

Figura 40: Organigrama CMA Aviasur	105
Figura 41: Formula CAPM.....	109
Figura 42: Ebitda	114
Figura 43: Sensibilidad Ebitda.....	114
Figura 44: Margen (Utilidad Bruta)	115
Figura 45: Sensibilidad Margen.....	115
Figura 46: VAN.....	116
Figura 47: Sensibilidad VAN.....	116
Figura 48: Los 8 pasos para la gestión del cambio	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Unidades de negocio y Cargos Asociados	6
Tabla 2: Elementos de la Misión identificados.....	7
Tabla 3: Elementos de la Visión identificados	8
Tabla 4: Elementos de Gobierno Corporativo identificados	10
Tabla 5: Panorama general de toma de decisiones en Aviasur	11
Tabla 6: Situación Actual de CMA Aviasur	21
Tabla 7: Matriz con síntesis de servicios de Unidades de Negocio.....	25
Tabla 8: Capacidades de Aviasur por Unidad de Negocio	29
Tabla 9: Competencias centrales de Aviasur	30
Tabla 10: Participación de Gastos DGAC por UN.....	37
Tabla 11: Características Demográficas Clientes Aviasur.....	43
Tabla 12: Perfil de estilo de vida clientes Aviasur	44
Tabla 13: Comportamiento de consumo	45
Tabla 14: Valoración de atributos por servicio.....	45
Tabla 15: Decisión de compra.....	47
Tabla 16: Método Kano aplicado a Aviasur.....	49
Tabla 17: Análisis de comunicación en prensa y otros.....	56
Tabla 18: Análisis Sitio Web Corporativo	56
Tabla 19: Redes Sociales	57
Tabla 20: ABC de Clientes (Fuente: Datos Aviasur)	58
Tabla 21: Características Generales Competidores.....	62
Tabla 22: Características de los Servicios	63
Tabla 23: Presencia en redes sociales.....	65
Tabla 24: Percepción de Servicios de FBO.....	66
Tabla 25: Percepción de Servicios de Mantenimiento.....	66
Tabla 26: Percepción de Venta de Aeronaves	66
Tabla 27: Evaluación de la Percepción de Servicios de FBO.....	66
Tabla 28: Evaluación de la Percepción de Servicios de Mantenimiento	67
Tabla 29: Evaluación de la Percepción de Venta de Aeronaves	67

Tabla 30: Resultados de Evaluación de Percepción	67
Tabla 31: Riesgos Estratégicos.....	74
Tabla 32: Riesgos Operacionales	75
Tabla 33: Riesgos de Cumplimiento.....	75
Tabla 34: Riesgos Financieros	76
Tabla 35: Matriz BCG aplicada a UN de Aviasur.....	77
Tabla 36: Matriz de atractivo de la industria	78
Tabla 37: Mensajes para comunicaciones	80
Tabla 38: Segmentación y Perfil del Cliente.....	82
Tabla 39: Centros de Mantenimiento autorizados DGAC.....	83
Tabla 40: Precios por Tipo de Mantenimiento Programado	87
Tabla 41: Precios por Tipo de Certificación.....	87
Tabla 42: Precios por Tipo de Mantenimiento No Programado.....	88
Tabla 43: Precios por Tipo de Mantenimiento Imprevisto	88
Tabla 44: SLA para Proveedores y Outsourcing	98
Tabla 45: Parámetros Gestión de Stocks.....	99
Tabla 46: Sistema de Aprovisionamiento	99
Tabla 47: Tipos de Inventario	100
Tabla 48: Tipo de Cargos y Cantidad.....	104
Tabla 49: Inversiones para Proyecto.....	106
Tabla 50: Condiciones de financiamiento.....	106
Tabla 51: Detalle de Financiamiento	107
Tabla 52: Detalle de gastos a 5 años	107
Tabla 53: Proyección de Ventas.....	108
Tabla 54: Flujo económico y financiero	108
Tabla 55: CAPM	109
Tabla 56: Análisis de sensibilidad	113
Tabla 57: Plan de implementación por mes	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participación de aeronaves por marca en Chile (Fuente: JAC, 2015)	83
Gráfico 2: Punto de Equilibrio King Air (Fase 1)	110
Gráfico 3: Punto de Equilibrio King Air (Fase 2)	110
Gráfico 4: Punto de Equilibrio 400 XP (A)	111
Gráfico 5: Punto de Equilibrio 400 XP (AB).....	111
Gráfico 6: Punto de Equilibrio 850 XP	112
Gráfico 7: Punto de Equilibrio AW 109SP	112
Gráfico 8: Punto de Equilibrio Cessna.....	113

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción.....	1
1.1	Motivación.....	1
1.2	Descripción del tema a abordar y preguntas a responder.....	1
1.3	Alcance del tema a abordar	2
1.4	Objetivos y resultados esperados	2
1.5	Marco Conceptual	3
1.6	Metodología	4
2	Aspectos de la Organización.....	4
2.1	Datos de la empresa	4
2.2	Descripción general de la empresa.....	5
2.3	Información de los dueños y su rol dentro de Aviasur.....	5
2.4	Empresas que componen el holding del Grupo Matetic.....	6
2.5	Estructura Organizacional.....	6
2.6	Equipo por Unidad de Negocio (UN).....	6
2.7	Misión.....	7
2.8	Valores fundamentales	8
2.9	Visión	8
2.10	Cultura Organizacional.....	9
2.11	Gobierno Corporativo.....	10
2.12	Proceso de toma de decisiones	11
2.13	Categorías de decisiones.....	11
2.14	Sistemas de Información.....	12
2.15	Unidades de Negocio Aviasur	13
2.15.1	FBO (Fixed Based Operator)	14
2.15.2	Venta de Aeronaves y Comercial	16
2.15.3	Administración de Aeronaves y Chárter.....	18
2.15.4	Centro de Mantenimiento Aeronáutico (CMA)	21
2.15.5	Proyectos y Venta de Repuestos a Terceros.....	23
2.15.6	Síntesis de las Unidades de Negocio	25
2.15.7	Revisión financiera de Aviasur por Unidad de Negocio	26
2.16	Personas.....	27
3	Recursos, Capacidades, Competencias Centrales y Ventajas Competitivas	28
3.1	Recursos Tangibles	28
3.2	Recursos Intangibles.....	28
3.3	Capacidades	29
3.4	Competencias Centrales.....	29
3.5	Ventajas Competitivas	30
4	Aspectos Estratégicos.....	31

4.1 Cadena de Valor	31
4.2 Propuesta de valor actual	33
4.3 Proveedores y Outsourcing.....	34
4.4 Socios Estratégicos y Marcas Representadas	39
4.5 Drivers Estratégicos	41
4.6 Benchmarking	42
5 Estrategia a nivel de negocio	43
5.1 Perfil de clientes.....	43
5.1.1 Características demográficas	43
5.1.2 Descripción de su perfil de estilo de vida.....	44
5.1.3 Comportamiento de consumo	45
5.1.4 Valoración de atributos por servicio	45
5.1.5 Tipos de servicios que solicitan	46
5.1.6 Grupos de Referencia.....	47
5.1.7 Decisión de compra	47
5.2 Posicionamiento del servicio	48
5.3 Análisis del cliente y creación de valor.....	49
5.4 Marketing Mix.....	50
5.4.1 Comunicación	50
5.4.2 Canales de Distribución.....	57
5.4.3 Precio.....	58
5.4.4 Parque y ABC de clientes	58
6 Entorno Externo	59
6.1 Análisis PESTEL	59
6.2 Características de la industria.....	60
6.3 Tendencias de la industria	61
6.4 Competidores.....	62
6.4.1 Competidores a nivel Nacional	62
6.4.2 Competidores a nivel Latinoamericano.....	68
6.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector.....	68
7 Síntesis estratégica actual.....	69
7.1 Situación de KPI en Aviasur.....	69
7.2 Análisis de factores claves de éxito	70
7.3 Matriz FODA	71
7.4 Análisis de Riesgos.....	74
8 Formulación de la Estrategia.....	76
8.1 Análisis Matriz FODA	76
8.2 Matriz BCG	77
8.3 Matriz de atractivo de la Industria	78
8.4 Síntesis Formulación de la Estrategia.....	79

9 Implementación de la estrategia.....	79
9.1 Plan de Gestión de Riesgos.....	79
9.2 Plan de Comunicaciones	80
9.2.1 Mensajes	80
9.2.2 Destinatarios.....	80
9.2.3 Plan de Comunicaciones Internas	81
9.2.4 Plan de Comunicaciones Externas	81
9.3 Plan de Marketing	82
9.3.1 Segmentación y Perfil del cliente.....	82
9.3.2 Target	82
9.3.3 Objetivos del plan de marketing.....	85
9.3.4 Propuesta de valor.....	85
9.3.5 Posicionamiento del servicio.....	85
9.3.6 Marketing Mix	86
9.3.7 Plan de Ventas	91
9.3.8 KPI para el Plan de Marketing y Plan de Ventas	92
9.4 Plan de Operaciones.....	93
9.4.1 Proveedores y Outsourcing	94
9.4.2 Gestión de Stocks.....	98
9.4.3 Descripción de procesos relacionados a la operación.....	100
9.4.4 KPI asociados a la entrega de Servicio de Mantenimiento	102
9.4.5 Horario de atención del CMA Aviasur	103
9.4.6 Layout del CMA Aviasur	104
9.5 Plan de Personas.....	104
9.5.1 Determinación del número de colaboradores	104
9.5.2 Organigrama.....	105
9.5.3 Definición de perfiles para cada puesto de trabajo	105
9.5.4 Horario laboral personal administrativo.....	105
9.5.5 Capacitación	106
9.6 Análisis Financiero	106
9.6.1 Inversiones necesarias y financiamiento	106
9.6.2 Gastos	107
9.6.3 Proyección de Ventas	108
9.6.4 Proyección de flujo económico y financiero a 5 años	108
9.6.5 Tasa de descuento – Modelo CAPM	109
9.6.6 VAN y la TIR	109
9.6.7 Punto de equilibrio	109
9.6.8 Análisis de Sensibilidad	113
9.6.9 Análisis de Montecarlo.....	113
9.7 Gestión de cambio	117
9.8 Plan de Implementación.....	118

10 Conclusiones.....	119
11 Bibliografía	121
12 Anexos	123
Anexo 1: Empresas donde participa el Grupo Matetic	123
Anexo 2: Detalle cargos por Unidad de Negocio	124
Anexo 3: Detalle servicios entregados por UN FBO	125
Anexo 4: Revisión financiera de Aviasur por Unidad de Negocio	126
Anexo 5: Detalle Proveedores	128
Anexo 6: Detalle Outsourcing	130
Anexo 7: Performance marcas Textron Aviation	131
Anexo 8: Benchmarking de Aviasur	132
Anexo 9: Comunicación de marketing.....	133
Anexo 10: Participantes de la industria de transporte aéreo.....	136
Anexo 11: Necesidades para movilizarse	137
Anexo 12: Análisis de fuerzas competitivas del sector.....	138
Anexo 13: Matriz de atractivo de la industria	139
Anexo 14: Detalle proyección de ventas	140
Anexo 15: Desglose Punto de Equilibrio	141
Anexo 16: Simulación 2 Análisis de Montecarlo	143
Anexo 17: Simulación 3 Análisis de Montecarlo	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional	6
Figura 2: Marcos de los tipos de Cultura	9
Figura 3: Etapas de entrega de servicios de FBO	14
Figura 4: Etapas de entrega de servicios de hangar	15
Figura 5: Etapas de entrega de Venta de Aeronaves.....	16
Figura 6: Etapas de entrega de servicios de Administración de Aeronave	18
Figura 7: Etapas de entrega de servicios de Chárter	20
Figura 8: Etapas del servicio de mantenimiento CMA.....	22
Figura 9: Etapas de entrega de servicios de Repuestos	24
Figura 10: Recursos tangibles de Aviasur	28
Figura 11: Recursos intangibles de Aviasur	28
Figura 12: Cadena de Valor de Aviasur	31
Figura 13: Proveedores asociados a costos de explotación	34
Figura 14: Proveedores asociados a GAV	35
Figura 15: Outsourcing asociados a costos de explotación	37
Figura 16: Outsourcing asociados a GAV	38
Figura 17: Impactos de socios estratégicos y marcas representadas	39
Figura 18: Socios estratégicos de Aviasur	39
Figura 19: Socios estratégicos Aviasur	40
Figura 20: Drivers estratégicos de la industria de transporte aéreo	41
Figura 21: Tipos de servicios solicitados por el cliente.....	46
Figura 22: Dimensiones de la calidad de los servicios en Aviasur	48
Figura 23: Asociación de la Marca Aviasur	50
Figura 24: Tipos de Atributos	50
Figura 25: Personalidad de la marca.....	50
Figura 26: Análisis Naming.....	51
Figura 27: Elementos visuales de la marca.....	53
Figura 28: Relación de la marca con sus servicios y otros aspectos	54
Figura 29: Estatus cumplimiento objetivos de marketing	55
Figura 30: Canales de Distribución	57
Figura 31: Análisis PESTEL	59
Figura 32: Matriz FODA FBO	71
Figura 33: Matriz FODA Venta de Aeronaves	72
Figura 34: Matriz FODA CMA.....	72
Figura 35: Matriz FODA Chárter.....	73
Figura 36: Matriz FODA Aviasur.....	73
Figura 37: Análisis Matriz FODA por UN y Aviasur	76
Figura 38: Desglose de procesos de los servicios del CMA.....	101
Figura 39: Layout Hangar Tipo.....	104