ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS
SERVICIO DE TRANSPORTE NO REGULAR DE
PASAJEROS AEROTRANSPORTE S.A.
PARA LOS AÑOS 2018 AL 2021**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

KARIN YUNETT SÀNCHEZ RAMÌREZ

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

DAVID HORACIO MURPHY CAFFERATA

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

ALCIBIADES CÒRDOVA DURAND

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

Asesor:

Carlos Eduardo Ossio Sal y Rosas

Lima – Perú

2019

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	XIV
Capítulo I. Generalidades.....	1
1.1. Antecedentes	1
A. Reseña de la aviación mundial	1
B. Reseña de la aviación civil peruana	3
1.2. Especificación de la oportunidad o problema	5
1.3. Justificación del proyecto.....	5
1.4. Objetivo general y específicos	6
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	7
Capítulo II. La empresa.....	8
2.1. Antecedentes de la empresa	8
2.2. Descripción del negocio.....	8
2.3. Ciclo de vida del servicio de vuelos no regulares	13
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa	15
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria	22
A. Situación financiera de la industria	22
B. Situación del mercado en el Perú	24
Capítulo III. Formulación de la visión, misión y valores de la empresa.....	27
3.1. Visión.....	27
3.1.1. Visión actual de la empresa.....	27
3.1.2. Análisis de la visión actual.....	27
3.1.3. Matriz de la visión propuesta	28
3.1.4. Visión propuesta	29
3.2. Misión	30
3.2.1. Misión actual de la empresa.....	30
3.2.2. Análisis de la misión actual.....	30
3.2.3. Elementos de la misión propuesta de la empresa.....	31
3.2.4. Misión propuesta.....	33
3.3. Valores	33
3.3.1. Valores actuales de la empresa	34
a. Seguridad	34

b.	Eficiencia	34
c.	Innovación.....	34
d.	Trabajo en equipo	34
3.3.2.	Análisis de los valores actuales.....	34
3.3.3.	Elementos de los valores propuestos para la empresa.....	35
3.3.4.	Valores propuestos.....	35
3.4.	Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa.....	36
Capítulo IV. Análisis externo.....		37
4.1.	Tendencia de las variables del entorno	37
4.1.1.	Análisis político-gubernamental	37
A.	Caso Lava Jato	37
B.	Escenario político.....	39
C.	Ley de la Reconstrucción Nacional con Cambios.....	40
D.	Limitada infraestructura aeroportuaria.....	41
E.	Falta de incentivos del gobierno para impulsar la industria.....	42
4.1.2.	Análisis económico	43
A.	Crecimiento de la economía.....	43
B.	Perspectivas del precio del combustible	45
C.	Crecimiento del turismo.....	47
D.	Crecimiento del consumo privado	48
E.	Incremento de tasas y servicios aeroportuarios.....	49
F.	Incremento del tipo de cambio.....	49
G.	Reactivación de la minería.....	50
H.	Aumento de competidores	53
4.1.3.	Análisis socio-cultural.....	54
A.	Crecimiento de la clase media.....	54
B.	Globalización	55
C.	Exigencia de una mayor calidad en los servicios.....	55
D.	Escasez de mano de obra calificada.....	56
4.1.4.	Análisis tecnológico.....	57
A.	Fabricación de piezas con tecnología 3D.....	57
B.	Entrenamiento de pilotos con realidad virtual.....	57
C.	Mejoras en la superficie de los aviones.....	58

4.1.5. Análisis ecológico	59
A. Impacto ambiental de los vuelos no regulares	59
B. Uso de combustibles ecológicos	60
4.1.6. Análisis legal.....	61
A. Mayor regulación obliga a amortiguar impactos ambientales	61
B. Alto nivel de regulación estatal.....	61
C. Exoneración tributaria para empresas de transporte aéreo.....	62
4.2. Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno.....	63
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	64
4.4. Oportunidades	66
4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE	67
Capítulo V. Análisis de la industria	68
5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)	68
5.1.1. Descripción del mercado (demanda).....	68
A. Servicio de transporte aéreo no regular de pasajeros	68
B. Situación del mercado de vuelos no regulares	69
C. Servicio transporte no regular de pasajeros (nivel nacional)	69
D. Servicio transporte no regular de pasajeros (nivel internacional)	70
5.1.2. Descripción de la industria (oferta).....	71
A. Líneas aéreas en vuelos no regulares	71
B. Infraestructura	73
C. Parque aéreo para vuelos no regulares	74
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	75
5.2.1. Sustitutos.....	76
A. Precios.....	76
B. Facilidad y disponibilidad.....	76
C. Factor tiempo	77
D. Aparición de las aerolíneas low cost	77
5.2.2. Potenciales	78
A. Economías de escala	78
B. Inversión de capital	79
C. Limitaciones de la infraestructura aeroportuaria.....	79
D. Diferenciación del servicio	80

E.	Barreras legales	80
5.2.3.	Clientes	81
A.	Clientes importantes y empresas que prestan servicio	81
B.	Oferta depende de los pedidos de los clientes.....	82
C.	Amenaza de integración vertical.....	83
D.	Alta demanda en el mercado / sensibilidad a los precios	83
5.2.4.	Proveedores.....	84
A.	Los proveedores son solo unas cuantas empresas grandes	84
B.	Productos sustitutos satisfactorios para las compañías	85
C.	Las empresas no son clientes importantes para los proveedores.....	86
D.	Los bienes de los proveedores son fundamentales para el mercado	86
5.2.5.	Competencia en el mismo sector.....	87
A.	Concentración	88
B.	Diversidad de competidores	88
C.	Diferenciación del servicio	88
D.	Barreras de salida.....	89
E.	Condiciones de costos.....	89
F.	Tasa de crecimiento del mercado de vuelos no regulares	90
5.3.	Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	92
5.4.	Análisis del grado de atractividad de la industria	92
5.5.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	93
5.6.	Panorama actual del mercado de vuelos no regulares.....	94
	Capítulo VI. Análisis interno	96
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	96
A.	Actividades primarias	96
a.	Gestión comercial y marketing	96
b.	Aeronavegabilidad	98
c.	Operaciones.....	98
d.	Servicio post-venta	99
B.	Actividades de apoyo	100
a.	Infraestructura	100
b.	Recursos humanos	101
c.	Logística.....	101

d.	Tecnología.....	102
e.	Administrativa y finanzas	103
f.	Adquisiciones.....	103
C.	Actividades de gestión	104
a.	Gestión de sistemas integrados	104
D.	Actividades de evaluación	104
a.	Seguimiento y mejora continua.....	104
6.2.	Indicadores de las actividades de la cadena de valor	104
6.3	Benchmarking con los líderes de la industria (cadena de valor).....	104
6.4	Determinar las competencias de la empresa	108
A.	Recursos tangibles.....	108
B.	Recursos intangibles	108
a.	Capacidad de fidelizar clientes	109
b.	Know How (saber cómo hacer) de la compañía	109
c.	Respaldo del Grupo Romero.....	109
d.	Seguridad integral	109
6.5	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	110
6.4.	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	111
Capítulo VII. Formulación de objetivos y diseño de estrategias.....		113
7.1	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	113
7.1.1.	Objetivos estratégicos	113
7.1.2.	Análisis de los objetivos estratégicos.....	116
7.2.	Diseño y formulación de estrategias	117
7.2.1.	Modelo Océano Azul	118
7.2.1.1.	Lienzo de la estrategia actual de la empresa	119
7.2.1.2.	Lienzo de la estrategia de la industria	120
7.2.1.3.	Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).....	121
7.2.1.4.	Lienzo de la nueva estrategia considerada	124
7.2.2.	Matrices de formulación de estrategias.....	124
7.2.2.1.	Matriz FODA	124
7.2.2.2.	Matriz PEYEA	126
7.2.2.3.	Matriz interna externa	128
7.2.2.4.	Matriz Boston Consulting Group	130

7.2.2.5. Matriz de la gran estrategia	132
7.3. Resumen de las estrategias formuladas	134
Capítulo VIII. Selección de la estrategia.....	135
8.1 Método factores estratégicos claves.....	135
8.1.1. Criterios de selección	135
8.1.2. Matriz de selección	136
8.2. Método de escenarios.....	138
8.2.1. Descripción de escenarios considerados	138
A. Escenario 1: Optimista	138
B. Escenario 2: Conservador	140
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios	141
8.3. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	141
8.4. Descripción de la estrategia seleccionada	144
8.5. Descripción de la estrategia contingente.....	144
Capítulo IX. Implantación de la estrategia.....	146
9.1. Mapa de la estrategia.....	146
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	150
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	151
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos	153
9.5. Plan Comercial	156
9.5.1. Objetivos	156
9.5.2. Segmento de mercado	156
A. Segmentación estratégica de empresas	157
B. Características	157
C. Propuesta de valor.....	158
D. Análisis de oportunidad de mercado	158
E. Proyección de la demanda.....	159
9.5.3. Producto o servicio.....	161
9.5.4. Estrategia producto-mercado	161
9.5.5. Precio	161
9.5.6. Plaza.....	162
9.5.7. Promoción.....	163
9.5.8. Presupuesto y cálculos financieros.....	164

9.6.	Iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos.....	164
9.7.	Responsable de cada una de las iniciativas	168
9.8.	Presupuesto de cada una de las iniciativas	169
9.9.	Cronograma de cada una de las iniciativas	171
	Capítulo X. Evaluación	174
10.1	Evaluación cualitativa	174
10.1.1.	Criterios de evaluación.....	174
10.1.2.	Comparación de la estrategia con criterios	175
10.2.	Evaluación financiera de la estrategia.....	175
10.2.1.	Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).....	176
10.2.2.	Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	178
A.	Con planeamiento estratégico	178
B.	Sin planeamiento estratégico	180
C.	Análisis del estado de resultados.....	182
10.2.3.	Estado de situación financiera (situación actual y con la nueva estrategia).....	182
A.	Con planeamiento estratégico	183
B.	Sin planeamiento estratégico	185
C.	Análisis del estado de situación financiera	187
10.2.4.	Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).....	188
10.2.5.	Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)	188
A.	Con planeamiento estratégico	189
B.	Sin planeamiento estratégico	191
C.	Análisis del flujo de efectivo proyectado.....	193
10.2.6.	Proyección de flujos de caja libre (situación actual y con la nueva estrategia).....	193
A.	Con planeamiento estratégico	194
B.	Sin planeamiento estratégico	195
C.	Análisis del flujo de caja libre proyectado	196
10.2.7.	Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	196
A.	Costo de oportunidad de capital (COK).....	197
B.	Costo de la deuda financiera después de impuestos (Kd)	198
C.	Costo de capital promedio ponderado (WACC)	199
D.	Valor actual neto (VAN).....	199
E.	Tasa interna de retorno (TIR).....	201

F.	Indicadores de liquidez	202
G.	Indicadores de solvencia	203
H.	Indicadores de rentabilidad	204
	Conclusiones y recomendaciones	206
	Conclusiones	206
	Recomendaciones	208
	Referencias.....	251

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Características del ciclo de vida vuelos no regulares	14
Tabla 2 Descripción puesto Gerente General.....	18
Tabla 3 Descripción puesto Gerente Comercial y Marketing	19
Tabla 4 Descripción puesto Gerente de Administración y Finanzas.....	20
Tabla 5 Descripción puesto Gerente de Logística.....	21
Tabla 6 Descripción puesto Gerente de Operaciones.....	22
Tabla 7 Ingresos estimados por tráfico de pasajeros no regulares a nivel mundial (RPK)	23
Tabla 8 Volumen de pasajeros transportados en vuelos no regulares a nivel nacional e internacional	25
Tabla 9 Análisis de la redacción de la visión	28
Tabla 10 Matriz de la visión propuesta	29
Tabla 11 Análisis de la redacción de la misión	30
Tabla 12 Características fundamentales de la misión	32
Tabla 13 Características fundamentales de la misión	33
Tabla 14 Análisis valores corporativos	35
Tabla 15 Alineamiento estratégico visión, misión, valores.....	36
Tabla 16 Principales obras ejecutadas por Odebrecht.....	38
Tabla 17 Oportunidades y amenazas de las variables político-gubernamental	43
Tabla 18 Proyecciones macroeconómicas Perú 2018-2019	45
Tabla 19 Perspectivas del precio del combustible	47
Tabla 20 Oportunidades y amenazas de las variables económicas	54
Tabla 21 Oportunidades y amenazas de las variables socio-culturales	57
Tabla 22 Oportunidades y amenazas de las variables tecnológicas	59
Tabla 23 Oportunidades y amenazas de las variables ecológicas	61
Tabla 24 Oportunidades y amenazas de las variables legales	63
Tabla 25 Variables del entorno, impactos cliente, proveedor	63
Tabla 26 Variables del entorno, efecto en la empresa.....	65
Tabla 27 Oportunidades para ATSA.....	66
Tabla 28 Matriz EFE de ATSA.....	67
Tabla 29 Tráfico aéreo de pasajeros según líneas aéreas vuelos no regular.....	72
Tabla 30 Infraestructura aeroportuaria por régimen de propiedad.....	74
Tabla 31 Parque aéreo de vuelos no regulares según ámbito de operación (unidades).....	75
Tabla 32 Parque aéreo de vuelos no regulares según ámbito de operación (número de asientos)	75
Tabla 33 Matriz de atraktividad para productos o servicios sustitutos.....	78
Tabla 34 Matriz de atraktividad para ingreso de nuevos competidores	81
Tabla 35 Matriz de atraktividad para el poder de negociación con los clientes	84
Tabla 36 Matriz de atraktividad para el poder de negociación con los proveedores	87
Tabla 37 Matriz de atraktividad para el poder rivalidad entre competidores	91
Tabla 38 Evaluación de las cinco fuerzas competitivas	92
Tabla 39 Matriz perfil competitivo (MPC)	94
Tabla 40 Cantidad de colaboradores de ATSA.....	101
Tabla 41 Benchmarking con los líderes de la industria.....	105
Tabla 42 Competencias distintivas de las principales actividades cadena de valor de ATSA.....	110

Tabla 43 Matriz de evaluación de factores internos de ATSA.....	112
Tabla 44 Objetivos estratégicos SMART	117
Tabla 45 Atributos que los expertos del sector consideran fundamentales en vuelos no regulares	119
Tabla 46 Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear	122
Tabla 47 Tabla comparativa entre Océano rojo y Océano azul.....	123
Tabla 48 Matriz FODA ATSA.....	125
Tabla 49 Matriz PEYEA ATSA.....	127
Tabla 50 Participación de mercado vuelos no regulares 2016 - 2017.....	130
Tabla 51 Resumen de las estrategias formuladas.....	134
Tabla 52 Criterios de éxito.....	136
Tabla 53 Matriz de selección, factores estratégicos clave ATSA	137
Tabla 54 Comparación de estrategias con los escenarios	141
Tabla 55 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) de ATSA.....	143
Tabla 56 Alineación análisis FODA con el mapa estratégico de ATSA.....	147
Tabla 57 Indicadores para cada objetivo estratégico	152
Tabla 58 Metas para cada objetivo estratégico	154
Tabla 59 Contribución de ventas por tipo de cliente.....	159
Tabla 60 Porcentaje de crecimiento anual	160
Tabla 61 Crecimiento anual en cantidad de pasajeros	160
Tabla 62 Proyección anual de cantidad de pasajeros	160
Tabla 63 Matriz producto-mercado (Ansoff).....	161
Tabla 64 Iniciativas para cada objetivo estratégico	166
Tabla 65 Responsables de las iniciativas	168
Tabla 66 Presupuesto de las iniciativas estratégicas	170
Tabla 67 Cronograma de las iniciativas	172
Tabla 68 Contribución de ventas de ATSA	177
Tabla 69 ATSA Estado de resultados proyectado con planeamiento estratégico	179
Tabla 70 ATSA Estado de resultados proyectado sin planeamiento estratégico	181
Tabla 71 ATSA flujo de efectivo proyectado con planeamiento estratégico.....	190
Tabla 72 ATSA flujo de efectivo proyectado sin planeamiento estratégico	192
Tabla 73 ATSA flujo de caja libre proyectado con planeamiento estratégico	194
Tabla 74 ATSA flujo de caja libre proyectado sin planeamiento estratégico	195
Tabla 75 Datos para el cálculo del COK, Kd y WACC	198
Tabla 76 ATSA Cálculo de valor actual neto económico (VANE) en miles de soles	200
Tabla 77 ATSA Cálculo de valor actual neto financiero (VANF) en miles de soles.....	200
Tabla 78 ATSA Cálculo de tasa interna de retorno económico (TIRE)	201
Tabla 79 ATSA Cálculo de tasa interna de retorno financiero (TIRF)	202
Tabla 80 ATSA Indicadores de liquidez.....	203
Tabla 81 ATSA Indicadores de solvencia.....	204
Tabla 82 ATSA Indicadores de rentabilidad.....	205

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Vuelo inicial Nueva York-Londres, 1952 (Pan American Airways).....	2
Figura 2. Aeropuerto Limatambo, Lima Perú, 1960.....	4
Figura 3. Servicio de vuelo ejecutivo VIP.....	9
Figura 4. Servicio vuelos chárter de transporte de pasajeros.....	10
Figura 5. Servicio vuelos chárter de transporte de carga.....	10
Figura 6. Servicios de ambulancia aérea.....	11
Figura 7. Servicios de evacuación médica.....	11
Figura 8. ATSA Airlines.....	12
Figura 9. Servicio no regular de pasajeros - Ciclo de vida.....	15
Figura 10. ATSA - Organigrama funcional.....	17
Figura 11. Tráfico no regular volumen de pasajeros transportados a nivel mundial.....	24
Figura 12. Tráfico de pasajeros no regular 2005-2017.....	26
Figura 13. Indicador de confianza empresarial.....	40
Figura 14. Inflación, variación porcentual interanual del IPC.....	44
Figura 15. Evolución del precio del combustible y petróleo.....	46
Figura 16. Llegada de turistas internacionales.....	48
Figura 17. Tipo de cambio (US\$ PEN).....	50
Figura 18. La inversión en el sector minero ha empezado a recuperarse.....	51
Figura 19. Proyectos medianos y pequeños ya concesionados.....	52
Figura 20. Precio del cobre.....	53
Figura 21. Variación del servicio de transporte aéreo no regular de pasajeros, 2005-2017.....	69
Figura 22. Variación del servicio aéreo no regular de pasajeros nivel nacional, 2005-2017.....	70
Figura 23. Variación del servicio aéreo no regular de pasajeros nivel internacional, 2005-2017.....	71
Figura 24. Participación de las compañías aéreas de vuelos no regulares, 2017.....	73
Figura 25. Resumen de las cinco fuerzas de Porter.....	91
Figura 26. Cadena de valor ATSA, 2017. Tomado documentación ATSA.....	97
Figura 27. Correlación inversiones mineras y tráfico de pasajeros ATSA.....	115
Figura 28. Lienzo de la estrategia actual de ATSA.....	120
Figura 29. Lienzo de la estrategia de la industria.....	121
Figura 30. Lienzo de la Estrategia considerada.....	124
Figura 31. Matriz PEYEA de ATSA.....	128
Figura 32. Matriz interna externa ATSA.....	129
Figura 33. Matriz Boston Consulting Group ATSA.....	132
Figura 34. Matriz de la gran estrategia ATSA.....	133
Figura 35. Mapa estratégico de ATSA.....	149
Figura 36. Características de los segmentos de mercado de ATSA.....	157
Figura 37. ATSA Utilidad neta estado de resultados con y sin planeamiento estratégico.....	182
Figura 38. ATSA Estado de situación financiera con planeamiento estratégico.....	184
Figura 39. ATSA Estado de situación financiera sin planeamiento estratégico.....	186
Figura 40. ATSA Pasivo y patrimonio neto con y sin planeamiento estratégico.....	187
Figura 41. ATSA Pasivo corriente con y sin planeamiento estratégico.....	188
Figura 42. ATSA Flujo de efectivo con y sin planeamiento estratégico.....	193
Figura 43. ATSA Flujo de caja libre con y sin planeamiento estratégico.....	196

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevistas a gerentes de ATSA.....	209
Anexo 2 Entrevistas a expertos del Sector.....	228
Anexo 3 Entrevistas a empresas de la competencia.....	242
Anexo 4 Cuestionarios.....	245

Dedicatoria

A nuestros seres queridos, con su comprensión
nos apoyaron durante todo este tiempo.

A Dios, que nos da la fortaleza para seguir creciendo personal y profesionalmente.

Introducción

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan estratégico para Aerotransporte S.A. (ATSA), empresa con amplia experiencia en el mercado de vuelos no regulares, ofreciendo diversos servicios en ese rubro.

La finalidad del plan a desarrollar es brindar a ATSA estrategias que le permitan consolidarse en el mercado de transporte aéreo no regular y mejorar su posición competitiva. Con un enfoque sistemático, secuencial y complementado con entrevistas a gerentes de ATSA y expertos del sector aeronáutico.

En el capítulo I, se plantea el problema, se justifica el proyecto y se determinan los objetivos, el alcance y las restricciones.

En el capítulo II, se describe a la empresa, su estructura y una breve descripción del mercado en el que participa, así como su situación financiera.

En el capítulo III, se analiza la visión, misión y valores de la empresa. Asimismo, se propone un planteamiento estratégico de cambio para cada una de ellas.

En el capítulo IV, se define el contexto a través de un análisis externo, utilizando el instrumento de planificación estratégica PESTEL analizando las variables políticas, económicas, socioeconómicas, tecnológicas, ecológicas y legales.

En el capítulo V, se hace un análisis del mercado de vuelos no regulares y de la industria, utilizando la herramienta de gestión de Porter, identificando y analizando cada una de las cinco fuerzas que la componen.

En el capítulo VI, se hace un análisis interno describiendo la cadena de valor de la empresa, identificando sus ventajas competitivas y comparándolas con los líderes de la industria.

En el capítulo VII, se definen los objetivos estratégicos y se formulan las estrategias utilizando como herramientas las matrices estratégicas.

En el capítulo VIII, se selecciona la estrategia a implementar en base a lo definido en el capítulo anterior.

En el capítulo IX, se implementa la estrategia elegida a través de la herramienta mapa estratégico, definiendo metas, iniciativas, responsables, presupuesto y cronogramas.

En el capítulo X, se realiza la evaluación financiera del proyecto, proyectando los estados financieros, calculando los indicadores y ratios para determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Finalmente se dan las conclusiones y recomendaciones del presente planeamiento estratégico, el cual es el principal aporte para que la empresa ATSA logre los objetivos planteados.