



**Proyectos de inversión para capturar el segmento corporativo en las Aerolíneas
en Colombia**

PRESENTADO POR:
CAMILO AMAYA MONSALVE

DIRECTOR DE TESIS:
JUAN FELIPE MONTENEGRO

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN
16 DE Noviembre de 2012

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| 1. TITULO, ANTECEDENTES Y RESUMEN DEL PROYECTO | 3 |
| 1.1 TITULO DEL PROYECTO | 3 |
| 1.2 ANTECEDENTES Y RESUMEN DEL PROYECTO | 3 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 8 |
| 3. ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACION | 11 |
| 4. OBJETIVOS DEL PROYECTO | 14 |
| 5. METODOLOGIA..... | 14 |
| 6. TRAYECTORIA Y CAPACIDAD EN INVESTIGACION, DESARROLLO TECNOLOGICO: | 19 |
| 7. RESULTADOS / PRODUCTOS ESPERADOS:..... | 21 |
| 8. CRONOGRAMA DE TRABAJO..... | 22 |
| 9. IMPACTOS ESPERADOS | 24 |
| 10. BIBLIOGRAFIA..... | 25 |

1. TITULO, ANTECEDES Y RESUMEN DEL PROYECTO

1.1 TITULO DEL PROYECTO

Proyectos de inversión para capturar el segmento corporativo en las Aerolíneas en Colombia

1.2 ANTECEDENTES Y RESUMEN DEL PROYECTO

Según la historiadora Karim León Vargas, Historiadora de la universidad de Antioquia, la aviación en Colombia, es un sector que comenzó hace más de 100 años, y fue precursor en Sur América. Los pioneros en la aviación en nuestro país comenzaron con la aviación de acrobacia cerca de 1911, donde empresarios colombianos trajeron a Colombia un piloto francés experimentado que realizaría demostraciones en nuestro país.

Luego para 1921 ya se habían fundado dos compañías dedicadas a la aviación en nuestro país, CCNA o también conocida como la Compañía Colombiana de Navegación Aérea, y la Sociedad Colombo-Alemana de transportes Aéreos, SCADTA. Desde dicho momento se dio la fundación de un gran número de compañías, pero cabe recalcar que Colombia ostenta el título de tener la compañía de aviación más antigua de América, la cual se dio con la fusión de SCADTA y SACO dando así inicio a Aerovías Nacionales de Colombia, también conocida como AVIANCA. (vargas, 2011)

Hoy en día se puede entender claramente porque AVIANCA es la líder del mercado en cuanto al transporte aéreo, teniendo en cuenta su larga tradición, y sentido de pertenencia por parte de todos los colombianos, algo similar a lo que sucede con compañías colombianas de gran renombre como los BAVARIA y ALPINA.

Desde entonces el mercado de transporte aéreo en Colombia ha surgido un gran número de cambios, desde incrementar el número de compañías con altos niveles de competitividad, a convertirse en un sector que está altamente ligado a las variaciones del precio del petróleo, la TRM, el turismo y los negocios internacionales en el país; dichos factores relevantes han hecho que dicho sector sea muy complejo en cuando a su administración, y al mantener unas rentabilidades estables.

Según el último estudio de la Asociación de Transporte Aéreo en Colombia, se ha visto que en lo corrido de 2012 el incremento de transporte de pasajeros, también conocidos como PAX en la industria, ha aumentado en un 12% respecto al año anterior, tras haber movilizadado alrededor de 16 millones de pasajeros en la región; lo cual muestra una tendencia superior a la del continente. Este comportamiento no se ha dado en igual medida entre los dos sectores que se manejan en el transporte aéreo, el doméstico y el internacional. Como se puede ver en la siguiente gráfica, se ha dado un mayor crecimiento en el mercado doméstico que en el internacional tanto en el transporte de pasajeros como en el de carga.

Gráfico 1 - Crecimiento anual del Tráfico aéreo de Pasajeros

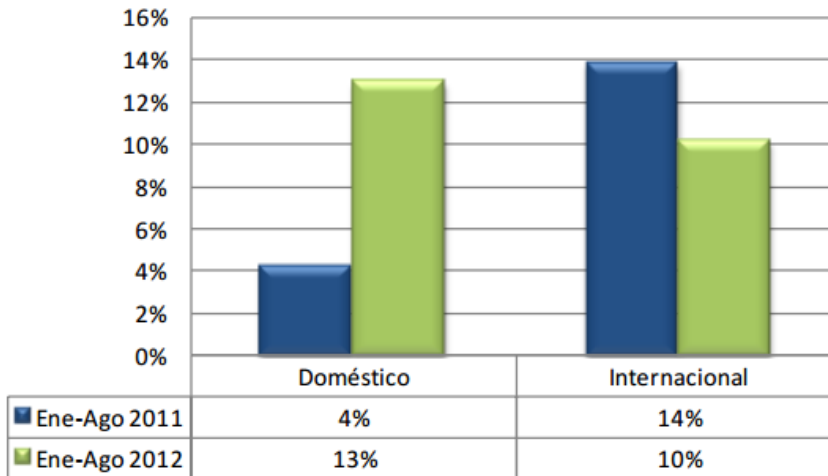
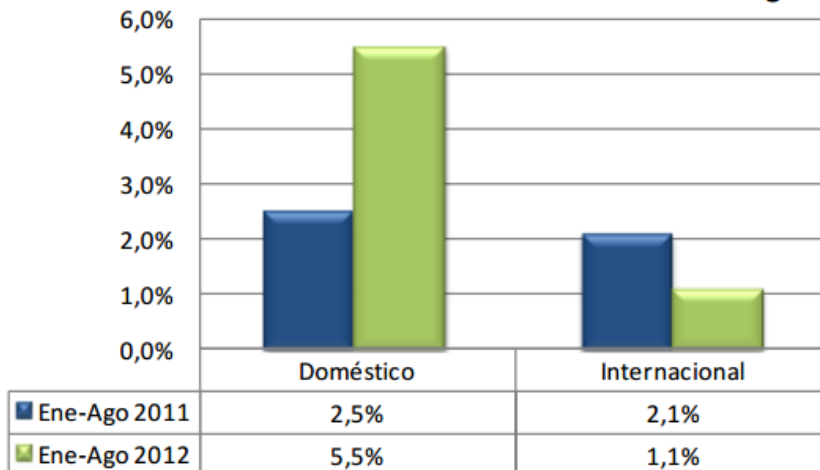


Gráfico 2 - Crecimiento anual del Tráfico aéreo de Carga



Fuente: Aerocivil

(Asociación de Transporte Aéreo en Colombia, 2012)

Dicho análisis muestra que el crecimiento general del mercado nacional ha estado por encima de la demanda internacional, lo cual está enfocado principalmente en dos factores muy importantes.

Por un lado, se ha incrementado la competencia en el mercado doméstico con la entrada de LAN en el sector a través de la compra de la aerolínea AIRE, la entrada de VIVA Colombia como la primera aerolínea de bajo costo en el país, y en segundo lugar se ha generado una alta competencia entre las aerolíneas colombianas fomentado una

guerra de precios con el fin de capturar la mayor proporción posible del mercado. La guerra de precios fomenta que las tarifas bajen y sean más accesibles para la población colombiana, y entre a competir directamente con los precios del transporte terrestre de nuestro país.

Dentro de este sector, un factor muy significativo para lograr una compañía rentable se fundamenta en dos factores principales los cuales miden el nivel de ingreso.

El primer factor es la ocupación de los vuelos y el segundo es el precio medio al cual se vende los diferentes trayectos en cada una de las temporadas del año.

El factor de ocupación de un avión se mide, según el número de sillas ocupadas Vs el total de sillas disponibles por cada trayecto, por lo que en esta escala el factor máximo de ocupación va a ser de 100%. Vale la pena recalcar que lograr este % en el indicador es sumamente complejo, ya que para lograr dicho indicador se debe buscar sobrevender los aviones en aproximadamente en un 5%, porque, según las tendencias del mercado en Colombia, la tasa de personas que no se presentan está alrededor de dicho valor. Sin embargo, el buscar la sobreventa de diferentes vuelos puede tener una implicación muy fuerte en el servicio al cliente y la marca misma, el riesgo y el impacto que se presente la totalidad de las sillas vendidas genera una percepción que afecta drásticamente la calidad del servicio, y el valor agregado percibido por los consumidores.

En cuanto al segundo factor que determina los ingresos, el precio medio de los tiquetes, es un concepto bastante complejo y uno de los principales focos de las compañías. El costo medio de los tiquetes, o también conocido en el sector como el YIELD, está dado por la tarificación de las diferentes sillas del avión. De forma simple, se establece que cada avión tiene un % de sillas que va dirigido a cada uno de los diferentes tipos de clientes, y con las respectivas tarifas, teniendo en cuenta el trayecto y el tipo de segmento que más utiliza el servicio.

El área encargada de gestionar este aspecto, es quien determina es según las diferentes rutas, que % del avión va a ir enfocado a segmento corporativo, cuanto al turista, al étnico, y si se deben realizar promociones o cualquier iniciativa con el fin de lograr la ocupación óptima del avión.

Como es lógico, entre mayor sea la proporción de clientes de gama alta, corporate, que ocupen el trayecto, mayor será el ingreso medio por pasajero para dicha ruta, mientras que el % de los demás segmentos tienen un menor margen para la aerolínea.

En cuanto a lo que se busca con este proyecto, es establecer el medio por el cual las demás aerolíneas diferentes a AVIANCA, deben abordar el mercado corporativo, a través de diferentes iniciativas y proyectos de inversión, con el fin de buscar mejorar sus rentabilidades, partiendo del hecho que este segmento es el que está dispuesto a pagar las mayores tarifas pero que simultáneamente demanda el mejor servicio.

En pocas palabras, una aerolínea, que no sea de bajo costo en Colombia, requiere que en su portafolio de clientes tengan una gran proporción de clientes corporativos, que aumenten el ingreso promedio por tramo y de esta forma lograr que las compañías logren obtener una rentabilidad positiva.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mejor forma para capturar y mostrar claramente cuál es la problemática que se desea solucionar con este proyecto, es a través de formular la pregunta que es la mayor incógnita para los directivos del sector. La cual se resumen en:

¿Cómo capturar el mercado corporativo de aviación en Colombia?, donde se tiene como coyuntura del sector que el principal competidor, Avianca, es una marca reconocida por los ejecutivos en Colombia, y simultáneamente el hecho que la alta competencia en el mercado ha generado una guerra de precios que está afectando drásticamente las rentabilidades de las empresas y por ende limitan fuertemente la inversión en publicidad y la inversión operacional que pueda generar un alto valor para este segmento de mercado.

La problemática principal que se desea analizar durante el desarrollo del ejercicio, se enfoca en analizar y estructurar un plan de trabajo que apalanque la rentabilidad, teniendo en cuenta la situación actual de la aviación en Colombia, las características propias del mercado corporativo y la alta competencia de precios que se da en el sector.

Lo que nos conlleva a tratar de entender cuáles son los motivos, insides, de este segmento del mercado que fomentan que estén dispuestos a pagar un valor una tarifa superior a la media del mercado.

Según las últimas investigaciones de mercado, realizados por LAN en Colombia, para entender este segmento, se evidencio que el segmento está caracterizado por ser empleados o dueños de diferentes compañías, donde normalmente son de un perfil alto o ejecutivos directivos.

Al entrar a analizar este tipo de clientes, se entiende que los clientes como tal no están preocupados por el costo del tiquete, el costo del tiquete ha de ser pagado por la compañía a la cual pertenecen, lo cual genera que se dé una mayor elasticidad en el precio, y que los factores decisorios sobre cual proveedor escoger entran a ser

diferentes a los que afectan al resto de segmentos. Los demás segmentos, como el turístico o étnico está más preocupado por el precio final del tiquete dado que el costo mismo será cubierto directamente por ellos.

En este segmento, entran a participar factores diferentes, donde según la investigación, los principales factores que entran en juego son: los horarios en los que se presta el servicio, la puntualidad del servicio, la calidad, el servicio al cliente, los beneficios especiales como salas VIP, acceso privilegiado, check In en preferencial, espacio de equipaje y la flexibilidad para poder modificar tanto el trayecto como los horarios y calendarios.

Con respecto a la situación actual del mercado podemos observar que del total del ingreso generado en el sector, el 60% del mismo es apalancado por el segmento corporativo, mientras que el 40% restante es por los segmentos étnicos y turísticos. (El segmento étnico es el que se caracteriza por ser personas que tiene que viajar constantemente por que viven en lugares diferentes a los de origen, un claro ejemplo de esto son los estudiantes de la costa, que cada vacaciones que tienen visitan a sus familias)

Es importante tener en cuenta que el promedio tarifario para cada uno de los segmentos tiene diferencias significativas. Por un lado, como se mencionó anteriormente, el costo del tiquete está directamente relacionado con el tipo de cliente que se está atendiendo.

Los clientes que están dentro del segmento de turista, se caracterizan por buscar tiquetes de muy bajo precio, ya sean promociones u horarios de baja demanda de los otros dos segmentos. En cuanto al segmento étnico este se caracteriza por estar dispuesta a pagar un poco más que los turistas, pero estos solo viajan en momentos de temporada alta, cuando hay feriados, vacaciones, o eventos especiales, por lo que estos están dispuestos a pagar un poco más, pero solo están interesados en las mismas rutas y las mismas fechas.

Por ultimo, como mencionamos anteriormente, el segmento corporativo es el que está dispuesto a pagar más, dado que sus viajes están relacionados con negocios, y se

entiende el costo del tiquete como el costo mismo para poder generar ingresos y rentabilidades para la compañía en la que trabaja. Estos tiquetes se caracterizan por tener la mayor flexibilidad con respecto a cambios, dado a que los empresarios tienen que tener la posibilidad de cambiar a última hora su vuelo o su destino, y por ende están dispuestos a pagar más.

El motivo, por el que el segmento es el más rentable, se relaciona a que están dispuestos a pagar una tarifa superior que genera una mayor rentabilidad que el resto, el margen de diferencia es cercano al 35%, por lo que entre más clientes corporativos se logren capturar más rentable será la compañía. (Un claro ejemplo de esto, son las compañías del medio oriente como Fly Emirates, donde tienen una alta concentración de clientes corporativos de petroleras, y tienen márgenes de rentabilidad muy superiores y ofrecen servicios muy especializados en este tipo de segmento)

Una vez realicemos las diferentes segmentaciones, entraremos directamente a lo que nos atañe respectivo a las finanzas y donde está el fondo del proyecto. Básicamente, el foco será la fase de establecer y priorizar los diferentes proyectos de inversión, por medio de la cuantificación de sus ROI, TIR y EVA utilizando así de forma eficiente los limitados recursos que se disponen para lograr los máximos beneficios en la rentabilidad de la compañía.

3. ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACION

EL énfasis en lo que se va a realizar el estado del arte de la investigación se fundamentara en la gerencia de proyectos, dado que el fondo del proyecto es la realización de diferentes proyectos de inversión en los que a se busca optimizar los escasos recursos de la compañía para incrementar los ingresos y mejorar los márgenes de las compañías del sector aeronáutico dedicado al transporte de pasajeros. Por lo que se realizara el énfasis en la gerencia de proyectos y la las PMO.

Para comenzar, se entrara a realizar una mención del estado actual de la gerencia de proyectos.

Según el programa de Project Management training de la empresa Gómez Project and Training, fundamentado en la teoría desde gerenciar los proyectos, iniciando por la planificación, el análisis de riesgos, la ejecución, monitoreo, control, cierre y por ultimo la definición de la PMO.

La planificación de un proyecto conlleva entender diferentes conceptos básicos. Para comenzar es importante entender que los proyectos tienen diferentes fases, donde las fases se entienden como una serie de actividades que están relacionadas lógicamente y culminan con un entregable específico. En la fase de planificación se define los objetivos principales del proyecto, además se debe establecer cual es el alcance que va a tener el proyecto como tal. En la planificación del proyecto se debe entrar a evaluar la factibilidad del proyecto mismo, dado que si no es factible no se debe proceder con las siguientes etapas. La factibilidad del proyecto esta en diferentes enfoques, la factibilidad operativa, la técnica, de cronograma o temporal y por ultimo la factibilidad económica del mismo, en el caso particular que no sea factible una de estos enfoques se entrara a discernir si definitivamente es conveniente realizar el proyecto por causas estratégicas dado que por el análisis de factibilidad no es conveniente.

En esta fase, debemos entrara a definir los diferentes requerimientos del proyecto, tales como cual es el trabajo requerido, cual es el tiempo estimado para su ejecución, cual va a ser el valor agregado generado, que fases lo han de componer, los diferentes paquetes de trabajo que se deben llevar a cabo, los responsables de cada hito, el cronograma que hemos de llevar a cabo (en general establecer la ruta critica), los posibles escenarios bajo los cuales se ejecutara el proyecto y los escenarios en los que se va a desempeñar.

Tras realizar el análisis de factibilidad, se debe entrar a realizar las diferentes alternativas bajo las cuales se puede llevar a cabo el proyecto, analizando las diferentes alternativas viables, cuales son la suposiciones financieras que se van a

tener en cuenta para el análisis financiero y como se deberán interpretar los resultados del mismo. Los resultados de este análisis se dividen en dos segmentos fundamentales, por un lado se deben evaluar cuales son los beneficios tangibles que va a generar, como aumento en ventas, y en segundo lugar, se deben entrar a analizar y cuantificar los beneficios intangibles tales como el valor de la marca.

En la segunda fase de la gerencia de proyectos debemos comenzar a analizar y evaluar los riesgos intrínsecos del proyecto, y cuales pueden ser los impactos que puedan generar. Para llevar a cabo esta tarea nos debemos enfocar en identificar cuales pueden ser los impactos negativos que conllevan la ejecución del proyecto. Tras realizar la identificación debemos para evaluar los riesgos, cuantificando los costos o impactos que pueden tener de forma negativa la ejecución. Luego, se iniciara la fase en la que se deben entrar a realizar planes de respuesta ante dichos riesgos y una metodología de monitoreo de los mismos, lo cual busca garantizar que el impacto sea el menor posible y estar preparado para contingencias. Una herramienta que se puede utilizar para la mitigación de riesgos es la creación de arboles de decisión, donde se tenga de antemano claro y cuantificado cual es la decisión optima ante todos los posibles eventos que se den durante el proyecto, garantizando que se tomen las decisión optimas en cada momento.

En la valoración misma de los riesgos y beneficios del proyecto se deben entrar a evaluar conceptos financieros claves como lo son el periodo de repago, el valor presente neto, la relación beneficio/costo, el retorno sobre la inversión y la TIR del proyecto; con lo que se busca garantizar que la evaluación financiera del mismo sea precisa y garantice que el proyecto generara beneficios para la compañía.

En la tercera fase, de ejecución del proyecto debemos partir por el aseguramiento de la calidad, entendida como la verificación de la ejecución de todos los proceso definidos en la planificación, en un orden cronológico, con los estándares establecidos y el los tiempos estimados para cada actividad. Por lo que entra en juego simultáneamente la fase de monitoreo y control del proyecto.

Para poder realizar de forma eficiente y coherente a los acuerdos establecidos el proyecto, es necesario realizar diferentes actividades de monitoreo y control. Para realizar un control se puede hacer seguimiento a través de la ruta crítica, el árbol de decisión, la ejecución presupuesta, una matriz de responsabilidades, y de esta forma controlar que la totalidad del proyecto se esté realizando de acuerdo a lo establecido en la planificación. Tras realizar los diferentes controles tenemos que estar en la capacidad de contestar preguntas típicas de la alta gerencia como: ¿cuando se termina el proyecto? y ¿Cuánto dinero hemos gastado y cuanto falta por gastar?, y además poder plantear diferentes KPIS claves como los son: la variación del cronograma, la

variación de costos, el índice de desempeño del cronograma y el índice de desempeño de costos.

En cuanto al control se pueden realizar diferentes auditorias, donde se entra a revisar en detalle los diferentes procesos que se están llevando a cabo, identificación de los posibles riesgos que se pueden estar fomentado y los problemas potenciales y reales que se tienen en la ejecución. El control tiene la posibilidad de enfocarse por dos diferentes alternativas, por un lado esta la posibilidad de buscar eliminar las desviación a través del control, por el otro esta el de acomodarse a las desviación y ajustar el proyecto; idealmente, se debe establecer un punto intermedio en el que se busquen eliminar las desviaciones pero ser flexible para que en caso dado que no sea posible evitar la desviación entrar a ajustar el proyecto generando los impactos menos perjudiciales.

Por ultimo se debe entrar a la fase de cierre del proyecto, cuya finalidad es dar por culminado el proyecto tras entregar el resultado final en los estándares de calidad establecidos. Un ejemplo de esto puede ser un proyecto de cambio de software en la compañía, donde el resultado final será entregar todos los equipos con el software establecido, funcionando en los estándares determinados y garantizando la confiabilidad y disponibilidad del mismo, donde simultáneamente se puede establecer que el personal debe estar capacitado para su uso en la finalización del mismo.

En cuanto a la PMO, una parte fundamental del proyecto, es la gestión centralizada de un portafolio de proyectos, donde se incluye la identificación, priorización, autorización, gestión y control de proyectos con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. En este caso en particular, el incrementar los ingresos y mejorar los márgenes de la compañía.

El tener una PMO es complejo, sin embargo los beneficios son significativos. Al tener una PMO se puede mejorar el desempeño mismo de los proyectos, se mejoran las competencias, se incrementa la probabilidad de éxito y se reducen la probabilidad de fracasos. Todo esto es posible al tener centralizada la coordinación y dirección de los proyectos que se están llevando a cabo, ya que al tener un área exclusivamente dedicado a esto logramos tener un equipo de trabajo alienado que garantice la calidad, la correcta ejecución de los proyectos, la estandarización de proceso, mejoras en la utilización de los recurso, y la utilización de las mejoras practicas, ligando todos y cada uno de los proyectos a la estrategia de la organización. (Gómez Project and Training, 2010)

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1. Objetivo general:

Determinar cuáles son los diferentes valores agregados que son concluyentes a la hora de adquirir un servicio de transporte aéreo por parte del segmento corporativo, y como, teniendo en cuenta los limitantes financieros que tienen hoy en día las aerolíneas colombianas, establecer un plan de trabajo que logre capturar el mayor porcentaje de este segmento y mantener o aumentar los demás segmentos a través de la evaluación de proyectos de inversión.

4.2. Objetivos específicos:

- Identificar y cuantificar la segmentación del mercado (Corporativos, étnicos y turista) potencial.
- Identificar y valorar cuales son las preferencias actuales de los clientes en cuanto a proveedor del servicio y cuáles son los motivos de sus preferencias.
- Identificar cuáles son los servicios esperados por cada uno de los segmentos, estableciendo el orden de prioridades para cada cliente.
- Identificar las brechas entre el servicio actual que se está prestando y el servicio esperado por parte de los clientes.
- Identificar, cuales son los planes de acción y proyectos de inversión necesarios con el fin de alcanzar un nivel similar o superior al esperado por los clientes, teniendo en cuenta que cualquier plan de acción debe ser auto sostenible o desarrollado a través de ahorros en las áreas. Donde finalmente se llevaran a cabo según la evaluación de proyectos lo determine y se garantice su adecuada ejecución.

5. METODOLOGIA

La metodología se va a entrar a determinar por cada uno de los objetivos específicos, según el enfoque que se requiera para lograr la mayor profundidad y mejores resultados.

Por lo que entraremos a mencionar cada objetivo y cuál será su respectiva metodología, y cuáles son los resultados esperados.

OBJETIVO 1:

Identificar y cuantificar la segmentación del mercado (Corporativos, étnicos y turista) potencial.

METODOLOGIA:

Con el fin de cuantificar e identificar cada uno de los segmentos de clientes se debe entrara a realizar una investigación de mercado, en la que se logre definir claramente cuáles son las causas del viaje. Idealmente, se puede realizar directamente a través del portal en línea, y dando a cambio millas de viaje por la colaboración. Por lo que se podría recopilar la información de una gran porción del mercado a un muy bajo costo.

El fin de identificar el objetivo del viaje, es determinar la motivación y por ende a que segmento pertenece el cliente. Vale la pena hacer la salvedad que una misma persona puede ser clasificada en las 3 categorías pero en diferentes momentos. La razón por la que esto puede pasar, es porque una misma persona puede viajar continuamente por trabajo, pero simultáneamente ser un usuario de viaje étnico dado a que vive en un lugar diferente al de procedencia y simultáneamente realiza viajes de turismo. Por lo que la persona ha de entenderse como una persona con 3 diferentes enfoques, y como tal esperara de cada servicio diferentes características y beneficios.

OBJETIVO 2:

Identificar y valorar cuales son las preferencias actuales de los clientes en cuanto al proveedor del servicio y cuáles son los motivos de sus preferencias.

METODOLOGIA:

Para identificar las preferencias en cuanto al proveedor, nos encontramos con que es un poco más complejo que el objetivo anterior dado a que para poder llegar a una proporción significativa del mercado se deberá invertir una suma de dinero significativa. Según se comentó anteriormente, la idea del proyecto es realizar los diferentes planes de acción identificados teniendo en cuenta las limitaciones financieras del sector.

Por esto, para lograr la consecución del objetivo se tomara como una partida la ampliación de la encuesta realizada anteriormente a nuestros clientes directos y además abrir la posibilidad que terceros participen.

Se realizara una compañía publicitaria, anunciando que la compañía está interesada en saber lo que los clientes les interesa, y en contraprestación de realizar la encuesta se dará premios como tiquetes gratis, por lo que de esta manera se podría alcanzar una proporción de clientes mucho mayor y tener una muestra significativa del sector.

Una vez se tenga la posibilidad de llegar a todo el mercado objetivo, se deberá establecer en la encuesta cual es la empresa preferida por los clientes en cada uno de los segmentos de mercado, y entrar a valorar qué características son las que generan esas preferencia con el fin de encaminar los esfuerzo a las iniciativas que realmente generen un mayor valor agregado para cada uno de los clientes.

OBJETIVO 3:

Identificar cuáles son los servicios esperados por cada uno de los segmentos, estableciendo y el orden de prioridad para cada cliente.

METODOLOGIA:

Con el fin de establecer los parámetros de los servicios esperados y cuales tiene mayor importancia, se debe realizar una investigación de mercados en la que se establezca cuáles son los servicios percibidos por los clientes; como: puntualidad, flexibilidad, servicio al cliente, catering, tamaño del equipaje, etc... y cuales son más importantes para cada quien.

Una hipótesis viable, seria creer que para el segmento corporativo el factor más importante es la puntualidad del servicio, dado que para los empresarios es muy importante su tiempo. Para el segmento de turistas es muy importante el tamaño y peso del equipaje, dado a que si están de turismo esperan poder realizar comprar y no pagar un sobrecupo.

Por lo que con la investigación se espera determinar la veracidad de estas hipótesis y evaluar cada una, con el fin de establecer el orden de relevancia para cada cliente y tener un conocimiento objetivo de cómo se debe perfilar cada uno de los productos.

OBJETIVO 4:

Identificar las brechas entre el servicio actual que se está prestando y el servicio esperado por parte de los clientes.

METODOLOGIA:

Una vez tengamos claro que espera el cliente y que estamos ofreciendo directamente a cada segmento de cliente, podremos establecer cuáles son las falencias y fortalezas que se tienen para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. (Lo cual se podrá establecer a través de las investigaciones de mercados anteriormente mencionadas)

Una vez logremos establecer, las diferencias, podremos priorizar según la importancia relativa y plantear diferentes posibilidades para lograr disminuir las brechas, para en un futuro poder estar por encima de los estándares esperados y lograr generar un valor agregado difícil de igualar.

OBJETIVO 5:

Identificar, cuales son los planes de acción y proyectos de inversión necesarios con el fin de alcanzar un nivel similar o superior al esperado por los clientes, teniendo en cuenta que cualquier plan de acción debe ser auto sostenible o desarrollado a través de ahorros en las áreas.

Simultáneamente se espera que se haga la ejecución y correcto seguimiento para garantizar que cada proyecto de inversión genere un óptimo de EVA.

METODOLOGIA:

Tras tener identificadas y priorizadas las brechas, tendremos que entrar a establecer diferentes proyectos de inversión, con el fin de lograr cubrir las brechas ya identificadas.

Estos proyectos de inversión, tendrán que ser evaluados por la metodología PMI, garantizando el uso eficiente de los recursos limitados de la empresa.

Simultáneamente, se deberá fomentar el desarrollo de proyectos que no tengan un costo de inversión y que no generen un incremento en costos, dado que la gran mayoría de iniciativas que afectan directamente al cliente se pueden manejar a través de una mejora en la calidad de servicio enfocada a la reingeniería y optimización de procesos.

En este objetivo es donde está el fondo y el corazón del proyecto en general, los objetivos anteriores se pueden entender como la preparación necesaria de la información y conocimiento para poder entrar a evaluar coherentemente las diferentes posibilidades de lo que podemos entrar a hacer con el dinero y como lograr con el mínimo de recursos un máximo de beneficios en la compañía.

Este objetivo, se enfocara de lleno en la metodología de proyectos de inversión, y en un marco más general en el de PMI y PMO con el fin de garantizar el uso

óptimo de cada recurso del que se dispone aumentando la rentabilidad para los inversionistas. Simultáneamente, con estas con estas metodologías se espera realizar el seguimiento de la ejecución garantizando el uso eficiente de los recursos y generara el máximo impacto de cara al cliente.

6. TRAYECTORIA Y CAPACIDAD EN INVESTIGACION, DESARROLLO TECNOLÓGICO:

Para poder desarrollar este proyecto requerimos de diferentes competencias y de dos perfiles totalmente diferentes.

Por un lado, para los objetivos 1-4 se requieren perfiles de personas con gran conocimiento y competencias en la investigación de mercados, con experiencia en el sector aeronáutico. Por el otro lado, se requiere de personas con amplio conocimiento en el desarrollo de proyectos de inversión, metodología PMI y PMO.

En cuanto al primer perfil se requieren las siguientes competencias y experiencia:

- ✓ Conocimientos en la matriz de servicios prestados por la compañía.
- ✓ Conocimientos de los servicios que se prestan en el sector.
- ✓ Conocimientos de los factores que afectan la toma de decisión de cada uno de los segmentos del mercado.
- ✓ Valoración de marca
- ✓ Experiencia en servicio al cliente, segmentación de mercados, e indicadores que nos den una vista clara de cuál es la situación actual de los consumidores del sector
- ✓ Conocimiento del servicio prestado por la competencia, y competencias en análisis y construcción de matrices de diferencias entre el valor del servicio de la competencia Vs el servicio prestado por la compañía.

En cuanto al segundo perfil, el que va a estar encargado del tema financiero de fondo, se requiere para el desarrollo del proyecto las siguientes competencias y experiencia:

- ✓ Conocimiento y experiencia en metodología para la evaluación de proyectos de inversión.

- ✓ Experiencia en Banca de inversión y valorización de diferentes proyectos.

- ✓ Análisis financiero a nivel detallado, con conocimiento profundo del funcionamiento del sector.

- ✓ Experiencia en la elaboración de indicadores de rentabilidad.

- ✓ Experiencia en metodología PMI y PMO con el fin de garantizar el uso eficiente de los recursos.

7. RESULTADOS / PRODUCTOS ESPERADOS:

Como resultado del proyecto se espera obtener los siguientes resultados:

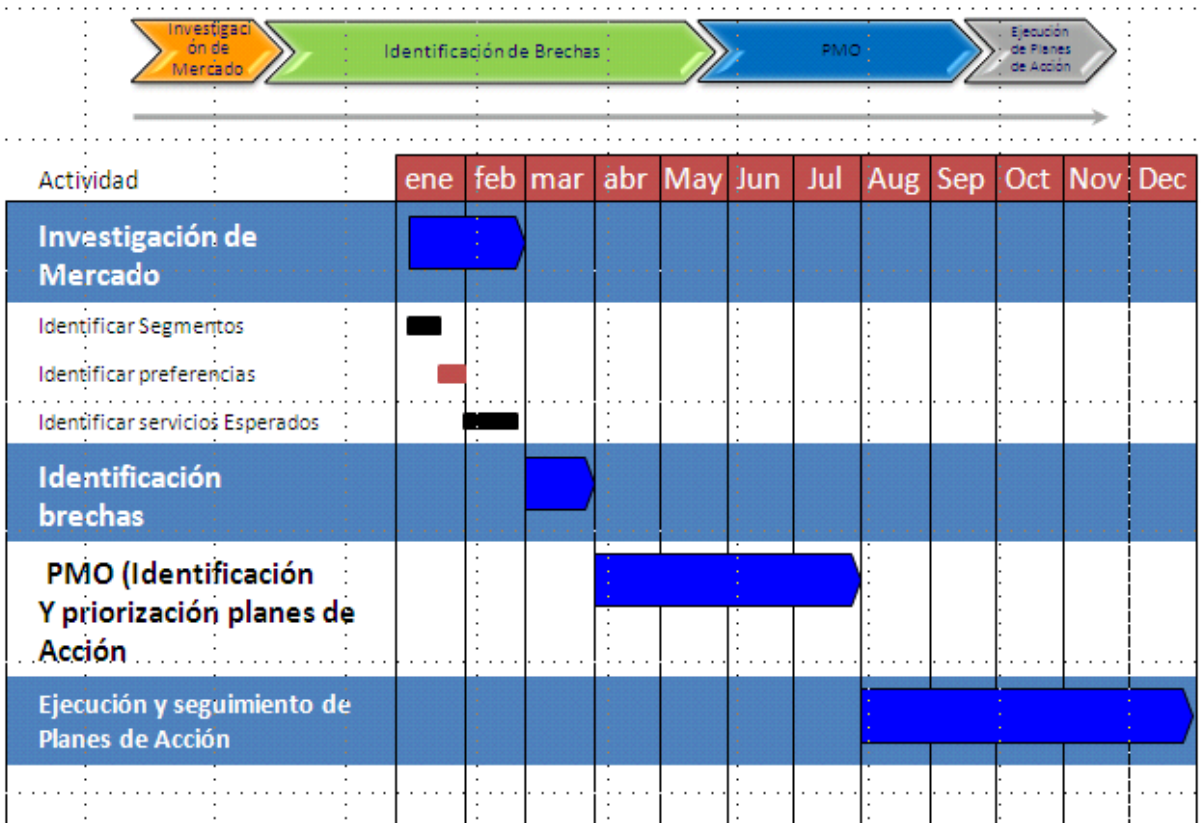
1. Conocer a fondo cada uno de los segmentos del mercado objetivo.
2. Identificar las preferencias que se presentan actualmente en el mercado referentes a la marca o proveedor, el tipo de servicios, vuelos directos o con escalas, y todos los factores significativos por lo que los clientes escogen determinado proveedor.
3. Identificar que espera el cliente por el servicio ofrecido.
4. Identificar las brechas entre lo que se tiene actualmente y lo que espera el cliente.
5. Generar y ejecutar diferentes proyectos de inversión con los cuales las brechas se reduzcan al mínimo posible o se logre ofrecer un servicio superior al esperado.

En general se espera generar una PMO temporal, en la que a través de los resultados de la investigación, se realicen diferentes proyectos y su seguimiento en la ejecución, con el fin de generar nuevos servicios, mejoras en procesos, mejora en la calidad, etc... y de esta manera lograr ofrecer un servicio especializado en cada uno de los segmentos de clientes que esté acorde o por encima de sus expectativas.

Con este resultado se busca apalancar la sostenibilidad de las compañías, generando utilidades que generen un valor agregado para los accionistas y no se destruya el valor del dinero en el tiempo.

8. CRONOGRAMA DE TRABAJO

2013



•El PMO se entiende como el proceso en el que se van a crear y analizar todos los diferentes proyectos de inversión. Identificar

En cuanto al plan de trabajo se va a dividir en tres fases principales.

Primero, se realizara una investigación de mercado, segundo se realizara el análisis del mismo, identificando las características del mercado objetivo, analizar las brechas. Por último, se llevara a cabo una PMO, proyect Management office, en la que inicialmente se van a establecer las diferentes necesidades para cubrir las brechas entre el servicio ofrecido y el esperado, se establecerán diferentes alternativas de planes de acción o proyectos de inversión, y se priorizara cada una según el impacto esperado según el presupuesto disponible para realizar cada iniciativa, y consecuentemente su ejecución y respectivo seguimiento

Si se entra a revisar el proceso del proyecto, se ve claramente que es un proyecto integral en el que se partirá desde una perspectiva de investigación de mercados, (con el fin de entender claramente la situación actual del mercado), a pasar una perspectiva claramente financiera. Donde el énfasis como tal será el análisis y realización de proyectos de inversión.

Por lo que el fin este proyecto, es utilizar lo más eficientemente posible el dinero para poder capturar la mayor proporción posible del mercado corporativo del transporte aéreo, mantener o mejorar los demás segmento y mejorar los márgenes de rentabilidad para la compañía y la utilidad neta final.

9. IMPACTOS ESPERADOS

El impacto esperado del proyecto tanto a corto como a largo plazo, es incrementar el porcentaje de participación del segmento corporativo y fidelizar e incrementar de ser posible los demás segmentos. Incrementando, la rentabilidad general de la aerolínea. Simultáneamente va a permitir a la aerolínea tener un margen con el cual poder administrar y realizar proyectos de inversión a largo plazo que generen la sostenibilidad de la compañía.

Además, con el proyecto se lograra generar matrices con la siguiente información:

1. Prioridad y tipo de servicios que son significativos para cada tipo de cliente.
2. Conocer cual es valor agregado que podemos ofrecer a los clientes.
3. Establecer proyectos de inversión que generen beneficios en rentabilidad a la compañía a través de mejoras en eficiencias, procesos o servicio al cliente.
4. Contar con el conocimiento de evaluación de proyectos que permitirá a la compañía estar a la vanguardia del sector siendo eficientes con los recursos.

En General, el principal impacto esperado del proyecto, es mejorar los ingresos de las compañías de aviación, por medio de realizar diferentes iniciativas y proyectos de inversión, apalancando un incremento en la participación de los clientes corporativos, manteniendo o aumentando la participación en los demás segmento, y en consecuencia incremente los márgenes de rentabilidad dado que el segmento corporativo tiene la mayor tarifa y los costos no se incrementan de forma proporcional.

10. BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

agimmobilié. (s.f.). *Glosario Economico*. Recuperado el 29 de 01 de 2011, de

Amaya, D. F. (2011-2012). *Experiencia propia en el Sector*.

Asociacion de Transporte Aereo en Colombia. (2012). *Bitacora de Vuelo*. 100.

BPR Asociados. (2009). *Informe del sector Industrial*. Colombia: www.bpr.com.co.

Gómez Project and Training. (2010). *GErencia de Proyectos*. Bogotá.

Montenegro, J. F. (10 de 2012). Jefe de Analisis Comercial Lan Colombia. (C. Amaya, Entrevistador)