiempo que se debía estar produciendo), por la baja eficiencia (no se ha producido con la velocidad que se podía haber hecho), o por la no calidad (no se ha producido con la calidad que debía hacerse).

A continuación un cuadro de explicación de aquello y de cómo Rio Baker medirá dichas variables de Disponibilidad, Rendimiento y Calidad del Servicio.

Figura N°99: Cuadro calificativo de medición OEE para servicios.

OEE	Calificativo	Consecuencias
<65%	Inaceptable	Importantes pérdidas económicas. Baja competitividad
≥65% <75%	Regular	Pérdidas económicas. Aceptable sólo si se está en proceso de mejora
≥75% <85%	Aceptable	Ligeras pérdidas económicas. Competitividad ligeramente baja
≥85% <95%	Buena	Buena competitividad. Entramos ya en valores considerados 'WorldClass'
≥95%	Excelente	Competitividad excelente

Fuente: Elaboración propia.

La **OEE** es una de las mejores medidas disponibles, que permite descubrir y seguir el camino de la optimización de los procesos de establecer servicios de clase mundial, y está relacionada directamente con los costes de operación.

Tercera Parte

3.1 Conclusión

Aviación Río Baker, es una empresa chilena con sede en el aeropuerto Cerro Moreno de Antofagasta que ofrece servicios de FBO (Fixed Based Operations), entre los cuales están el hangaraje, logística y mantenimiento para aviones de hasta 737 Kg. Ofrece además apoyo al Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), de migración, aduana, meteorología, y logística para distintos tipos de trabajos aéreos, transporte. Su flota está compuesta por aeronaves menores Piper Lance II y Piper Chieftain y que con fecha 28 noviembre 2008, la DGAC entrega certificado de operador aéreo (AOC), bajo la aplicación DAN 119, que le permitirá operar como Empresa Aerocomercial Chilena de Transporte Aéreo Comercial, que incluye la inscripción de la aeronave matrícula CC-PBQ modelo Piper PA-32RT-300, que será explotada comercialmente por Servicios Aéreos Rio Baker Ltda. y así competir en el territorio nacional con otras empresas de FBO.

El contexto de la industria aparece como resultado una baja e incipiente interés de las autoridades en invertir aún más en infraestructura aeroportuaria, dada la demanda existente y proyecciones futuras, se requiere mayor protagonismo e incidencia en las decisiones de la autoridad, más allá de las exigencias del modelo de concesiones planteado para la región.

El entorno económico presenta oportunidades por el crecimiento de la explotación minera en inversión directa, sin embargo se deben generar mayores esfuerzos para transformarse en una opción elegible en el mercado, como alternativa viable y de calidad, mejorando la capacidad de diferenciación en atender segmentos no explotados o incipientes como el servicio FBO a mineras. Las amenazas están por el lado del aumento de competidores líderes, que mejoran su posición en el mercado y nuevos competidores, que ayudan a cubrir las fluctuaciones de la demanda y así absorber dichas fluctuaciones. Otra amenaza está en el difícil acceso a equipamiento y aeronaves de última generación a precios asequibles, transformándose esto también en una oportunidad, dado el alto impacto de disuasión de entrada depende del segmento específico, criterios y montos de inversión.

La ventaja competitiva, comprende también el análisis interno en el cual nacen muchas actividades discretas propias de la búsqueda de rentabilidad del negocio, por tanto todas las

actividades pueden expresarse en la cadena de valor para su análisis y mayor comprensión de fortalezas y debilidades.

Como resultado del análisis interno Aviación Rio Baker Ltda., los objetivos se presentan algo dispersos salvo en los financieros, en la cual la estrategia está enfocada en concretarse en los negocios de mayor rentabilidad, pero la dispersión general de metas es por la no integración de la estrategia respecto de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

La política y cultura de la empresa es fuertemente aportada por sus integrantes relacionados con la aeronáutica civil y militar, la cultura comparte creencias en sus equipos de trabajo de manera transversal. Sin embargo la planeación de estos equipos de trabajo en función de los objetivos es más bien reactiva y se evidencia exceso de movimiento y desperdicios organizacionales que no agregan valor, bien valdría la oportunidad de análisis a través de workshops grupales de análisis de desperdicios operacionales y administrativos, incluyendo la perspectiva del socio propietario como aporte y eje de cambio en la organización.

No se evidencia sistema de gestión que integre y aglutine manuales y procedimientos en un sistema integrado de gestión, su estructura organizativa de tres niveles no está centrada en la mejora continua por no conocer ni poseer la metodología y herramientas adecuadas, propias de un sistema de gestión. Según la apreciación de la organización no es difícil implementar un sistema de gestión integrador en función de los objetivos y metas estratégicas, se posee el interés y el ánimo de mejorar definitivamente las brechas existente en su gestión actual.

Sobre las ventas y objetivo de público se presentan con dudas de cómo enfrentar en el mediano plazo un competencia agresiva potencial de otros competidores no locales, se suma esta debilidad como la de mayor riesgo dado que si bien las ventas son estables, la pérdida de liquidez por no acceder a mayores flujos por nuevos nichos o nuevas fuentes de ingresos. Es importante destacar que la estrategia de Aviación Rio Baker es también estar enfocada en nuevos nichos o gestión del público o clientes objetivos.

Los Precios están regulados por el mercado de servicios de FBO, cuyos excedentes pueden derivarse de servicios mixados adicionales, en donde existe la oportunidad de creatividad para optimizar sus procesos y costos. No existe amenaza de mayor variación de precios de insumos porque los precios están supeditados a los de los inputs y servicios externalizados,

los cuales están claramente identificados en términos de marginación, de la gestión logística de los mismos y con un alto porcentaje de fijo sobre el costo.

El servicio al cliente presenta una fortaleza que viene por la cultura de atención, la cual está capacidad de atención al cliente está en función de los estándares implementados.

En concreto y de acuerdo al análisis de la matriz FODA y de desperdicios analizados en la cadena de valor de Rio Baker, las oportunidades por áreas son las siguientes:

1. En el área Administrativa-Directiva, revisar la visión y misión con los colaboradores directos y que exista concordancia con la declaración de la gerencia y las bases operativas.
2. En el área de Marketing, se sugiere identificar y definir el o los nichos de interés y experimentar con creatividad los canales disponibles tales como website, eventos industriales y empresariales, aeropuertos, revistas, ferias, radio y otros medios de difusión.
3. En el área de Contabilidad y Finanzas, transformar la mirada de tesorería general a una mirada más financiera y estratégica.
4. En el área de Operaciones, se sugiere generar procesos de definir, identificar, medir resultados a través de indicadores, analizarlos y luego mejorar y controlar. Aquí se habla de identificar eficiencias a través de medición de indicadores.
5. En el área de RRHH, se deben reducir las brechas de las competencias con programas capacitación y verificar su efectividad a través del tiempo. Importante considerar implementar un sistema de gestión integrada.

Propuesta de Valor que surge a partir de los análisis y discusiones del PEST, Mapa de Valor y FODA, las discusiones referentes a las mejoras que se vislumbran y del cómo se debe abordar, se concluye que estas deben ser aplicadas bajo la metodología DMAIC de 6Sigma y hacer énfasis en la propuesta de valor, que hará la diferencia y elegible a esta UEN. Cabe destacar que de las discusiones y análisis más allá de las oportunidades de mejora propuestas en el presente trabajo de tesis como también las acciones tendientes a ganancias rápidas, se presentan de manera patente los atributos para conformar la propuesta de valor consistente en concordancia con los valores y su relación causa efecto.

Los atributos son Servicios Integrados, Continuidad operacional y Servicios de Excelencia, cuyo aporta a los mismos para soportarlos, se incluyeron los factores críticos de éxito PQVC

derivados de las Personas y la Seguridad primero (People), la Calidad (Quality), Velocidad en los procesos en términos de no tender reprocesos (Velocity) y finalmente gestión de Costos (Cost).

Lo anterior sólo serían palabras y definiciones sino se construyen los ejes estratégicos como aporte a la gestión integrado y de alineamiento que posteriormente ejecutara la transformación, por tanto dicha construcción de ejes está supeditada a la Visión superior de la empresa en términos que Rio Baker:

- Garantice que se alcance la visión mientras se cumple con la misión propuesta.
- Que impulsen un servicio al cliente de excelencia.
- Que permitan ejecutar acciones estratégicas.
- Que el foco sea las personas.

Lo anterior para construcción del mapa estratégico, con sus puntos estratégicos del cómo lograr el compromiso, luego considerar las “Declaraciones de Rumbo Estratégico”, que definirán los objetivos estratégicos, lo imprescindible y luego los indicadores, estos últimos que incluyan claramente los resultados y los impulsores para un modelo de negocios exitoso.

Respecto de los “Modelos de Negocios”, se presentaron y analizaron los 5 patrones del autor Osterwalder (Desagregación de modelos de negocios; La Larga cola; Plataformas multilaterales; Gratis como modelo de negocio; Modelos de negocios abiertos), y como aporte sugerido de aquello se crea un sexto patrón creado especialmente para par Rio Baker denominado La Excelencia del Mix.

Propuesta centrada en la confiabilidad y disponibilidad de servicios mixados de FBO, cuyo reto es la diferenciación en excelencia la cual no está implementada cuantitativamente y cualitativamente medible. Es cara y se requiere especialistas y recursos para la implementación en la línea de productos y servicios y el mix de los mismos.

La solución propuesta es el desarrollo e implementación de la “Metodología de Certificación de 5 Estrellas”, como práctica auditable de estándares, también incorporar la implementación de DMAIC, LEAN dentro del marco de la metodología 6Sigma para mejorar el performance del negocio. Por tanto la pregunta a realizarse acá es ¿Aplica este modelo de negocios para Aviación Rio Baker? La respuesta sería si aplicaría, porque el mix de servicios

e integralidad de estos, es la propuesta de valor de la empresa en uno de sus aspectos más potentes, es decir la entrega de servicios integrados y confiabilidad de los servicios, que permitiría a Aviación Rio Baker posicionarse en su nicho específico y búsqueda de otros nichos interesante y no derivar en una especialización única.

Antes de concluir respecto del Alineamiento organizacional e incentivos, es menester concluir respecto de los “Tableros de Gestión” y “Tableros de Control”, en función operativa de la alineación de los objetivos, indicadores, metas e iniciativas de mejora, que son el paso final de la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI), como marco de dirección procesable.

Por tanto para hacer de él (CMI) un instrumento que realmente ayude a Aviación Rio Baker a conducir a los resultados que se desean, y que ayuden a ejecutar la estrategia, se tienen que bajar en cascada los objetivos y las métricas a través de la organización, creando un despliegue integrado, alineado y relacionado, de manera que Aviación Rio Baker en el presente trabajo de tesis se le construyó los componentes de un “Balanced Scorecard” que son las Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Mapa estratégico, Temas Específicos, Indicadores, Metas e Iniciativas.

Finalmente la propuesta de alineamiento y de incentivos del análisis de literatura y modelos exitosos existentes, lo más relevante fue como dar las orientaciones de crear un esquema de incentivos para dar forma y funcionalidad a los objetivos estratégicos, los cuales se basan en los “Entregables” esperables bajo criterios de desempeños y con los estándares a implementar, con estos últimos se espera una medida cuantitativa y cualitativa de dichos desempeños.

3.2 Bibliografía

Bibliografía

Arata, A. (2009). *Ingeniería y gestión de confiabilidad operacional*. Santiago: Ril Editores.

Brethower. (2007). *Performance analysis: Knowing what to do and now*.

Castro, D. d. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw Hill.

Cochilco., C. C. (2012). *Inversión Minera en Chile. Caertwera de inversiones 2012*. Cochilco.

Cokins, G. (2004). *Performance Management*. Gestión 2000.

DGAC. (2009). Resolución N° 08/0/0305.

Drucker, P. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. New York: Mc Graw-Hill.

Durant, W. (1968). *The Lessons of History*. Simon & Schuster.

Fleitman. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.

Franklin. (2004). *Organización de Empresas*. McGraw Hill.

Gallego, T. V. (2010). *El mercado de la carga aérea y servicios: factores que influyen*. Sevilla: Universidad de San Pablo CEU.

Govindarajan, A. &. (2007). *Sistemas de Control de Gestión*. Mc Graw-Hill.

Hirt, F. &. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGraw Hill.

Hitt-Ireland-Hoskinsson. (2008). *Administración Estratégica*. Cengage Learning.

<http://www.cepal.org/publicaciones>. (nov de 2012).

http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/48374/LEO_2013.pdf.

International Civil Aviation Organization. (28 August 2008). *Implementing the Global Aviation Safety Roadmap*.

Ivancevich, M. &. (1999). *Strees en el trabajo*.

- Jones, H. &. (2011). *Strategic Management*. South-Western College Pub.
- Junta Aeronautica Civil-Chile. (15 de 11 de 2012). <http://www.jac-chile.cl/>.
- Junta Aeronautica Civil-Chile. (25 de dic de 2012). <http://www.jac-chile.cl/quienes-somos.html>. Obtenido de <http://www.jac-chile.cl/estadisticas/15-informes-estadisticos-mensuales-del-trafico-aereo/43-estadisticas-ano-2012.html>
- Kaplan. (2001). *La Organización Focalizada en la Estrategia*. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan. (2008). *Execution Premium*. Palladium. Executing Strategy.
- Kaplan, R. S. (1996). *Cuadro Mando Integral*. Chicago: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press. ISBN 978-1-59139-134-0.
- Kohn, A. (1993). *Why Monetary Incentive Plans Cannot Work* . Harvard Business Review.
- Kotler, P. A. (2004). *Marketing*. Prentice Hall.
- Maslow, A. H. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy* . Paidós Ibérica.
- Mayo, E. (1924). *Experimento en la Western Electric Company* .
- Meier, J. K. (1976). *Toyota Way Fieldbook*. New York: McGraw Hill.
- Michael Porter, M.E. Kramer . (2011). *Creación de Valor Compartido*. *Harvard Business Review*.
- Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*.
- Norton. (2008). *Execution Premiun*. Harvard Review.
- Océano. (1997). *Diccionario Enciclopédico*. Océano.
- Osterwalder . (2010). *Generación de modelos de negocio*. New Jersey: Centro de Libros PAPP.
- Pascale, R. (1981). *The Art of Japanese Management*. Simon&Schuster.

- Peters, T. &. (1982). *In Searech Excellence*. Harper & Row.
- Pipe, M. &. (1983). *Analyzing Perfomance Problems*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Perfomance*.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. Grup Ed. Patra 8va. Ed.
- Quingley, J. V. (1996). *Visión*. Mc Graw Hill.
- R.Muñiz. (s.f.). *MarketinG-XXI.com*.
- Ries, A. (1986). *La Guuerra de la Mercadoctecnia*.Mc Graw-Hill.
- Rosenthal. (1968). *Pygmalion in the classroom: teacher expectation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- SCL, R. (24 de abril de 2012). <http://newsdescl.blogspot.com/>. Obtenido de <http://envivodesdescl.blogspot.com/2012/04/west-air-sweden-aviacion-rio-baker.html>
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina*.Ed. Granica.
- U.S. Department of Transportation, Federal Aviation Administration. (28 August 2006). *Minimum Standards for Commercial Aeronautical Activities*.
- Walter, S. E. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Weinreich, M. y. (2012). *Proyecto de Grado Tesis Magíster*.
- Wiersema, M. T. (2001). *La disciplina de los líderes de mercado*.New York: Mc Graw-Hill.
- Wong. (1999). *Business Excellence model for a Supply Chain Management*. Mc Graw Hill.

3.3 Anexos

ANEXO 1: Cuadros de roles y funciones del organigrama

A continuación se explica en cuadro, los roles y funciones de los encargados de áreas del organigrama y sus principales entregables medibles en objetivos y metas.

Cargo Asistente Comercial		
Responsabilidades	Competencias	Objetivos /Metas
Llevar agenda de administración Gral. Gestión comercial de los servicios Enlace comercial con Clientes y Proveedores Administración y coordinación administrativa Facturación y Comercialización	Nivel Educacional Superior Formación Profesional Experiencia Comercial >7 años Habilidades en Gestión Comercial y Administración Inglés hablado y escrito fluido	Satisfacción del Cliente. Calidad Atención del Cliente. REDO=0 en Facturación y Remuneraciones. REDO=0 en Procesos administrativos
Cargo Jefe Operaciones		
Responsabilidades	Competencias	Objetivos /Metas
Cumpto. Programas de vuelos Cumpto. Programas de mantenimiento Cumpto. Programas de capacitación personal mecánicos Cumpto. Factores Críticos de Éxito PQVC (<i>People; Quality; Velocity; Cost</i>) Cumpto. Programas de carga y gestión aduanas Coordinación general operaciones	Nivel Educacional Superior Formación Técnico-Profesional Experiencia Comercial >8 años Habilidades en liderazgo y gestión operacional	Cero Accidentes STP/CTP=0 Cumpto. Planning Cumpto. Budget REDO=0 en Actividades Operacionales REDO=0 en Transporte y carga

Cargo supeditado1	Supervisor de Mantenición	Responsable de liderar el equipo de mecánicos y de servicio de carga y transporte.
Cargo supeditado2	Encargado transporte Carga e Internación	Responsable de la recepción y despacho de la carga de aeronaves; atención documental de Aduanas de importación, exportación y transbordos.

Fuente: Información entregada por Administrador Gral.

Cargo Planificador de Vuelos y Servicios		
Responsabilidades	Competencias	Objetivos /Metas
Generar Programas de vuelos Verif. Cumpto. Programas de vuelos Generar Programas de mantenimiento Generar Programas de Transporte de carga y de Servicios especiales Cumpto. Factores Críticos de Éxito PQVC (<i>People; Quality; Velocity; Cost</i>) Coordinación general de Servicios Aéreos; Logísticos y FBO	Nivel Educativo Superior Formación Técnico-Profesional Experiencia >10 años Habilidades en Planificación de Operación Aerocomercial y gestión de Logística y Distribución	Cero Accidentes STP/CTP=0 Cumpto. Planning Cumpto. Budget REDO=0 en Actividades de Planificación REDO=0 en Coordinación Servicios/Logística
Cargo supeditado	Tripulación de Vuelo (Pilotos y tripulación)	Responsables de operar las aeronaves y Cumpto. de plan de vuelo asignado. Cumpto. Factores Críticos de Éxito.

Fuente: Información entregada por Administrador Gral.

Cargo Coordinador de Servicios FBO (Fixed Based Operations)		
Responsabilidades	Competencias	Objetivos /Metas
Atender aeronaves en	Nivel Educativo Superior	Cero Accidentes

<p>aeropuerto, representándolas ante la Autoridad (DGAC), así como ante otras autoridades y entidades vinculadas al sector aeronáutico.</p> <p>Entregar asistencia en la recepción y despacho de aeronaves; atención documental a las cargas de importación, exportación y transbordos.</p> <p>Coordinación general de Servicios Aéreos y Logísticos de FBO</p>	<p>Formación Técnico-Profesional</p> <p>Experiencia >10 años</p> <p>Habilidades en Planificación de Operación Aerocomercial y gestión de Logística y Distribución</p>	<p>STP/CTP=0</p> <p>Cumpto.</p> <p>Planning</p> <p>Cumpto. Budget</p> <p>REDO=0 en Actividades de Planificación</p> <p>REDO=0 en Coordinación de Servicios y Logística</p>
<p>Cargo supeditado</p>	<p>Line Manager</p>	<p>El Line Manager es responsable de una cartera de clientes para la atención de aeronaves, entregando así un servicio personalizado, acorde a las necesidades particulares de cada Cía., propietario, y de cada rubro.</p>

Fuente: Información entregada por Administrador Gral.

ANEXO 2: Patrones de Modelos CANVAS de Osterwalder

Figura Anexo 2.1: Cuadros resumen del patrón Desagregación de modelos de negocio.

PATRONES	1
	Desagregación de modelos de negocio
CONTEXTO	Un modelo integrado combina la gestión de infraestructuras, la innovación de productos y las relaciones con los clientes bajo un mismo techo
RETO	Los costos son muy elevados. Se mezclan varias culturas empresariales opuestas en una sola entidad, lo cual tiene como resultado renuncias no deseables

SOLUCION (DESPUES)	La empresa divide en tres modelos independientes, aunque complementarios Gestión de infraestructuras / Innovación de productos / Relaciones con los clientes
FUNDAMENTO	La mejora de las herramientas de gestión y TI permite separar y coordinar modelos de negocio diferentes con un coste inferior, eliminando así las renunciaciones no deseables
EJEMPLOS DE EXPERIENCIAS EXISTENTES	Banca privada; Empresas de telecomunicaciones móviles
¿APLICA ESTE MODELO DE NEGOCIOS PARA AVIACION RIO BAKER?	No aplica a Rio Baker porque no tiene una combinación de productos bajo la variedad innovativa que se sugiere, es más la infraestructura a pesar de ser determinante, como por ejemplo el caso de los hangares, no es relevante acá por no tratarse de una infraestructura fija y no variante en desarrollo.

Figura Anexo 2.2: Cuadros resumen del patrón La larga cola.

PATRONES	2
	La larga cola (<i>longtail</i>)
CONTEXTO	La propuesta de valor se dirige únicamente a los clientes más rentables
RETO	La creación de propuestas de valor para segmentos de mercado poco rentables resulta demasiado cara
SOLUCION (DESPUES)	La nueva propuesta de valor, o la propuesta adicional, se dirige a un amplio abanico de nichos de mercados que antes eran poco rentables y que en conjunto, son rentables.
FUNDAMENTO	La mejora de la gestión de operaciones y TI permite ofrecer propuestas de valor personalizadas a una extensa cartera de clientes nuevos con un costo bajo.
EJEMPLOS DE EXPERIENCIA	Sector editorial; LEGO

S EXISTOSAS	
¿APLICA ESTE MODELO DE NEOGIOS PARA AVIACION RIO BAKER?	No aplica a Rio Baker porque la propuesta de valor no está dirigida a un amplio abanico de nichos de mercados, sino a unos cuantos reducidos y claramente identificables. También no aplica porque la gestión de operaciones no permite entregar valor a una extensa cartera de clientes a bajo costo, al contrario subirían.

Figura Anexo 2.3: Cuadros resumen del patrón Plataformas multilaterales.

PATRONES	3
	Plataformas multilaterales
CONTEXTO	Una propuesta de valor para cada segmento de mercado
RETO	La empresa no capta clientes nuevos potenciales que estén interesados en unirse a la cartera de clientes actual de la empresa (p.ej. desarrolladores de videojuegos que quieren llegar a los usuarios de las consolas)
SOLUCION (DESPUES)	Se añade una propuesta de valor que de acceso al segmento de mercado de una empresa (p.ej. un fabricante de viedoconsolas que proporciona a los desarrolladores de software acceso a sus usuarios)
FUNDAMENTO	Un intermediario que explota una plataforma en dos o más segmentos de mercado añade fuentes de ingresos al modelo inicial
EJEMPLOS DE EXPERIENCIAS EXISTOSAS	Google; Nintendo; Sony; Microsoft; Apple; iPod; iTunes; iPhone
¿APLICA ESTE MODELO DE NEOGIOS PARA AVIACION RIO BAKER?	No aplica a Rio Baker por tratarse de modelos de negocios asociados y relacionados a variadas plataformas de segmentos simultáneamente.

Figura Anexo 2.4: Cuadros resumen del patrón Gratis como modelo de negocio.

PATRONES	4
	Gratis como modelo de negocio
CONTEXTO	Sólo ofrece una propuesta de valor de costo y valor elevados a los clientes que pagan por el servicio o producto
RETO	El elevado precio disuade a los clientes
SOLUCION (DESPUES)	Se ofrecen varias propuestas de valor a diferentes segmentos de mercado con fuentes de ingresos diferentes, una de las cuales se gratuita (o muy barata)
FUNDAMENTO	Los segmentos de mercado de disfrutan de las propuesta gratuita están subvencionados por los clientes que pagan, que quieren atraer al mayor número posible de usuarios
EJEMPLOS DE EXPERIENCIAS EXISTOSAS	Publicidad y periódicos: Metro; Flickr; Código abierto; Red Hat; Skype; Gillette
¿APLICA ESTE MODELO DE NEGOS PARA AVIACION RIO BAKER?	No aplica a Rio Baker por tratarse de un modelo de negocio orientado a propuestas gratuitas como concepto y atributo valorable. Los flujos están determinados por los usuarios que están interesados en atraer a otros y no por servicios especializados y costosos como son los de aviación y de los FBO's.

Figura Anexo 2.5: Cuadros resumen del patrón Modelos de negocio abiertos.

PATRONES	5
	Modelos de negocio abiertos
CONTEXTO	Los recursos de I+D y las actividades claves se concentran en la empresa: Las ideas sólo se conciben internamente y los resultados sólo de explotan internamente.
RETO	El proceso de I+D es caro y/o la productividad no es la adecuada

SOLUCION (DESPUES)	Se recurre a socios externos para aprovechar los recursos y las actividades de I+D se convierten en una propuesta de valor y se ofrecen a los segmentos de mercado que estén interesados
FUNDAMENTO	La adquisición de I+D a fuentes externas puede ser la más económica y reducir el plazo de comercialización. Las innovaciones desaprovechadas pueden generar ingresos si se venden fuera de la empresa
EJEMPLOS DE EXPERIENCIAS EXISTOSAS	Procter & Gamble; GlaxoSith Kline; InnoCentive
¿APLICA ESTE MODELO DE NEOGIOS PARA AVIACION RIO BAKER?	No aplica a Rio Baker por tratarse de modelos de negocios basados e intensivos en Innovación y el Desarrollo de productos. Rio Baker ofrece servicios y es estrecha la viabilidad de innovar salvo en el marketing como una actividad habilitadora y con claro objeto de posicionar la empresa en la comunidad y sectores inmersos.

ANEXO 3: Ficha de indicadores

Ficha de Indicadores Input

Perspectiva: Input		Nombre de Indicador: LEAN	Responsable: Control de Gestión
Eje estratégico: Fidelización y Cuota M°		Nombre Proceso: Desarrollo de LEAN	
Objetivo Unidad: Entrenamiento y desarrollo metodología LEAN			
Frecuencia de Medición: Trimestral			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador : Ranking resultados auditorias LEAN y Waste Walk			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Certificación anual			
Meta: DMAIC = 100%	Actual: 30%	Brecha de valor: 70%	
Iniciativas:	1- Iniciativa de implementar LEAN y 5 S		
	2- Generar e Implementar Programas 6 Sigma		

Perspectiva: Input		Nombre de Indicador: 5S	Responsable: Control de Gestión
Eje estratégico: Fidelización y Cuota M°		Nombre Proceso: Desarrollo de Programa 5S	
Objetivo Unidad: Entrenamiento y desarrollo metodología 5's			
Frecuencia de Medición: Trimestral			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador : Ranking resultados auditorias LEAN y Waste Walk			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Certificación anual			
Meta: 95%	Actual: 30%	Brecha de valor: 70%	
Iniciativas:	1- Iniciativa de implementar 5S		
	2- Generar e Implementar Programas de entrenamiento 5S		

Ficha de Indicadores Proceso

Perspectiva: Proceso		Nombre de Indicador: Capacitación 6Sigma	Responsable: Gerente Comercial
Eje estratégico: Desarrollo de DMAIC		Nombre Proceso: Desarrollo de Metodología DMAIC y 6Sigma	
Objetivo Unidad: Capacitación de green belt y yellow belt / Desarrollo de Competencias de 6Sigma metodología DMAIC			
Frecuencia de Medición: Trimestral			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador: Ejecución y avance programa entrenamiento > 80%			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Sistema de Gestión			
Meta: 80%	Actual: 10%	Brecha de valor: 90%	
Iniciativas:	1- Workshop 6Sigma y RIW's		
	2- Verificación de la disminución de las brechas en las competencias		

Perspectiva: Proceso		Nombre de Indicador: DMAIC	Responsable: Gerente Comercial
Eje estratégico: Desarrollo de DMAIC		Nombre Proceso: Desarrollo de Metodología DMAIC y 6Sigma	
Objetivo Unidad: Desarrollo y ejecución de proyectos de mejora con metodología DMAIC			
Frecuencia de Medición: Trimestral			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador: Ejecución y avance de proyectos 6Sigma > 60%			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Sistema de Gestión			
Meta: 60%	Actual: 10%	Brecha de valor: 90%	
Iniciativas:	1- Generar e Implementar Programas 6 Sigma		
	2- Aumento de la calificación y certificación del personal		

Ficha de Indicadores Output

Perspectiva: Output		Nombre de Indicador: Fidelización	Responsable: Gerente Comercial
Eje estratégico: Fidelización y Cuota M°	Nombre Proceso: Cartera de Clientes		
Objetivo Unidad: Aumentar participación de Mecado			
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Unidad: %	
Fórmula Cálculo Indicador : Número de Clientes por Segmentos			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Cartera por segmento; Resultados de Merchandising			
Meta: 80%	Actual: 50%	Brecha de valor: 30%	
Iniciativas:	1- Aumento de servicios FBO global		
	2- Merchandising		

Ficha de Indicadores Input

Perspectiva: Input		Nombre de Indicador: Capacitación	Responsable: Gerente Control de Gestión
Eje estratégico: Aumentar Cartera Clientes		Nombre Proceso: Desarrollo programa 5 estrellas	
Objetivo Unidad: Recalificación del personal en estándares de clase mundial			
Frecuencia de Medición: Semestral			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador : Nota de Auditoria en % de cumpto. por ítems y nro. de estrellas obtenidas			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Calculador Guía de 5 estrellas			
Meta:95%	Actual: 50%	Brecha de valor: 50%	
Iniciativas:	1- Realización de RIW: Rapid Improvement Workshop		
	2- Generar programa de capacitación técnica		

Perspectiva: Input		Nombre de Indicador: Conocimiento	Responsable: Gerente Control de Gestión
Eje estratégico: Aumentar Cartera Clientes		Nombre Proceso: Seguimiento y auditorias	
Objetivo Unidad: Seguimiento y realización de auditorias de la Guía de 5 estrellas			
Frecuencia de Medición: Semestral			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador : Nota de Auditoria en % de cumpto. por ítems y nro. de estrellas obtenidas			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Calculador Guía de 5 estrellas			
Meta:95%	Actual: 40%	Brecha de valor: 60%	
Iniciativas:	1- Presentar y difundir la Guía de certificación 5 estrellas		
	2- Capacitación de auditores internos en la guía de 5 estrellas		

Ficha de Indicadores Proceso

Perspectiva: Proceso		Nombre de Indicador: DPMO del Servicio	Responsable: Gerente Comercial
Eje estratégico: Satisfacción Cliente		Nombre Proceso: Seguimiento	
Objetivo Unidad: Implementar y medir servicio de calidad			
Frecuencia de Medición: Mensual			Tipo de Unidad: %; σ
Fórmula Cálculo Indicador: $DPMO = (1.000.000 \times \text{Número de defectos}) / (\text{Número de unidades} \times \text{Número de oportunidades})$			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Sistema de Gestión			
Meta: DPMO = 3,5 > σ >6		Actual: 2,4	Brecha de valor: 1,6
Iniciativas:		1- Auditoría de Servicio; Medición del DPMO; CAV's y generar Puertas de Calidad	
		2- Verificación de la disminución de las brechas que impactan en la calidad del servicio	

Perspectiva: Proceso		Nombre de Indicador: Cartera de Cliente	Responsable: Gerente Comercial
Eje estratégico: Aumentar cartera de clientes		Nombre Proceso: Seguimiento y Auditorias	
Objetivo Unidad: Aumentar la Cuota de Mercado			
Frecuencia de Medición: Mensual			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador: N° de clientes / Servicios FBO			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Reuniones gerenciales con colaboradores estrategicos y entrevistas a clientes y/o usuarios			
Meta: 80%		Actual: 80%	Brecha de valor: 0%
Iniciativas:		1- Visitas a FBO´s exitosos fuera del país	
		2- Merchandising	

Ficha de Indicadores Output

Perspectiva: Output		Nombre de Indicador: Seguimiento	Responsable: Gerente Comercial
Eje estratégico: Satisfacción de clientes	Nombre Proceso: Seguimiento y Auditorias		
Objetivo Unidad: Aumentar la Satisfacción del cliente			
Frecuencia de Medición: Mensual			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador: Indicador a partir de encuesta de percepción del cliente respecto del servicio			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Reuniones gerenciales con colaboradores estrategicos y entrevistas a clientes y/o usuarios			
Meta: 80%	Actual: 50%	Brecha de valor: 30%	
Iniciativas:	1- Generar instancias de feedback con clientes; Encuestas vía web o personalizadas		
	2- Merchandising		

Ficha de Indicadores Input

Perspectiva: Input		Nombre de Indicador: VST	Responsable: Gerente Operaciones
Eje estratégico: Mejora en Productividad		Nombre Proceso: Mejora en la transformación cde valor de los procesos	
Objetivo Unidad: Lograr un VST = Stabilize; Flow; Pull; Level			
Frecuencia de Medición: Semestral			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador : VST f(Stabilize; Flow; Pull; Level) = 95% Confianza del sistema			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Procesos; RIW's			
Meta:95%	Actual: 50%	Brecha de valor: 45%	
Iniciativas:	1- Work Shop de implementación VST y de estándares de clase mundial		
	2- Implementación Metodología DMAIC y Mejora de Continua		

Perspectiva: Input		Nombre de Indicador: Factores críticos de éxito	Responsable: Gerente Operaciones
Eje estratégico: Mejora en Productividad		Nombre Proceso: Mantenión de Clase Mundial	
Objetivo Unidad: Verificación cumpto. de estándares operativos y de gestión			
Frecuencia de Medición: Semestral			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador : Valorización de factores críticos de éxito PQVC (People; Quality; Velocity; Cost)			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Certificación anual			
Meta:95%	Actual: 30%	Brecha de valor: 65%	
Iniciativas:	1- Work Shop de implementación de mejores ideas P;Q;V;C		
	2- Implementación Metodología DMAIC y Mejora de Continua		

Ficha de Indicadores Proceso

Perspectiva: Proceso		Nombre de Indicador: OEE	Responsable: Gerente Operaciones
Eje estratégico: Mejorar Productividad		Nombre Proceso: Overall Equipment Effectiveness =Disp+Rend+Calidad	
Objetivo Unidad: TPM f(OEE) sobre rendimientos del 80%			
Frecuencia de Medición: Mensual			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador: $OEE(\%) = \text{Ratio de Disponibilidad} \times \text{Ratio de Rendimiento} \times \text{Ratio de Calidad}$			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Sistema TI gestión; Mediciones operaciones			
Meta: OEE > 80%	Actual: 0%	Brecha de valor: 80%	
Iniciativas:	1- Generar e Implementar programa de control operativo y de calidad en el servicio FBO		
	2- Verificación del aumento en la productividad medida en SIPOC (Supplier; Input; Process; Output; Customer)		

Perspectiva: Proceso		Nombre de Indicador: Disponibilidad Esp.	Responsable: Gerente Operaciones
Eje estratégico: Mejorar Productividad		Nombre Proceso: Mantenión operativa de clase mundial	
Objetivo Unidad: Disponibilidad Esperada			
Frecuencia de Medición: Mensual			Tipo de Unidad: %
Fórmula Cálculo Indicador: Verificación de los tiempos medios entre fallas y tiempos medios para reparar MTBF yMTTR			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Sistema TI operaciones y proyectos de mejora 6Sigma			
Meta: Disp. Esperada > 90%	Actual: 60%	Brecha de valor: 30%	
Iniciativas:	1- Medición de los MTBF yMTTR más probables del sistema actual del FBO		
	2- Implementar sistema de análisis de línea base. Metodología DMAIC		

Ficha de Indicadores Output

Perspectiva: Output		Nombre de Indicador: TPM	Responsable: Gerente Operaciones
Eje estratégico: Mejora de Productividad	Nombre Proceso: Productividad y Eficiencia		
Objetivo Unidad: Verificación del plan de implementación del TPM en la cadena de valor			
Frecuencia de Medición: Mensual		Tipo de Unidad: %	
Fórmula Cálculo Indicador: TPM f(Reducción de pérdidas; caídas del sistema; Velocidad; Defectos			
Calidad de los datos: Calidad Alta			
Fuente de Datos: Reuniones Worshop; Verificación de los desperdicios (Pareto de desperdicios)			
Meta: 0%	Actual: 80%	Brecha de valor: 80%	
Iniciativas:	1- Análisis de datos y diagramas de proceso		
	2- Análisis de causas raíz validadas		