

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLANEACION ESTRATEGICA 2014-2015
MENZIES AVIATION COLOMBIA

PRESENTADO POR:
DIANA ALFARO URIBE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
POSTGRADOS, GERENCIA ESTRATEGICA
CHÍA
2014

**PLANEACION ESTRATEGICA 2014-2015
MENZIES AVIATION COLOMBIA**

**PRESENTADO POR:
DIANA ALFARO URIBE**

**PROFESOR:
LUIS ENRIQUE BELTRAN CHAVARRO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
POSTGRADOS, GERENCIA ESTRATEGICA
CHÍA
2014**

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	8
2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
2.1	Planteamiento del problema	9
2.2	Descripción del problema	9
2.3	Justificación	9
3	OBJETIVOS	10
3.1	Objetivo General.....	10
3.2	Objetivos Específicos.....	10
4	MARCO DE REFERENCIA.....	11
4.1	Marco Teórico.....	11
5	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	17
5.1	Generalidades	17
5.2	Clientes y aeropuertos.....	20
5.3	Visión.....	23
5.4	Misión	25
5.5	Valores SPIRIT	26
6	METODOLOGÍA	30
6.1	Modelo MMGO	30
6.2	Cinco fuerzas de Porter	33
6.3	Estrategia básica o genérica.....	37
6.4	DOFA.....	41
6.5	MEFE.....	42
6.6	MEFI	44
6.7	Matriz IE.....	46

6.1	Mapa estratégico	48
6.2	BSC	50
6.3	Conclusiones y recomendaciones	52
7	BIBLIOGRAFÍA	53

Contenido de Figuras

Figura 1 Estadios MMGO	12
Figura 2 Análisis cruzado DOFA.....	13
Figura 3 Mapa estratégico	15
Figura 4 Proceso estratégico	16
Figura 5 Estructura Regional	17
Figura 6 Datos estadísticos	18
Figura 7 Estrategia de crecimiento mundial.....	19
Figura 8 % de vuelos atendidos por base en el 2013	23
Figura 9 Visión.....	24
Figura 10 Objetivos Estratégicos	24
Figura 11 Objetivo – Conseguir lo básico	25
Figura 12 Valores SPIRIT	26
Figura 13 Curva de Desempeño General de la Empresa	31
Figura 14 Cinco fuerzas de Porter	33
Figura 15 Participación en el mercado Colombiano.....	34
Figura 16 Código MORSE y las 10 normas	38
Figura 17 Posters prioridad N.1 Safety and Security	39
Figura 18 SLS (Alerta roja, amarilla y verde)	40
Figura 19 DOFA.....	41
Figura 20 Matriz IE.....	46
Figura 21 DOFA y mapa estratégico.....	48
Figura 22 Mapa estratégico	49

Contenido de Tablas

Tabla 1 Clientes en pasajeros.....	20
Tabla 2 Clientes en carga	21
Tabla 3 Matriz de Evaluación Cuantitativa del Modelo	30
Tabla 4 MEFE	42
Tabla 5 MEFI	44
Tabla 6 BSC.....	50

1 INTRODUCCIÓN

En el presente documento el lector encontrará el desarrollo que se llevó a cabo en la planeación de Menzies Aviation en Colombia para su implementación en el periodo del 2014 a 2015, así como las iniciativas necesarias para llevarla a cabo.

Dicha planeación estratégica se realiza con el objetivo de cumplir con la estrategia de crecimiento del mercado a nivel mundial, la cual se realizará en cinco etapas iniciando con un análisis situacional, lo cual incluye el MMGO, DOFA y las 5 fuerzas de Porter. Posteriormente se revisan los lineamientos estratégicos los cuales incluyen la misión, visión y valores, para luego realizar la formulación del plan estratégico, con el fin de establecer la(s) estrategia(s) a seguir a largo plazo, los objetivos a cumplir, acciones y recursos necesarios, posteriormente se seguirá con la formulación de planes operacionales tácticos a corto plazo y finalmente la gestión y control de la estrategia que se verá reflejada en el BSC¹.

En cada uno de los capítulos que se verán en el documento se encontraran las etapas descritas anteriormente a mayor detalle.

¹ Ing. RIVAS, Ricardo. Implementación y evaluación de la estrategia, Chía, Universidad de la Sabana, 2013.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

¿Con la planeación estrategia la empresa logrará incrementar su posicionamiento y participación en el mercado Colombiano?

2.2 Descripción del problema

Actualmente Menzies Aviation cuenta con una planeación estratégica corporativa que cuenta con todos los elementos necesarios, sin embargo está aún no se ha podido implementar a nivel local, debido a las barreras que existen con la compra de su filial en Colombia (Desacol), la cual tiene una cultura organizacional diferente. Sin embargo la compra de la empresa en Colombia, representa una participación importante en los principales aeropuerto del país y en la operación de las principales aerolíneas internacionales.

En un mercado aeronáutico cada vez más competitivo y de menores costos, se ve una afectación importante para Menzies Aviation en Colombia, debido a que las aerolíneas clientes buscan costos más bajos, con estándares de calidad altos y con una economía de escala. Lo cual tiene una afectación importante para la compañía en tema de rentabilidad.

Por lo anterior es necesario realizar la planeación estratégica a nivel local con el fin de que la alta gerencia pueda establecer los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo a nivel local para poder cumplir con la corporativa. Adicionalmente esto ayudará a saber la posición del mercado que ocupa, así como a ubicarse como una compañía competitiva dentro del mercado nacional, para mantener sus clientes actuales y atraer a sus clientes potenciales.

2.3 Justificación

Menzies Aviation compra una compañía de capital Colombiano llamada Desacol, con la cual entra en la cuarta economía más fuerte en Latino América, buscando cumplir con la estrategia de crecimiento a nivel mundial. Esto va sustentado con el plan de crecimiento establecido por la multinacional Menzies Aviation para el periodo 2012 al 2020, donde se muestra incrementar la participación del mercado del 3% a un 6% respectivamente a nivel mundial, entrando a nuevos países y

estaciones donde no estén presentes, esto con la visión de llegar a ser la compañía de Ground Handling N. 1 a nivel mundial.

Este plan de crecimiento debe ir apalancado con el de cada país donde hace presencia, de ahí la justificación para realizar la planeación estratégica de Menzies Aviation en Colombia.

El alcance está definido para Colombia dentro de los servicios que se prestan actualmente y en las 3 estaciones principales (Bogotá, Rionegro, Cali) y las 2 estaciones regionales (Cartagena y Barranquilla).

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Realizar la planeación estratégica para Menzies Aviation Colombia para el periodo 2014 – 2015.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar análisis situacional que incluya MMGO (Modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones).
- Analizar si la industria de servicios aeroportuarias es atractiva (5 fuerzas de Porter).
- Realizar el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), MEFE (Matriz de evaluación de factores externos) y MEFI (Matriz de evaluación de factores internos).
- Realizar el mapa estratégico de Menzies Aviation Colombia.
- Realizar el BSC a nivel local con las iniciativas.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 Marco Teórico

La primera etapa a desarrollar es el análisis situacional por lo cual se inicia con la Matriz MMGO² (Modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones) para evidenciar cuales son los procesos de mayor importancia para la empresa cuyo desempeño es significativamente bajo, con el objetivo de centrarnos en ellos, esta matriz evalúa trece temas en el siguiente orden:

- Direccionamiento estratégico.
- Gestión de mercadeo.
- Logística.
- Comercio exterior.
- Gestión de la comunicación y la información.
- Conocimiento, innovación y tecnología en la empresa.
- Gestión humana.
- Estructura organizacional.
- Cultura organizacional.
- Asociatividad como práctica para competir.
- Gestión ambiental.
- Gestión de producción.
- Gestión financiera

La calificación de cada variable identificará la edad y la madurez de la organización, por lo cual se definen cuatro estadios que se describen en la figura 1, siendo el estadio 1 el menos desarrollado y el estadio 4 el ideal.

² UNIVERSIDAD EAN. Rutas para la modernización empresarial de las PYME. Grupo GPyMes-EAN, 2009. p. 1-24.

Figura 1 Estadios MMGO³

Nombre del estadio	Descripción general
Estadio 1 (0-25)	Procesos informales, gerencia jerárquica y autoritaria (feudal), estrategias implícitas, mercados locales cautivos, el conocimiento reposa en lo fundamental en el gerente, orientación al producto y no al mercado ni al cliente, productos de bajo valor agregado, en supervivencia, baja productividad, estructuras muy frágiles y funcionales, con escasa especialización, artesanal y empírica, pocos profesionales en la gestión de la empresa, mercado local, contabilidad orientada al cumplimiento de normas.
Estadio 2 (Mayor que 25-50)	Procesos en construcción, junta directiva o de socios poco funcional, gerencia que escucha superficialmente a algunos de sus colaboradores, con avances en la contratación de profesionales, ausencia de instrumentos modernos de gestión, orientación a la producción, mercado local ampliado, contabilidad formalizada y principios de presupuesto, estrategias no documentadas, cumplimiento de lo estrictamente legal, por ejemplo, en medio ambiente, algunos elementos de diseño de producto o servicio, leves indicios de preocupación por responsabilidad social.
Estadio 3 (Mayor que 50-75)	Empresa en la cual los cargos críticos son profesionales, formalizada, trabajando en mejoramiento continuo, comenzando con ISO, orientación a las ventas, mercado regional y nacional, área de finanzas formalizada, direccionamiento estratégico implementado, mercado de países cercanos, formalización de procesos y cultura organizacional de bienestar, junta directiva en operación, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios, productos y servicios mejorados.
Estadio 4: (Mayor que 75-100)	Desarrollo, seguimiento y aprendizaje de las mejores prácticas en gestión: organizaciones que aprenden a aprender, innovadora, gerenciando y generando conocimiento, empresa en aprendizaje continuo, en mantenimiento de ISO u otro sistema, haciendo benchmarking, flexible, procesos técnicamente definidos de acuerdo a los componentes organizacionales, orientación al mercado, orientación a la creación de valor, análisis prospectivos con sistema de indicadores, inserción global, cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida, investigación y desarrollo explícito, productos y servicios diferenciados, empresa con elevadas probabilidades de éxito en un mundo global.

Al aplicar la MMGO a Menzies Aviation Colombia, no se tuvo en cuenta el módulo de comercio al exterior, debido a que contempla la importación y exportación de productos y no de servicios, el cual en este caso no aplica.

Posteriormente se realizará un análisis situacional aplicando el modelo de las 5 fuerzas de Porter⁴, en el siguiente orden:

- (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes
- (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores
- (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes
- (F4) Amenaza de productos sustitutos
- (F5) Rivalidad entre los competidores

Esto se realizará con el fin de determinar el grado de competencia que existe en la industria de la aviación, y así poder saber que tan atractiva es. También permitirá

³ UNIVERSIDAD EAN. Rutas para la modernización empresarial de las PYME. Grupo GPyMes-EAN, 2009. 2 p.

⁴ PORTER, Michael. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business School (HBS), 1979.

detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas⁵.

Luego se realizará un análisis de los factores internos (endógenos) que son las fortalezas y debilidades, luego a los factores externos (exógenos) oportunidades y amenazas, muchas de las cuales de derivaran de las 5 fuerzas de Porter. De esta manera se construirá el análisis DOFA, teniendo en cuenta la visión, misión y valores corporativos de Menzies Aviation. Se escogerán las cinco principales de cada una para realizar un análisis cruzado y establecer las estrategias a implementar. Como se muestra en la figura 2.

Figura 2 Análisis cruzado DOFA⁶

Factores Externos	Factores Internos	Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn	Lista de Debilidades D1 D2 ... Dn
	Lista de Oportunidades O1 O2 ... On	FO (Maxi - Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>	DO (Mini - Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i>
	Lista de Amenazas A1 A2 ... An	FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	DA (Mini - Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Luego se realizará la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), utilizando las cinco oportunidades y amenazas seleccionadas en el DOFA, se le asigna a cada factor un valor que varía entre 0,0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), la suma de los valores de todos los factores debe ser igual a 1.0. Luego se le asignará una clasificación a cada factor de 1 a 4 para indicar con cuánta eficiencia responden las estrategias actuales a dicho factor, siendo 4 excelente y 1 deficiente. Posteriormente se multiplica el valor por la clasificación, para obtener la

⁵ Actualizado en mayo de 2014. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

⁶ Actualizado en mayo de 2012. Disponible en <http://gonzalovergara.com/profe/analisis-foda/>

ponderación de cada uno de los factores y luego se suma, para obtener el valor total ponderado de la empresa⁷.

La Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), se realiza utilizando las cinco fortalezas y debilidades seleccionadas en el DOFA, para luego asignarles un valor y clasificación de igual forma a como se realiza en MEFE⁸.

Luego de la realización de MEFE y MEFI, se realizará la Matriz IE, donde su eje x es el valor total ponderado de MEFI y su eje y es el valor total ponderado de MEFE, esta matriz nos muestra cuadrantes I al IX, donde los cuadrantes I, II, IV representa el crecer y construir, los cuadrantes III, V, VII representa conservar y mantener y finalmente los cuadrantes VI, VIII y IX representa cosechar o enajenar⁹.

Hasta este punto con el DOFA, MEFE, MEFI, matriz IE y las declaraciones de Misión y Visión, proporcionan la información básica necesaria para formular estrategias competitivas en forma exitosa¹⁰.

Partiendo del DOFA, Visión y Misión se realizará el mapa estratégico de Menzies Aviation Colombia, con el cual se ilustrará la forma en la que la organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas y muestra de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor¹¹, lo cual se realiza partiendo de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, como se muestra en la figura 3.

⁷ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. La evaluación externa. Editorial Pearson Educación / Prentice Hall, edición 09, 2003. p 78-112.

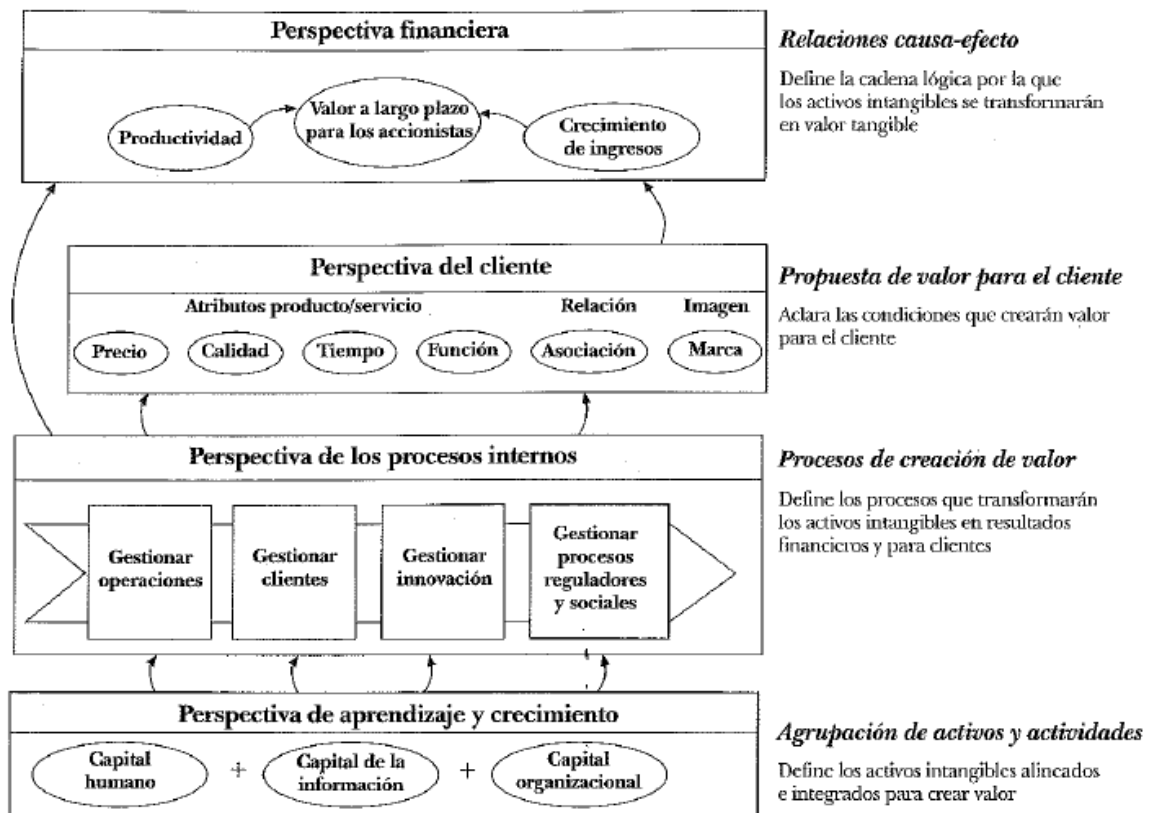
⁸ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. La evaluación interna. Editorial Pearson Educación / Prentice Hall, edición 09, 2003. p 118-149.

⁹ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. Análisis y selección de la estrategia. Editorial Pearson Educación / Prentice Hall, edición 09, 2003. p 211-213.

¹⁰ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. La evaluación interna. Editorial Pearson Educación / Prentice Hall, edición 09, 2003. p 118-149.

¹¹ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos. Mapas estratégicos. Editorial Gestión 2000, edición 01, 2004. 57 p.

Figura 3 Mapa estratégico¹²

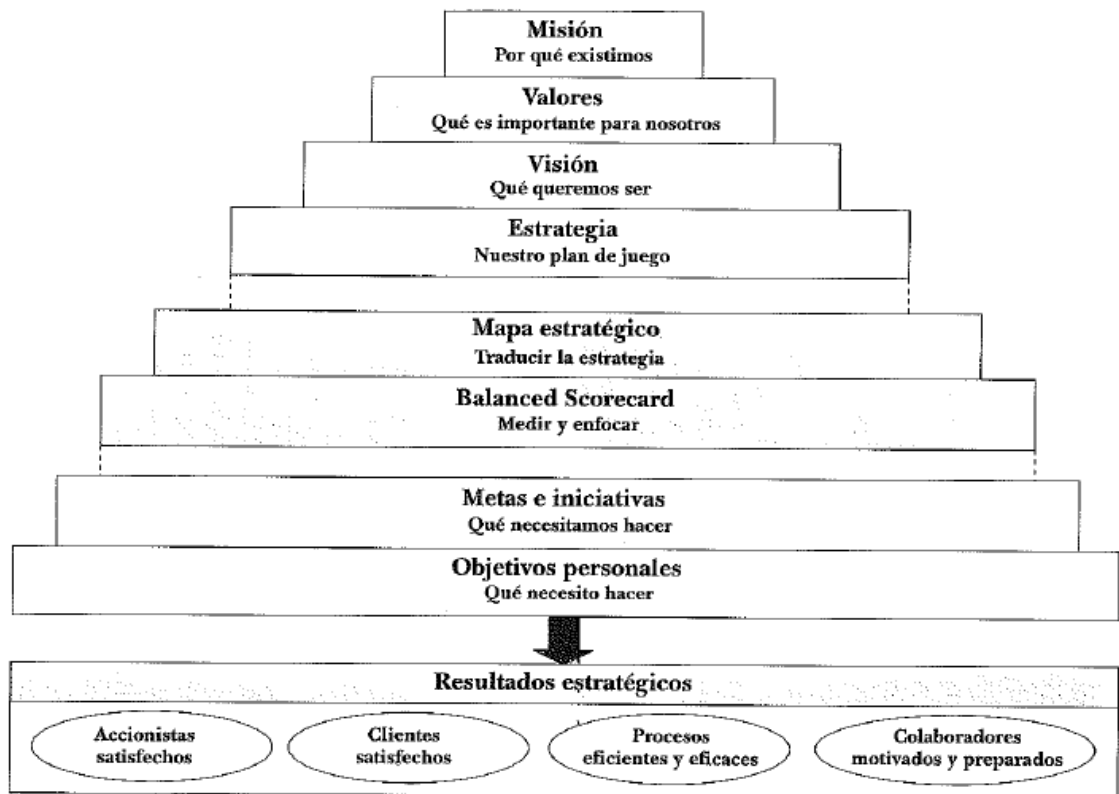


Una vez realizado el mapa estratégico se partirá a realizar el BSC, definiendo la medida, objetivo e iniciativa a realizar por cada una de las cuatro perspectivas para lograr el cumplimiento de la Visión y así aportar a la estrategia a nivel mundial.

Finalmente como se muestra en la figura 4 se llevará a cabo el presente proyecto, partiendo de la misión, valores, visión, estrategia, mapa estratégico hasta el BSC.

¹² KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos. Mapas estratégicos. Editorial Gestión 2000, edición 01, 2004. 58 p.

Figura 4 Proceso estratégico¹³



¹³ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos. Mapas estratégicos. Editorial Gestión 2000, edición 01, 2004. 60 p.

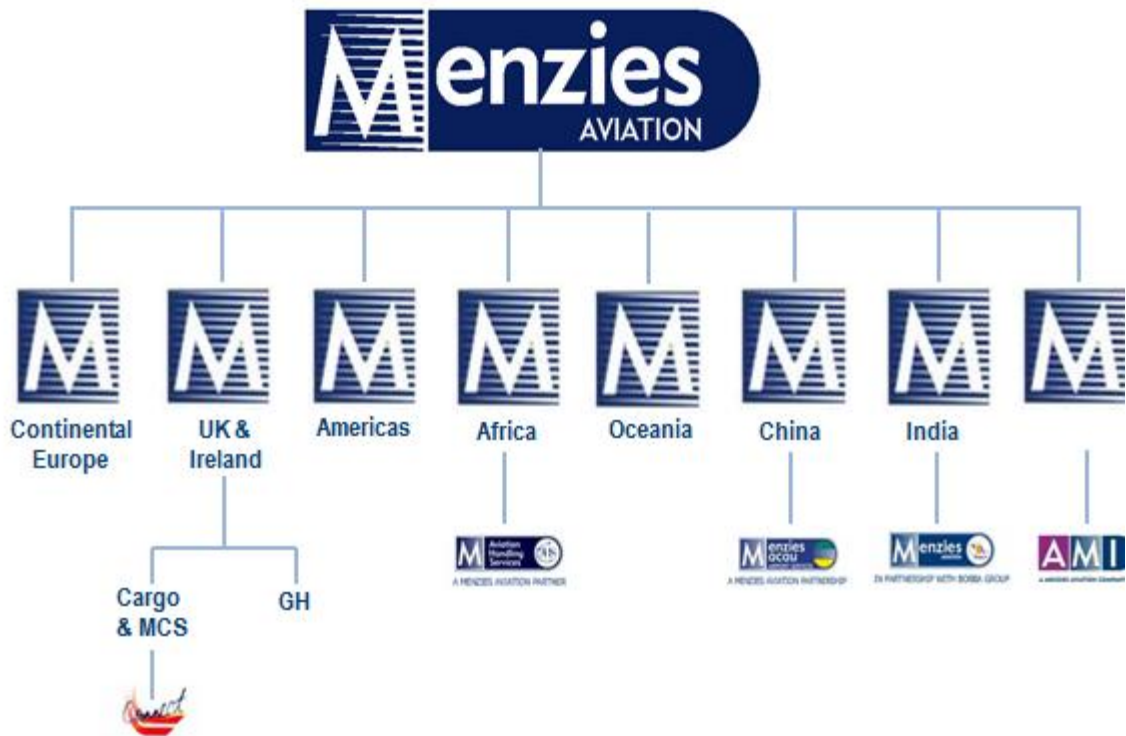
5 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

5.1 Generalidades

Menzies es fundada como un negocio familiar en Edimburgo, Escocia en 1833, su creador fue John Menzies quien comenzó distribuyendo periódicos, libros y revistas a medida que el ferrocarril se construía. Posteriormente se divide en dos negocios la aviación y la distribución.

Menzies Aviation es un proveedor global de servicio de pasajeros, rampa y carga, Su estructura regional se divide como se muestra en la figura 5.

Figura 5 Estructura Regional¹⁴



Dentro de los servicios que presta la compañía en servicios de pasajeros y rampa (Ground Handling) están los siguientes: expedición de billetes, facturación, salones VIP, control de carga, carga y descarga de Aeronaves, limpieza de

¹⁴ MENZIES AVIATION

cabina, servicios residuales y agua potable, GPU (Ground Power Unit), arranque de motores y eliminación de hielo.

Dentro de los servicios de manipulación de carga están los siguientes: transferencia a y desde de la aeronave, recibo de carga, carga y descarga, servicio de seguimiento a tiempo real, HERMES IT solution para la comunicación electrónica con aerolíneas y expedidores.

Menzies Aviation a nivel mundial hace presencia en 137 estaciones, 31 países, 5 continentes, con 20.000 empleados, 71 millones de pasajeros movidos y 500 aerolíneas clientes, como se muestra en la figura 6.

Figura 6 Datos estadísticos¹⁵



137 stations	31 countries	5 continents	20,000 employees	71m passengers	500 airlines
------------------------	------------------------	------------------------	----------------------------	--------------------------	------------------------

La estrategia de crecimiento va sustentada en el plan de crecimiento establecido para el periodo 2012 – 2020 por la multinacional, como se ve en la figura 7.

¹⁵ MENZIES AVIATION

Figura 7 Estrategia de crecimiento mundial¹⁶



Como parte del plan de expansión de negocios en mercados emergentes, la firma británica Menzies realizó dos adquisiciones a través de su subsidiaria Menzies Aviation en el mes de agosto del 2013, entre los que se encuentran en primer lugar, la australiana de servicios en tierra Skystar de Mondelphous, por 12 millones de dólares, y su similar Colombiana Desacol, por 10 millones de dólares.¹⁷

Con dicha compra Menzies Aviation inicia en Colombia con Desacol S.A. una compañía de capital nacional, con más de 24 años de experiencia en el medio aeronáutico. Con dicha adquisición se conforma Menzies Aviation Colombia S.A.S una sociedad por acciones simplificada, la cual tiene como razón social ante el ministerio de industria y comercio el de actividades de aeropuertos, servicios de navegación aérea y demás actividades conexas al transporte aéreo y manipulación de carga.

¹⁶ MENZIES AVIATION

¹⁷ Actualizado en agosto de 2013. Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/ingleses-cargaran-aviones-el-pais>

5.2 Clientes y aeropuertos

Existen dos segmentos en Colombia correspondientes a pasajeros y carga, en la tabla a continuación se muestra los clientes actuales para el segmento de pasajeros.

Tabla 1 Clientes en pasajeros¹⁸

N.	Aerolínea	Logo
1	LAN Airlines	
2	LAN Perú	
3	LAN Chile	
4	Copa Airlines	
5	United Airlines	
6	American Airlines	

¹⁸ MENZIES AVIATION

7	Aeromexico	 AEROMEXICO®
8	Airfrance	AIR FRANCE 
9	Air transat	 air transat
10	Canjet	 CANJET
11	Drummond	En blanco

En la tabla a continuación se muestran los clientes actuales para el segmento de Carga.

Tabla 2 Clientes en carga¹⁹

N.	Aerolíneas	Logo
1	American Airlines	 American Airlines®

¹⁹ MENZIES AVIATION

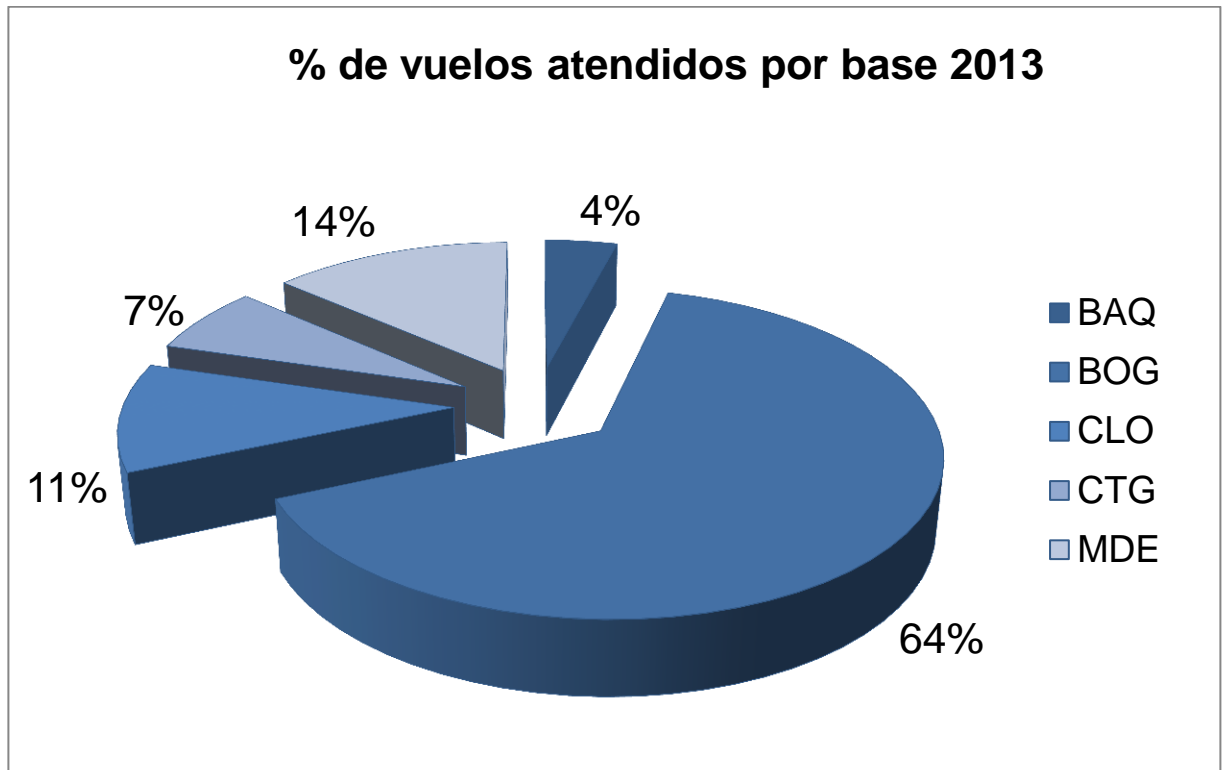
2	United Airlines	
3	Centurion	
4	Air Canada	
5	FedEx	
6	Martinair	

En Colombia ante la aeronáutica civil se operan en 5 aeropuertos que son los siguientes:

1. Bogotá (BOG) Aeropuerto Internacional Eldorado
2. Rionegro (MDE) Aeropuerto Internacional José María Córdova
3. Cali (CLO) Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón
4. Cartagena (CTG) Aeropuerto Internacional Rafael Núñez
5. Barranquilla (BAQ) Aeropuerto Internacional Ernesto Cortissoz

En la figura 8 se muestra el % de vuelos atendidos en cada estación, de lo cual se deduce que de las 5 estaciones, BOG es la más grande, MDE y CLO son las estaciones medianas y las más pequeñas son BAQ y CTG.

Figura 8 % de vuelos atendidos por base en el 2013²⁰



5.3 Visión

La visión de Menzies Aviation es ser el N. 01 a nivel mundial como proveedor de servicios aeroportuarios, como se muestra en la figura 9.

²⁰ MENZIES AVIATION

Figura 9 Visión²¹

To be the world's No 1 aviation ground services provider

Los objetivos estratégicos son como se muestran en la figura 10.

Figura 10 Objetivos Estratégicos²²



²¹ MENZIES AVIATION

²² MENZIES AVIATION

5.4 Misión

La misión de Menzies Aviation es proveer y comercializar los servicios aeroportuarios (Ground Handling) de pasajeros, rampa y carga, teniendo como prioridad la seguridad operacional y aeroportuaria (Safety & Security) con el fin de satisfacer a los clientes, empleados y stakeholders.

Todo lo anteriormente enmarcado en sus estrategias y valores SPIRIT, conseguir lo básico correctamente como se muestra en la figura 11.

Figura 11 Objetivo – Consegir lo básico²³



²³ MENZIES AVIATION

5.5 Valores SPIRIT

Los valores de la compañía se describen en la figura 12, con el acrónimo SPIRIT.

Figura 12 Valores SPIRIT²⁴



²⁴ MENZIES AVIATION

S

Seguridad

Comportamiento

Sigue el código M.O.R.S.E.

Haz el trabajo como te han enseñado
a hacerlo.

Nunca ignores los aspectos de seguridad.

Compromiso

Trabajaré de forma segura en todo momento.

P

Pasión

Comportamiento

Afronta el trabajo positivamente y con
entusiasmo.

Trabaja para lograr la excelencia en todo lo
que hagas.

Compromiso

Haré todo lo que pueda aunque las
circunstancias sean difíciles.

J

Integridad

Comportamiento

Sé abierto y honesto en la comunicación.
Nunca escatimes sobre lo que hay que hacer y
cómo hacerlo.

Trata a los demás como desearías ser
tratado.

Compromiso

Seré abierto y honesto en el trabajo.

R

Reliability (Confiability)

Comportamiento

Sé experto en tus tareas.
No aceptes nunca nada que no sea la mejor
opción posible en todo lo que hagas.
Sé puntual, da lo que se espera de ti siempre.

Compromiso

Haré lo que me he comprometido a hacer de
manera constante.

I

Innovación

Comportamiento

Piensa en cómo hacer las cosas mejor y pide permiso para experimentar.

Habla con tu líder y con tu equipo sobre formas nuevas y mejores de hacer el trabajo.

Compromiso

Intentaré encontrar formas de hacer mi trabajo mejor y más fácil.

T

Trabajo en equipo

Comportamiento

No escatimes esfuerzos en ayudar a tus compañeros de equipo.

Mantén el buen humor y una actitud colaboradora en situaciones adversas.

Crea un ambiente de equipo positivo mediante palabras y hechos.

Compromiso

Contribuiré al trabajo en equipo y lideraré dando un ejemplo positivo.

6 METOLOGÍA

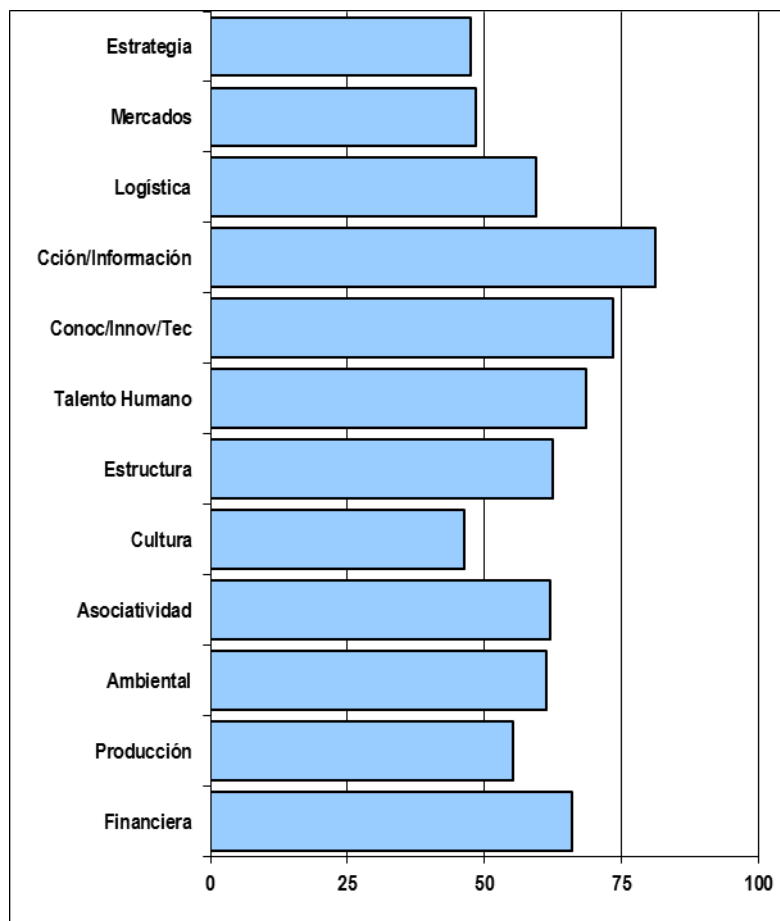
6.1 Modelo MMGO

A continuación se muestran los resultados de las 294 variables evaluadas.

Tabla 3 Matriz de Evaluación Cuantitativa del Modelo

Módulo		Resultado	Desempeño
1	Direccionamiento Estratégico	1.90	47.4%
2	Gestión de Mercadeo	1.94	48.5%
3	Logística	2.38	59.4%
4	Gestión de la Comunicación y la Información	3.25	81.2%
5	Conocimiento, Innovación y Tecnología en la Empresa	2.94	73.5%
6	Gestión Humana	2.74	68.5%
7	Estructura Organizacional	2.50	62.5%
8	Cultura Organizacional	1.85	46.4%
9	Asociatividad como Práctica para Competir	2.48	62.0%
10	Gestión Ambiental	2.45	61.4%
11	Gestión de Producción	2.21	55.2%
12	Gestión Financiera	2.64	66.0%
TOTAL EMPRESA		2.44	61.0%

Figura 13 Curva de Desempeño General de la Empresa



Una vez realizada la matriz MMGO y con el ánimo de obtener mejoras radicales se decidió impactar inicialmente sobre el **direccionamiento estratégico** de Menzies Aviation Colombia iniciando por los principios de planeación.

Para lo anterior, se considera necesario que la compañía evalué sus escenarios futuros por un periodo superior a un año con el conocimiento de personas altamente calificadas para realizarlo.

Adicionalmente es necesario lograr que los empleados adopten el sistema de finalidades (misión, visión y objetivos) y valores corporativos, definidos como un factor motivacional y diferencial, asegurando que sea este un instrumento compartido por todos los miembros de la empresa para el desarrollo de sus actividades diarias. Este objetivo deberá ir paralelamente acompañado de seguimiento por medio de un sistema de información que permita evaluar y verificar su cumplimiento.

Por otra parte, se deben definir, evaluar y ajustar las estrategias de direccionamiento de la empresa con base en los requerimientos del mercado.

Estas estrategias deben ser igualmente comunicadas de forma clara y precisa a todos los grupos de interés de la compañía y deben ser constantemente monitoreadas mediante la evaluación y el cumplimiento de indicadores de gestión previamente definidos. Los resultados idealmente deben retroalimentar un sistema de información el cual debe ser la base para la toma de decisiones e incluso para la modificación de la estrategia según sea el caso. Este sistema de información debe permitir evaluar escenarios futuros y analizar la probabilidad de éxito para que la alta dirección pueda apoyarse en esta herramienta para una adecuada toma de decisiones.

Como segundo paso en la búsqueda de mejoras radicales, se decidió enfocarse en la **cultura organizacional**, la cual está directamente relacionada con el direccionamiento estratégico.

Teniendo en cuenta que el primer factor que contribuye a la obtención de los objetivos, es la administración del capital humano y las variables más bajas fueron la de liderazgo, autoridad, autonomía, desarrollo y reconocimiento. Es ideal buscar el fortalecimiento del área de gestión humana con programas de evaluación de desempeño, de crecimiento de personal, de coaching, de training etc. que permitan armonizar la cultura organizacional basado en los valores de la compañía.

El programa de crecimiento a desarrollar e implementar debe ser aplicado de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño, con el fin de tomar decisiones de entrenamientos, promociones, oportunidad de reconocimiento, mayor productividad, mejoramiento de relaciones, trasferencias, etc., adicionalmente estructurar e implementar un programa para aquellas personas que se encuentren cercanas a un retiro laboral.

Como tercer paso en la búsqueda de mejoras radicales, nos muestra la variable de **Gestión de mercadeo**, la cual está directamente relacionada con el direccionamiento estratégico.

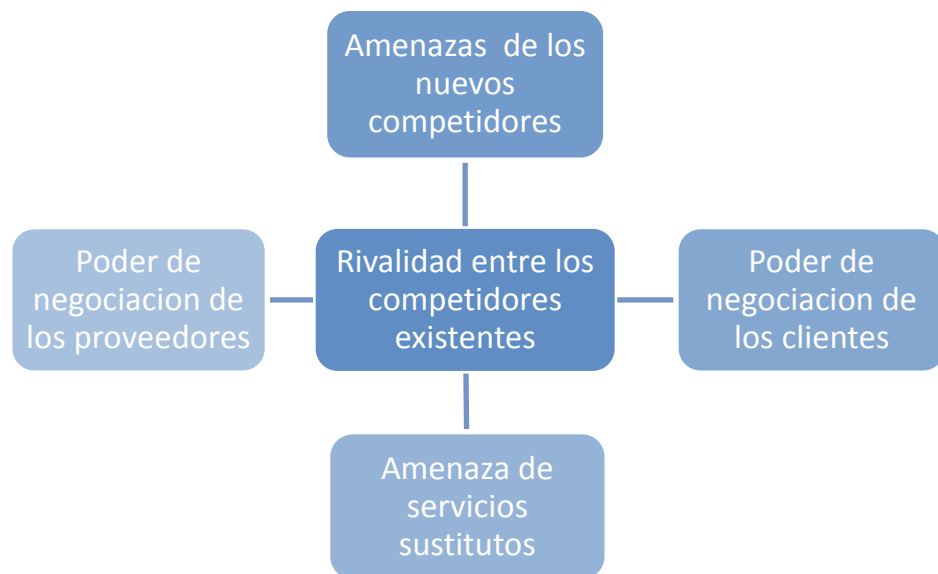
Teniendo en cuenta esto, es necesario que la compañía realice estudios de mercado con el fin de establecer las necesidades de los clientes y poder mejorarlas y así mismo incluirlas en la propuesta de valor de la compañía, para ser más atractivos para los clientes actuales y potenciales. Al no contar con un área de mercadeo sería necesario contratar una compañía para el estudio, la cual debe ser previamente valorada por su experiencia y trayectoria en el mercado y en el sector.

Adicionalmente se debería consolidar un área para la comercialización de los servicios y así poder identificar el comportamiento del cliente y del segmento, para poder establecer estrategias de cara al cliente, con un mayor conocimiento del mismo, que tendría como resultado un crecimiento de la compañía.

Con todo el conocimiento del comportamiento de los clientes, sector, segmentos etc. se lograría una estrategia de precios acorde con el mercado y ajustada a la diferenciación de la compañía frente a las otras compañías de Ground Handling en un mercado cada vez más competitivo.

6.2 Cinco fuerzas de Porter²⁵

Figura 14 Cinco fuerzas de Porter



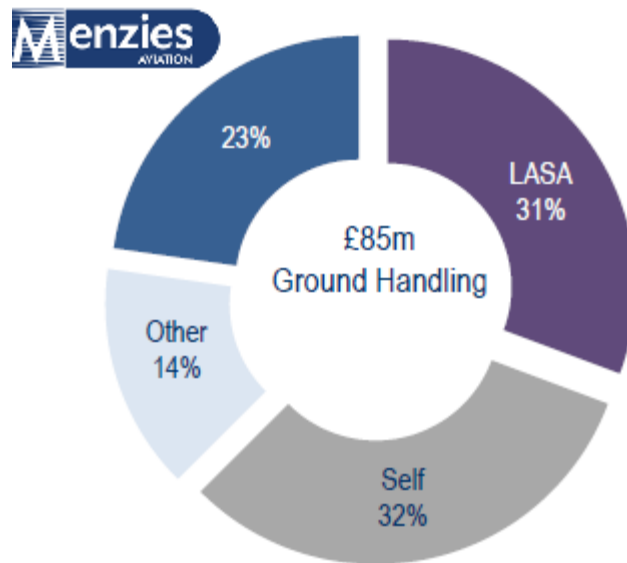
²⁵ [Citado el 15 de mayo de 2014]. Disponible en http://www.ehowenespanol.com/aplicar-cinco-fuerzas-porter-modelo-negocios-como_121081/

Rivalidad entre los competidores existentes

Aun cuando esta fuerza es por lo general la más poderosa de todas las demás fuerzas, Menzies Aviation Colombia al aplicar su estrategia básica o genérica de diferenciación proporciona una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican los demás competidores de liderazgo en costos, generando una diferenciación importante en el sector aeronáutico.

A nivel nacional existen los siguientes competidores LASA con un 31%, Avianca Services que atiende su propia operación con un 32% y otros con un 14%, como se muestra en la figura 15.

Figura 15 Participación en el mercado Colombiano



En la ciudad de Bogotá existe un competidor como lo es Avianca Services y en las otras ciudades LASA que cuentan con el tamaño y capacidad necesaria para atender cualquier aerolínea.

Los tratados de libre comercio vigentes como lo son los de México, el Salvador, Guatemala, Honduras, MERCOSUR, CAN, CARICOM, Chile, EFTA, Canadá, Estados Unidos, Cuba, Nicaragua y Unión Europea, los que están suscritos con Corea, Costa Rica, Israel, Panamá y la Alianza del Pacífico²⁶, más todos aquellos acuerdos que están en proceso de negociación, lleva a que Colombia mueva un mayor número de toneladas de carga tanto de importación como de exportación, favoreciendo al sector aeronáutica y aumentando la demanda para la compañía.

²⁶ [Citado el 20 de mayo de 2014]. Disponible en <http://www.tlc.gov.co/>

Según la Aeronáutica Civil en el último cuatrienio se realizó 35 intervenciones en pistas, 27 ampliaciones de plataformas, 21 en terminales de pasajeros, 9 torres de control y 8 terminales de carga, para un total de 100 nuevas obras aeroportuarias en 26 de los 30 aeropuertos del país, por un valor superior a 3 billones de pesos. Entre las obras terminadas se destacan las obras de modernización en los aeropuertos El Dorado, de Cartagena, Cali, Rionegro, Neiva, Carepa y Florencia²⁷, permitiendo esto contar con una mejor infraestructura para desarrollar el servicio que se presta a las aerolíneas, lo cual permite optimizar procesos haciéndolos más eficientes en algunos casos.

Adicionalmente la Aeronáutica civil con el fin de aprovechar mejor las posibilidades de conectividad en las aéreas de carga y pasajeros, suma 9 nuevos acuerdos aerocomerciales (en los que se incluyen a China, Canadá, Ecuador, Israel y Turquía) y 12 acuerdos revisados (que abarcarán a España, México, Brasil, Emiratos Árabes y Portugal) que permiten mayores opciones para la creación y el aumento de frecuencias aéreas²⁸, permitiendo así que los ground handling crezcan por una mayor demanda en el mercado nacional.

Amenaza de los nuevos competidores

Los permisos de operación los concede la Aeronáutica civil de Colombia como lo establece el RAC (Reglamento Aeronáutico de Colombia) 14 Aeródromos, Aeropuertos y Helipuertos en el numeral 14.2.3 Permiso de operación, que una vez concedido tiene una vigencia de tres años. No obstante, podrán ser modificados, suspendidos o cancelados cuando ocurra alguna de las causas previstas en el artículo 1822 del Código de Comercio o por violación a los reglamentos aeronáuticos. Una de las causales de suspensión o cancelación de los permisos de operación es cuando se abuse o trate de establecer monopolios de cualquier índole²⁹.

Teniendo en cuenta la política regulatoria gubernamental anteriormente descrita, existen competidores a nivel local e internacional que pudiesen entrar a algún(os) de los aeropuertos donde hace presencia Menzies Aviation Colombia, sin embargo existen aeropuertos donde no existe dicha posibilidad, como lo es el aeropuerto de Cartagena (CTG), donde el ente regulador SACSA (Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A.) no lo permite por tema de infraestructura.

A nivel internacional el primer puesto por ACW World Air Cargo Awards en atención en tierra y carga durante los últimos cinco años (2008 – 2013) ha sido

²⁷ Actualizado en octubre de 2013. Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/obras-aeropuertos-colombia>

²⁸ Actualizado en octubre de 2013. Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/obras-aeropuertos-colombia>

²⁹ AERONÁUTICA CIVIL. Reglamento aeronáutico Colombiano (RAC) 14, 2014. 15 p.

para Swissport Internacional³⁰, quienes han intentado entrar al mercado Colombiano con la adquisición de alguna otra compañía, pero que a la fecha no lo han logrado. Sin embargo dicha compañía en sur américa hace presencia en Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela³¹.

Poder de negociación de los proveedores

Al ser un servicio y tener picos de demanda en algunas temporadas del año, tales como fin de año, mitad de año, semana santa, San Valentín etc. el principal recurso necesario para prestarlo es el personal, por lo cual las empresas de servicios temporales tienen un impacto muy alto en el Core Business de la compañía, a nivel nacional las utilizadas son Sertempo, Recursivos y Oferta empresarial.

Adicionalmente el tener un servicio los 365 días del año, 7 días a la semana y 24 horas diarias, requiere un servicio de transporte del personal, para lo cual cada estación tiene un proveedor, el cual es crítico en las horas de entrada del personal para poder prestar los servicios para los cuales Menzies ha sido contratado.

Otro de los proveedores que tiene un impacto alto en la prestación de los servicios son a los que se les compran los repuestos de los equipos necesarios para la prestación del servicio, debido a que son muy especializados y la importación de los mismos requiere de un tiempo amplio para su importación y legalización en el país.

Menzies Aviation Colombia no ha estado interesado en aplicar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o propiedad de los proveedores.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes con mayor poder de negociación son Copa Airlines y LANCO (LAN Colombia) debido a que estos son los que mayor volumen de vuelos se atienden y por lo tanto, son a los que se les factura los mayores montos, además dichos clientes están en las 5 estaciones a nivel nacional (CTG, BOG, CLO, BAQ y MDE) y existen estaciones como por ejemplo BAQ y CTG donde solo se atienden estos dos clientes. A esto se le tiene que sumar el hecho de que la renegociación de los contratos con las aerolíneas se hace por un periodo no superior a tres años, lo cual hace que cada tres años aproximadamente se saquen licitaciones abiertas por parte de las aerolíneas.

³⁰ [Citado el 15 de mayo de 2014]. Disponible en <http://www.swissport.com/nc/news-media-center/news-releases/news-detail/article/swissport-is-cargo-handling-agent-of-the-year-2013-for-the-fifth-consecutive-year/>

³¹ [Citado el 15 de mayo de 2014]. Disponible en <http://www.swissport.com/index.php?id=4&level=country&continentId=6&countryId=28>

Amenaza de servicios sustitutos

Los servicios sustitutos para este caso no son aplicables, debido a que no existe a nivel mundial ninguna manera de sustituir dicho servicio en ninguno de los aeropuertos.

Atractividad

Es un sector atractivo teniendo en cuenta que la demanda por parte de las aerolíneas viene incrementado a raíz del crecimiento de los aeropuertos, las alianzas firmadas entre la Aeronáutica civil y otros países, los TLC y la eliminación de visas, sin embargo el reto que tiene Menzies Aviation a nivel local es diferenciarse de los demás proveedores de Ground Handling que no cuentan con el musculo financiero y el know how de dicha multinacional. A su vez esto se debe mostrar de cara al cliente con el fin de que Menzies Aviation sea la compañía predilecta por las aerolíneas para sus servicios, con lo cual se establecería una barrera de entrada para nuevos competidores y una posición defendible en el mercado, además de contrarrestar la estrategia de liderazgo en costos de otros proveedores.

6.3 Estrategia básica o genérica

La estrategia básica o genérica basada en el modelo de Michael Porter³² para Menzies Aviation a nivel mundial es la de diferenciación, basado en su valor primordial (1) que es Safety & Security (seguridad operacional y seguridad aeroportuaria), con el fin de garantizar la seguridad de los empleados, colegas, clientes (aerolíneas), pasajeros, aeronave y carga, lo cual permitirá que el servicio sea percibido en el mercado como único.

Con la estrategia de diferenciación, lo que busca Menzies Aviation es tener rendimientos mayores al promedio del sector, logrando reducir accidentes, ya que proporciona una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas de Porter. Debido a que se logra un mayor poder de negociación con los proveedores, al tener márgenes más elevados y mitigar el poder de negociación de los clientes, ya que carecen de alternativas comparables con la competencia³³.

³² PORTER, Michael. Generic strategies. Harvard Business School (HBS), 1982.

³³ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva/Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, ED. Patria, 2000.

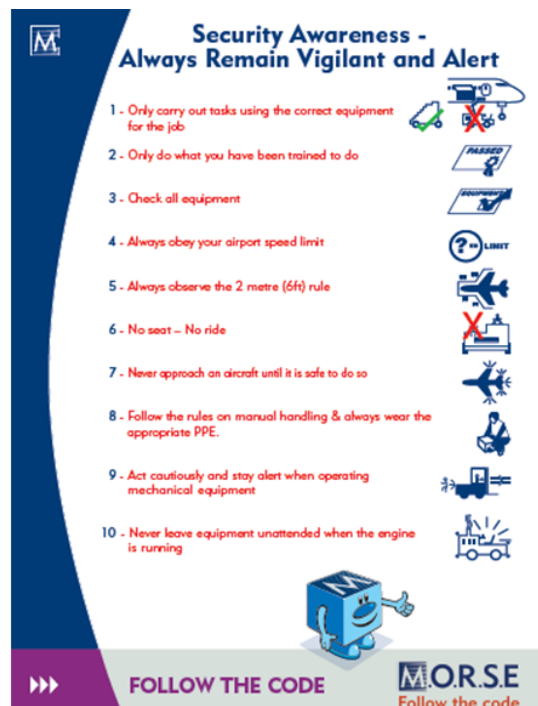
Adicionalmente con la estrategia de diferenciación la compañía logra la lealtad de los clientes, posicionar la marca y una menor sensibilidad al precio, teniendo en cuenta que acaban de entrar en el mercado Colombiano con la adquisición de la compañía Desacol.

La diferenciación de la compañía se logra a través de código MORSE (Menzies Operating Responsibly Safely Effectively), lo cual traduce Menzies operando responsablemente, sin peligro y eficazmente. Para esto se han creado 10 normas básicas que debe cumplir todo el personal como se muestra en la figura 16.

Figura 16 Código MORSE y las 10 normas³⁴

- ▶ **M - Menzies**
- ▶ **O - Operating**
- ▶ **R - Responsibly**
- ▶ **S - Safely**
- ▶ **E - Effectively**

- ▶ **M - Menzies**
- ▶ **O - Operando**
- ▶ **R- Responsablemente**
- ▶ **S - Sin Peligro**
- ▶ **E - Eficazmente.**



El código MORSE cuenta con dos personajes MORSE y MOLLY, quienes por medio de posters muestran las cosas que se deben hacer y las que no, siempre resaltando el valor N. 1 Safety & Security, como se muestra en la figura 17.

³⁴ MENZIES AVIATION

Figura 17 Posters prioridad N.1 Safety and Security³⁵



El código MORSE también cuenta con Risk Assessment que traduce evaluación de riesgo y WPI (Work Place Inspections) que traduce inspecciones locativas, las cuales se ejecutan con el fin de gestionar todos aquellos riesgos que se identifiquen.

También existen auditorías SMART que se hacen mensualmente al 5% de los vuelos atendidos por un grupo de Safety, con el fin de corregir todas aquellas malas prácticas. Los resultados de dichas auditorías alimentan un sistema que identifican los principales temas a atacar en cada estación, los cuales son tratados en los comités mensuales.

Además el código MORSE cuenta con un procedimiento para el reporte de accidentes, los cuales se categorizan según su gravedad (A, B, C o D) y existen unos tiempos específicos para reportar cada uno de estos eventos. La categoría de mayor gravedad es la CAT A, la cual se debe tratar siempre en los comités mensuales y genera una alerta roja, la cual es utilizada por el SLS (Safety Light System) que muestra tres tipos de alertas (Roja, Amarilla y Verde) según su importancia como se muestra en la figura 18, estas alertas se comparten a nivel mundial con el fin de evitar que dichos eventos sucedan en cualquier otra estación.

³⁵ MENZIES AVIATION

Figura 18 SLS (Alerta roja, amarilla y verde)³⁶



Además se realizan comités de seguridad por cada una de las regiones y por cada estación una vez al mes, los cuales tienen unos procedimientos establecidos.

Todo lo anterior muestra que para Menzies Aviation su estrategia de diferenciación es prioridad y que resaltan por dicho hecho, frente a otras compañías de Ground Handling a nivel mundial.

³⁶ MENZIES AVIATION

6.4 DOFA

Figura 19 DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Procesos administrativos y operativos estandarizados y certificados a nivel mundial (ISAGO, Eight Pillar & SMART)	1. Alta rotación del personal
		2. Procesos con Safety & Security como prioridad	2. Falta de alineamiento del personal con el direccionamiento estratégico (sistema de finalidades)
		3. Tecnología como herramienta fundamental que soportan los procesos (HERMES IT, MORSE, T&A)	3. Equipos (GSE) en mal estado
		4. Conocimiento de los principales aeropuertos y con las licencias de operación ante la Aeronáutica Civil	4. Falta de liderazgo por parte de los mandos medios
		5. Tecnología de punta en la área de carga para la detección de narcóticos, explosivos y todo tipo de elementos prohibidos	5. No existe una estrategia comercial a nivel local
OPORTUNIDADES	1. La aeronáutica firma convenios de conectividad de carga y pasajeros para aumentar frecuencias	ESTRATEGIAS FO 1. Mostrar a los clientes actuales y potenciales, la estrategia de diferenciación de Safety y Security (O1, O2, F2) 2. Ofrecer a las aerolíneas que desean entrar al país y que sean clientes a nivel mundial, el servicio de Ground Handling (O2, O5, F4) 3. Entrar a otros aeropuertos ganando contratos con las aerolínea clientes actuales o potenciales (O1, O5, F4)	ESTRATEGIAS DO 1. Estructurar procesos de comercialización, para ganar nuevos contratos y entrar a nuevos aeropuertos (O1, O2, O5, D5) 2. Maximizar EBIT, disminuyendo los costos de ventas por equipos en optimo estado y una rotación baja (O1, O2, D1, D3) 3. Retener al talento humano con programas de bienestar e incentivos, que permitan el crecimiento de la compañía (O1, O2, D1)
	2. Crecimiento de las toneladas tanto de impo y expo ante los tratados de libre comercio		
	3. Crecimiento de pasajeros en vlos comerciales ante el incremento en la validez de la visa Americana		
	4. Crecimiento de pasajeros en vlos comerciales ante la eliminación de la visa Schengen		
	5. Inversión de la Aerocivil y del sector privado a través de concesiones en 26 Aeropuertos		
AMENAZAS	1. Ingreso de compañías multinacionales de Ground Handling al país con el tamaño y capital	ESTRATEGIAS FA 1. Fidelizar al cliente con la estrategia de diferenciación para afrontar la entrada de más competidores y la renegociación de contratos (A1, A5, F2) 2. Asegurar la infraestructura tecnológica que soporte los procesos, para mantener a los clientes (A5, F3) 3. Optimizar procesos en todas las áreas de la compañía para hacer frente a una disminución de tarifas (A3, F1, F2)	ESTRATEGIAS DA 1. Estructurar procesos de comercialización, con el fin de establecer tarifas que permitan asumir la devaluación de dólar (A2, D5) 2. Fidelizar a los clientes teniendo equipos en buen estado y una baja rotación (A5, D1, D3) 3. Desarrollar competencias del personal para lograr la renegociación de contratos con talento humano más preparado (A5, D2, D4)
	2. Devaluación del peso frente al dólar		
	3. Guerra de tarifas entre aerolíneas nacionales de pasajeros (LAN, Copa y Avianca)		
	4. Entrada de aerolíneas bajo un modelo de low costo (VivaColombia)		
	5. Renegociaciones de contratos con las aerolíneas cada tres años		

6.5 MEFE

Tabla 4 MEFE

Factores Externos Claves		Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades				
1	La aeronáutica firma convenios de conectividad de carga y pasajeros para aumentar frecuencias	0.18	2	0.36
2	Crecimiento de las toneladas tanto de impo y expo ante los tratados de libre comercio	0.18	3	0.54
3	Crecimiento de pasajeros en vlos comerciales ante el incremento en la validez de la visa Americana	0.05	3	0.15
4	Crecimiento de pasajeros en vlos comerciales ante la eliminación de la visa Schengen	0.10	3	0.30
5	Inversión de la Aerocivil y del sector privado a través de concesiones en 26 Aeropuertos	0.15	3	0.45
Amenazas				
1	Ingreso de compañías multinacionales de Ground Handling al país con el tamaño y capital	0.02	3	0.06
2	Devaluación del peso frente al dólar	0.10	1	0.10
3	Guerra de tarifas entre aerolíneas nacionales de pasajeros (LAN, Copa y Avianca)	0.15	2	0.30
4	Entrada de aerolíneas bajo un modelo de low costo (VivaColombia)	0.02	4	0.08
5	Renegociaciones de contratos con las aerolíneas cada tres años	0.05	3	0.15
		1.00		2.49

Después de realizar la ponderación y calificación de las oportunidades y amenazas, se encontraron grandes áreas de oportunidad y mejora, las dos que tienen un mayor valor y una menor clasificación, son los convenios de conectividad de carga y el crecimiento de las toneladas de importaciones y exportaciones debido a los tratados de libre comercio, estas son las principales oportunidades a mejorar con el fin de obtener un mayor impacto.

Por otra parte se evidencia también que la compañía tiene dos grandes amenaza que son la guerra de tarifas entre aerolíneas y la devaluación del peso frente al dólar, estas son las principales amenazas a mitigar con el fin de obtener un mayor impacto.

6.6 MEFI

Tabla 5 MEFI

Factores Internos Claves		Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas				
1	Procesos administrativos y operativos estandarizados y certificados a nivel mundial (ISAGO, Eight Pillar & SMART)	0.02	3	0.06
2	Procesos con Safety & Security como prioridad	0.18	3	0.54
3	Tecnología como herramienta fundamental que soportan los procesos (HERMES IT, MORSE, T&A)	0.05	3	0.15
4	Conocimiento de los principales aeropuertos y con las licencias de operación ante la Aeronáutica Civil	0.15	3	0.45
5	Tecnología de punta en el área de carga para la detección de narcóticos, explosivos y todo tipo de elementos prohibidos	0.02	3	0.06
Debilidades				
1	Alta rotación del personal	0.18	1	0.18
2	Falta de alineamiento del personal con el direccionamiento estratégico (sistema de finalidades)	0.10	2	0.20
3	Equipos (GSE) en mal estado	0.15	2	0.30
4	Falta de liderazgo por parte de los mandos medios	0.05	2	0.10
5	No existe una estrategia comercial a nivel local	0.10	1	0.10
		1.00		2.14

Después de realizar la ponderación y calificación de las fortalezas y debilidades, se encontraron grandes áreas de fortalezas y mejora, las dos que tienen un mayor valor y una menor clasificación, son los procesos de Safety & Security como prioridad y el conocimiento de los principales aeropuertos y las licencias de operación ante la aeronáutica civil, las cuales deberían ser los pilares para las estrategias a establecer.

Por otra parte se evidencia también que la compañía tiene dos grandes debilidades que son la alta rotación de personal y los equipos (GSE) en mal estado, logrando mejorar estas debilidades el impacto en la organización sería alto.

6.7 Matriz IE

Figura 20 Matriz IE

Puntaje total ponderado de MEFI

		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Debil 1.0 a 1.99
Puntaje total ponderado de MEFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V ●	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VII	IX

La matriz interna y externa (IE) nos muestra el resultado obtenido de las matriz MEFE y MEFI bajo los nueve cuadrantes, siendo el eje y MEFE y el eje x MEFI, lo cual da como resultado el cuadrante V, en el cual la estrategia a aplicar es la de conservar y mantener. Sin embargo si se logran aumentar los valores tanto de MEFE y/o MEFI a través del fortalecimiento y mejora de las oportunidades, fortalezas y la mitigación o eliminación de las debilidades y amenazas para llegar a los cuadrantes I, II y IV en los cuales la estrategia es crecer y construir.

6.1 Mapa estratégico

Figura 21 DOFA y mapa estratégico

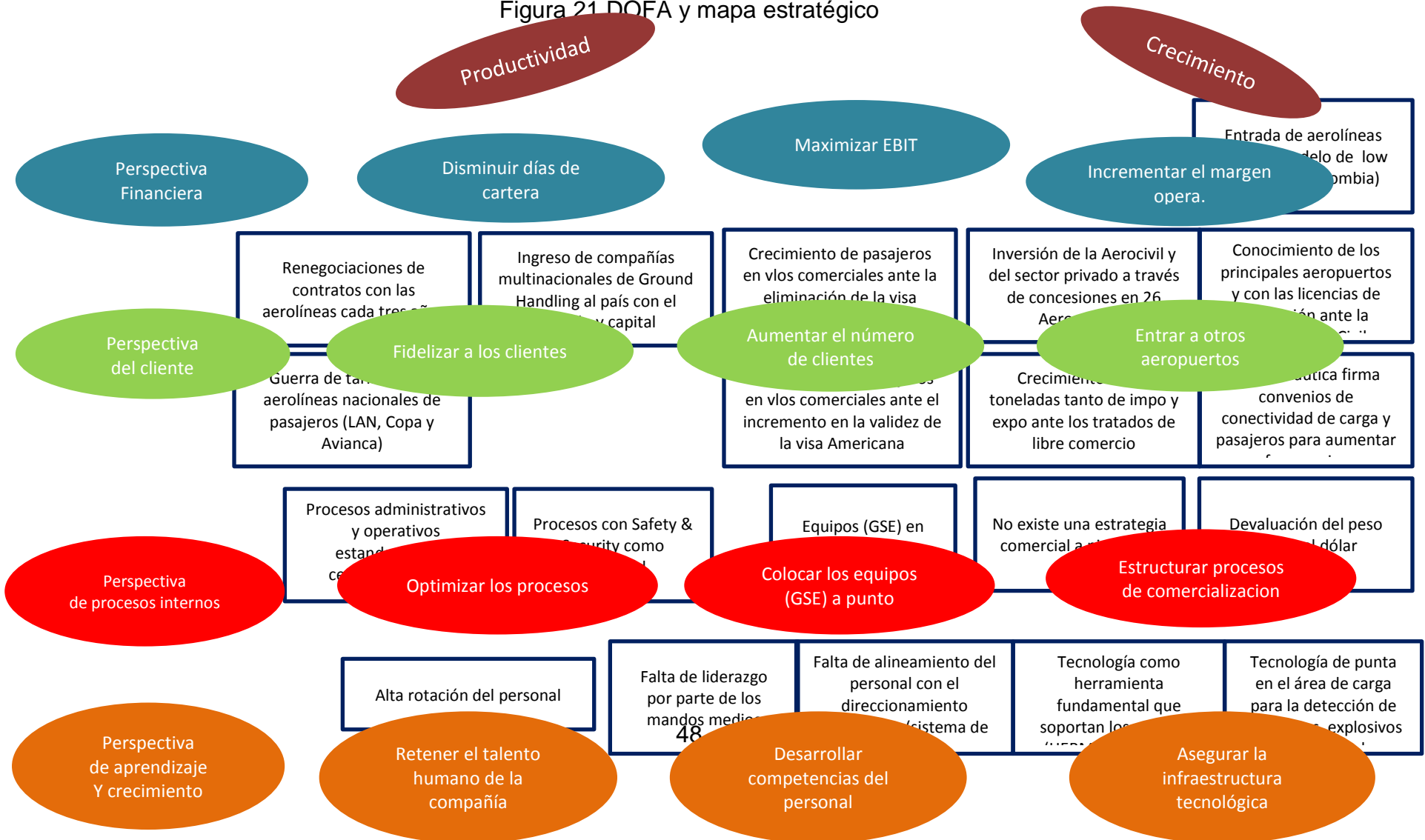
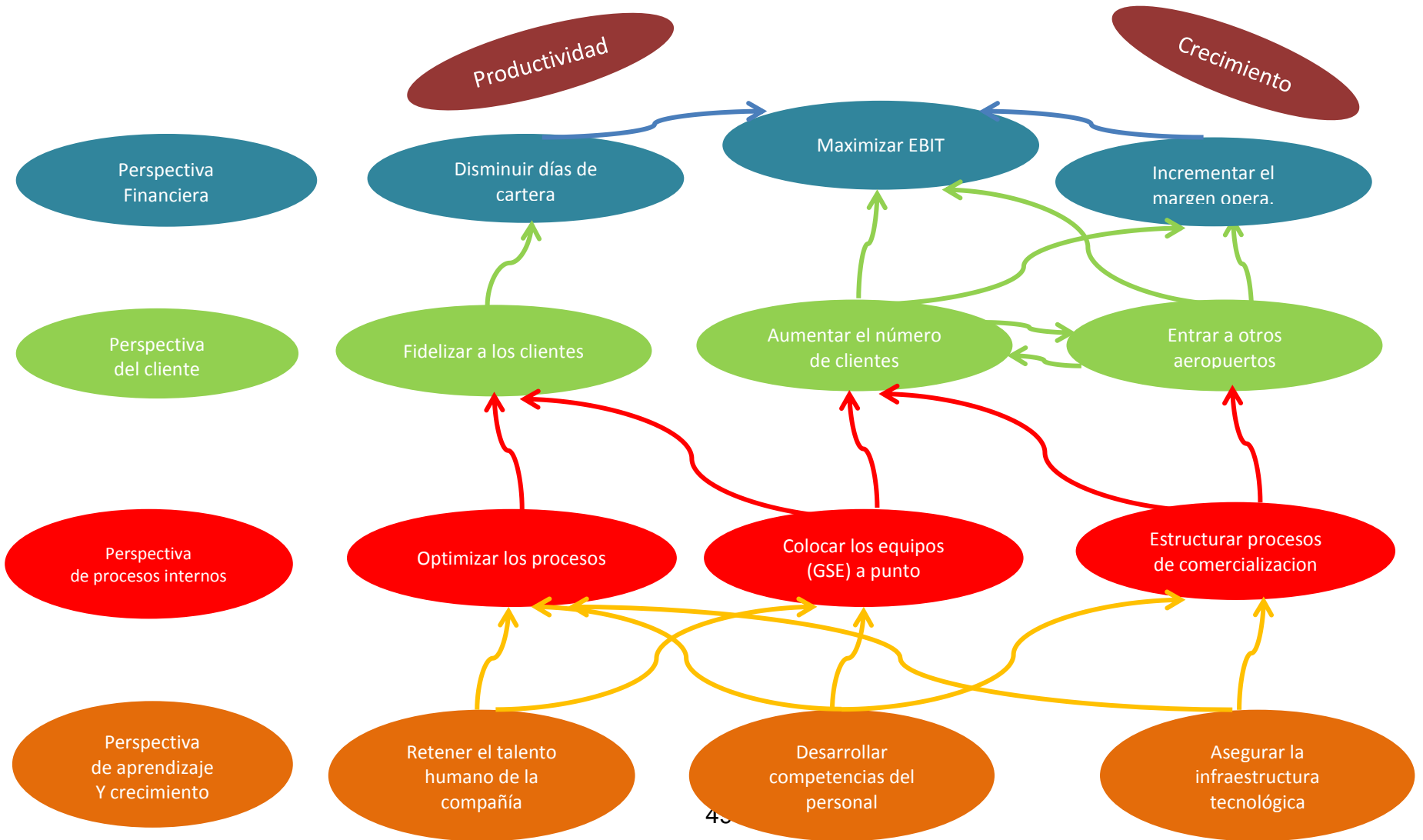


Figura 22 Mapa estratégico



6.2 BSC

Tabla 6 BSC

Perspectivas	Mapa estratégico		BSC		Plan de acción
	Creado	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Perspectiva Financiera	Disminuir días de cartera	Disminuir días de cartera	$= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cartera}}$	Superior a 9,12 veces	• Establecer un plan de descuentos por pronto pago
			$= \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cartera}}$	Inferior a 40 días	
	Maximizar EBIT	Maximizar EBIT	$= \text{Utilidad bruta} - \text{gastos de admin. y comerciales}$	Superior a 325.000 USD	• De resultado
	Incrementar el margen opera.	Incrementar el margen operacional	$= \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} * 100$	10%	• De resultado
Perspectiva del cliente	Fidelizar a los clientes	Fidelizar a los clientes	$= \frac{N. \text{ de contratos renovados}}{N. \text{ de contratos con vencimiento en ese periodo}} * 100$	100%	• De resultado
	Aumentar el número de clientes	Aumentar el número de clientes	$= \frac{N. \text{ de clientes nuevos}}{N. \text{ de clientes actuales}} * 100$	Superior al 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de la competencia para establecer los puntos débiles y establecer propuestas comerciales atractivas • Gestión de relaciones con clientes y aeropuertos
	Entrar a otros aeropuertos	Entrar a otros aeropuertos	$= \frac{N. \text{ air. actuales} + N. \text{ air. nuevos}}{\text{Total de aeropuertos (30)}} * 100$	Superior al 30%	

Perspectivas	Mapa estratégico		BSC	Plan de acción	
	Creado	Objetivo	Indicador	Meta Iniciativa	
Perspectiva de procesos internos	Optimizar los procesos	Optimizar los procesos	$= \frac{\sum \text{procesos que cumplen sus indicadores}}{\text{Total de procesos}} * 100$	Superior al 90%	<ul style="list-style-type: none"> Optimización en las variables de la propuesta de valor (tiempo de respuesta, servicio, safety & security, calidad del servicio) Gestión de los riesgos identificados con los clientes y aeropuertos
			$= \frac{\sum \text{incidentes CAT A}}{\text{N. de servicios prestados (TUR)} / 1000}$	Inferior a 0,049	
	Colocar los equipos (GSE) a punto	Colocar los equipos (GSE) a punto	$= \frac{\sum \left(\frac{\text{horas totales} - \text{horas paradas por manto.}}{\text{horas totales}} \right)}{\text{N. de equipos}}$	Mínimo del 90%	<ul style="list-style-type: none"> Plan de renovación de equipos Optimizar el proceso de importación de repuestos Implementación y control del manejo de inventario para los repuestos
			$= \frac{\text{N. total de horas del tiempo analizado}}{\text{N. de fallas presentadas}}$	Mínimo 14 horas / falla	
	Estructurar procesos de comercialización	Estructurar procesos de comercialización	$= \% \text{ de cumplimiento del programa de trabajo}$	Superior al 95%	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el área comercial basado en un estudio de mercado a nivel local Diversificar portafolio de servicios Integrar la gestión comercial a los sistemas de información Formalizar el equipo comercial ajustado a las necesidades del área
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Retener el talento humano de la compañía	Retener el talento humano	$= \frac{\text{Ingresos} + \text{Salidas}}{2} * 100$ $= \frac{\text{Total de empleados}}{\text{Total de empleados}}$	Inferior al 9%	<ul style="list-style-type: none"> Establecer escalas salariales Generar un programa de mejora del clima organizacional Integración del sindicato a la estrategia de la compañía Desarrollar competencias en los mandos medios y altos
	Desarrollar competencias del personal	Desarrollar competencias del personal	$= \frac{\sum (\text{puntuacion de comp. deseadas} * \text{escala obtenida})}{\text{escala utilizada} * \text{N. de comp evaluadas} * \text{N. empleados}} * 100$	Superior al 60%	<ul style="list-style-type: none"> Integrar la evaluación de competencias, al crecimiento financiero de la compañía Acelerar el proceso de cultura de servicio a los nuevos empleados
	Asegurar la infraestructura tecnológica	Asegurar la infraestructura tecnológica	$= \% \text{ de cumplimiento del programa de trabajo}$	Superior al 95%	<ul style="list-style-type: none"> Integrar los sistemas de información Mejorar los sistemas de la compañía según necesidades de los usuarios Mejorar los sistemas de facturación de acuerdo a las necesidades de los clientes

6.3 Conclusiones y recomendaciones

Como resultado del presente trabajo, se obtuvo un análisis situacional y del entorno, con el cual se establecieron las estrategias planeadas y emergentes para obtener la visión de la compañía.

A través del mapa estratégico y del BSC se logra la alineación coherente y sistémica de la compañía teniendo en cuenta las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, del cliente y financieras.

Adicionalmente con el mapa estratégico se logra la relación de la causa con el efecto de cada uno de los objetivos estratégicos que agrupan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y con el BSC se controla el cumplimiento de los objetivos estratégicos y se establecen las iniciativas necesarias para lograr la visión.

Con lo cual en un mercado cada vez más competitivo Menzies Aviation Colombia busca posicionarse con una estrategia de diferenciación, lográndolo por medio de la alineación sistémica que ofrece la planeación estratégica, la cual le permitirá alcanzar esa visión con efectividad, eficacia y eficiencia, posicionándose en el mercado como la compañía N.1.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Actualizado en mayo de 2014. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Actualizado en mayo de 2012. Disponible en <http://gonzalovergara.com/profe/analisis-foda/>
- Actualizado en agosto de 2013. Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/ingleses-cargaran-aviones-el-pais>
- Actualizado en octubre de 2013. Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/obras-aeropuertos-colombia>
- AERONÁUTICA CIVIL. Reglamento aeronáutico Colombiano (RAC) 14, 2014. 15 p.
- FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. La evaluación externa. Editorial Pearson Educación / Prentice Hall, edición 09, 2003. p 78-112.
- FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. La evaluación interna. Editorial Pearson Educación / Prentice Hall, edición 09, 2003. p 118-149.
- FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. Análisis y selección de la estrategia. Editorial Pearson Educación / Prentice Hall, edición 09, 2003. p 211-213.
- FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. La evaluación interna. Editorial Pearson Educación / Prentice Hall, edición 09, 2003. p 118-149.
- Ing. RIVAS, Ricardo. Implementación y evaluación de la estrategia, Chía, Universidad de la Sabana, 2013.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos. Mapas estratégicos. Editorial Gestión 2000, edición 01, 2004. 57 p.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos. Mapas estratégicos. Editorial Gestión 2000, edición 01, 2004. 58 p.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos. Mapas estratégicos. Editorial Gestión 2000, edición 01, 2004. 58 p.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos. Mapas estratégicos. Editorial Gestión 2000, edición 01, 2004. 60 p.
- MENZIES AVIATION
- PORTER, Michael. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business School (HBS), 1979.
- PORTER, Michael. Generic strategies. Harvard Business School (HBS), 1982.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva/Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, ED. Patria, 2000.

- PORTER, Michael. Generic strategies. Harvard Business School (HBS), 1982.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva/Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, ED. Patria, 2000.
- UNIVERSIDAD EAN. Rutas para la modernización empresarial de las PYME. Grupo GPyMes-EAN, 2009. p. 1-24.
- UNIVERSIDAD EAN. Rutas para la modernización empresarial de las PYME. Grupo GPyMes-EAN, 2009. 2 p.
- [Citado el 15 de mayo de 2014]. Disponible en http://www.ehowenespanol.com/aplicar-cinco-fuerzas-porter-modelo-negocios-como_121081/
- [Citado el 20 de mayo de 2014]. Disponible en <http://www.tlc.gov.co/>
- Actualizado en octubre de 2013. Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/obras-aeropuertos-colombia>
- [Citado el 15 de mayo de 2014]. Disponible en <http://www.swissport.com/nc/news-media-center/news-releases/news-detail/article/swissport-is-cargo-handling-agent-of-the-year-2013-for-the-fifth-consecutive-year/>
- [Citado el 15 de mayo de 2014]. Disponible en <http://www.swissport.com/index.php?id=4&level=country&continentId=6&countryId=28>