



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

“ANALISIS INDUSTRIAL A TRAVES DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER,  
UN CASO PRACTICO: AEROSERVICIO S.A.”

Autor  
CLAUDIA BACHMANN MARTINEZ

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD  
DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN  
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES.

PROFESOR GUIA: PATRICIO VICENCIO

Santiago, Diciembre de 2010

## INDICE

<b>1. CAPITULO I PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>5</b>
1.1. HISTORIA.....	5
1.2. ASPECTOS LEGALES.....	7
1.3 MISIÓN Y VISIÓN.....	9
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	11
1.4.1 Organigrama.....	12
1.4.2 Departamentos.....	13
1.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	15
1.5.1 Aeronaves.....	15
1.5.2 Repuestos.....	16
1.5.3 Hangaraje.....	17
1.5.4 Administración de Aeronaves.....	17
1.5.5 Línea Aérea y Escuela de Vuelo.....	18
<b>2. CAPITULO II ANTECEDENTES DE LA PRACTICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES REALIZADAS EN EL ÁREA DE IMPORTACIONES.....	19
2.1.1 Procesamiento de Ordenes de Compra.....	19
2.1.2 Facturación al Cliente.....	23
2.1.3 Cierre de ordenes de compra.....	26
2.1.4 Exportaciones Simples.....	28
2.1.5 Estado de Cuentas Clientes.....	29
2.1.6 Statement de Proveedores.....	29
2.2 RAZONES QUE IMPULSAN EL TEMA A DESARROLLAR.....	31
<b>3. CAPITULO III ANALISIS INDUSTRIAL A TRAVES DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, CASO PRÁCTICO: AEROSERVICIO S.A.....</b>	<b>32</b>
3.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	32
3.2 MARCO TEÓRICO.....	33
3.2.1 Definición de Estrategia.....	33
3.2.2 Cinco Fuerzas de Porter.....	34
3.2.3 Estrategias Genéricas Competitivas.....	44
3.3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.3.1 Análisis FODA.....	48
3.3.2 Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter.....	50
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>63</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA .....	12
FIGURA 2. EJEMPLO DE ORDEN DE COMPRA A PROVEEDOR, DEL TIPO ELECTRÓNICA. ....	20
FIGURA 3. SOLICITUD DE FACTURACIÓN. ....	24
FIGURA 4. EJEMPLO DE FACTURA DE AEROSERVICIO S.A. CLIENTES.....	25
FIGURA 5. PLANILLA DE COSTOS Y VENTAS EXCEL. ....	26
FIGURA 6. PLANILLA DE COSTOS Y VENTAS. ....	27
FIGURA 7. FLUJOGRAMA AEROSERVICIO S.A.....	30
FIGURA 8. ESQUEMA CINCO FUERZAS DE PORTER. ....	36
FIGURA 9. LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	47
FIGURA 10. LAS BARRERAS Y LA RENTABILIDAD DE AEROSERVICIO S.A.....	58
FIGURA 11. ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA. ....	62

## **Introducción**

La práctica profesional, es el primer acercamiento hacia una carrera laboral, que permite acceder a una perspectiva más amplia del concepto empresa, debido al contacto directo con todos los actores relativos a la organización, además otorga, la oportunidad de materializar los conocimientos adquiridos y de internalizar un sistema de trabajo.

Se dará a conocer el desarrollo de la práctica profesional, ejecutada en la empresa Aeroservicio S.A., y se hace referencia al área de Importaciones, lugar donde se llevo a cabo la practica profesional, en base a esta completa descripción se adjuntará un flujograma de elaboración propia, para poder ilustrar de mejor forma a cerca del funcionamiento de la empresa, particularmente al área mencionada.

Luego del planteamiento de los objetivos en la capitulo 2, se realizó un análisis industrial, a través de herramientas como análisis FODA, y Cinco Fuerzas de Porter, con la finalidad de entender el posicionamiento actual de la empresa.

La motivación principal, es exponer la forma de trabajo en la cual se basaron los tres meses de práctica, donde además de la experiencia profesional, hubo una personal de no menor relevancia.

Por otro lado el mercado aeronáutico chileno, es un tema interesante, ya que no hay estudios preliminares a cerca de las empresas, que se sitúan específicamente en el nicho de aeronaves y Jets.

El núcleo de Aeroservicio S.A., esta constituido por la venta de aeronaves, y participa en diferentes negocios, tales como: centro de mantenimiento aeronáutico (CMA), venta

de repuestos, partes de Aeronaves, hangaraje, línea aérea (venta horas de vuelo) y recientemente una escuela de vuelo.

## **1. Capítulo I Presentación de la Empresa**

### **1.1. Historia**

Esta empresa fue fundada el 29 de Octubre de 1964 como Aeroservicio Ltda.

En sus inicios distribuye repuestos y comercializa avionetas de la compañía Cessna Aircraft Company<sup>1</sup>, cuya fábrica esta situada en Wichita, Kansas, Estados Unidos.

Es en ese entonces, cuando Aeroservicio comienza a hacerse de un nombre en el medio de la aviación local, funcionando, en base a la venta de Aeronaves cessna, y repuestos de la misma marca, como de otras. Al mismo tiempo se abre una maestranza y Hangar, llamada Aerotobalaba, situada en el Aeródromo Eulogio Sánchez en la comuna de la Reina, la cual pasa a ser el centro de operaciones técnicas de la empresa que cuenta con una oficina comercial, ubicada en Matías Cousiño 82, en Santiago.

Hasta el momento Aeroservicio, comercializa aviones a pistón fabricados por cessna, recién en la década de los 80 Aeroservicio Ltda. empieza a comercializar una nueva tecnología fabricada por Cessna, los aviones a turbina, conocidos por tener un motor a reacción, estos aviones, llamados Citation cambiaron la orientación de negocios, ya que si bien, siempre estuvo dirigido hacia la aviación civil y privada, estos nuevos aviones (Jets) fueron desde un principio enfocados hacia un segmento plenamente diferenciado:

---

<sup>1</sup> Cfr: Anexo 1, donde se especifica la historia de la Compañía Norteamericana

la aviación ejecutiva, el cual esta constituido por ejecutivos de diferentes áreas que ven a la aeronave como una nueva e importante herramienta de trabajo.

En la decada del 90, Aeroservicio cambia de ubicación sus instalaciones, inaugurando y unificando, la oficina comercial con el aérea técnica de Mantenimiento en el aeródromo Eulogio Sánchez de Tobalaba.

Desde enero del 2005 el centro de mantenimiento Cessna Citation de la empresa es el único autorizado por fábrica, en nuestro país. De esta época en adelante se incorporan además los servicios de Taxi Aéreo, combustible y Forward Base of Operation, contemplando éste último, metereología, planificación de vuelo y acceso a programa Flite Star de Jeppesen. En el año 2007 José Vidal Camelio, dueño de la empresa, decide constituir una Sociedad Anónima Cerrada<sup>2</sup>. Luego de tomar esta decisión, en el año 2008, se ve obligado a renunciar al cargo por motivos de salud, la sucesora será su hija Michelle Vidal Manriquez, quien, se desempeña en el cargo hasta la actualidad.

En medio de la transición de una gerencia a otra, Aeroservicio inaugura otro negocio: la instrucción a pilotos, al mismo tiempo recibe la certificación de la Federal Aviation Administration (F.A.A), lo cual certifica que el mantenimiento es de clase mundial, en base a estándares internacionales específicos. De esta manera la empresa queda habilitada para ofrecer servicio de mantenimiento a aeronaves con matricula de Estados Unidos.

---

<sup>2</sup> Véase: Conceptualización de Sociedad Anónima Cerrada en Pág. 11

Aeroservicio S.A., cuenta con un peculiar posicionamiento en el mercado ya que es una de las más antiguas empresas dedicadas a proveer al rubro de Aviación en el país tanto a los diferentes Clubes Aéreos a lo largo de Chile como a particulares y a las Fuerzas Armadas en general.<sup>3</sup>

## 1.2. Aspectos Legales

Dentro de las sociedades comerciales se encuentra a la sociedad anónima, la cual es definida por ley, como una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio de miembros esencialmente revocables.

La Sociedad anónima es una persona jurídica, sus socios accionistas aportan dinero, persigue fines de lucro, las pérdidas las soporta el fondo constituido por los accionistas, pero se distinguen de las demás pues los derechos de los socios están representados por acciones que constan en un título.

Son dos órganos los que se ocupan de la administración, la junta de accionistas y el directorio, el cual a su vez designa un gerente, las acciones de los socios serán de libre cesibilidad. La sociedad anónima es de carácter solemne, tanto en su constitución, modificación y disolución, porque se forma y prueba por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el registro de comercio y se publica en el diario oficial.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Entrevista del tipo electrónica a cerca de la Historia de Aeroservicio. Domingo Basaez, Asistente Administrativo desde el año 1964. 02.05.2009.

<sup>4</sup> Fuente: Pagina Web de Servicio de Impuestos Internos, Sitio Web, 28.08.2010, 11:42 AM.  
< [http://www.sii.cl/portales/investors/formas\\_invertir/constituyendo\\_sociedad.htm](http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm) >

Se debe tener presente que hay dos tipos de Sociedades anónimas:

- *Sociedades Anónimas Abiertas* son aquellas que hacen oferta pública de sus acciones en el mercado de valores, que tienen 500 o más accionistas y en las que a lo menos el 10 % de su capital suscrito pertenece a un mínimo de 100 accionistas.
- *Sociedades Anónimas Cerradas* las no comprendidas en el inciso anterior correspondiente a la ley N° 18.046, (Publicada en el Diario Oficial de 22 de Octubre de 1981), sin perjuicio de que voluntariamente puedan sujetarse a las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas.<sup>5</sup>

La empresa Aeroservicio es una sociedad anónima Cerrada, eso implica que no pueden hacer oferta pública de sus acciones, a menos que se sometan voluntariamente a la fiscalización de superintendencia de valores y seguros. La ley no exige un capital mínimo para su constitución, a excepción de bancos o compañías de seguro.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ley n 18 N° 18.046. Sobre Sociedades Anónimas. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 22 de Octubre de 1981

<sup>6</sup> Fuente: Pagina Web de Servicio de Impuestos Internos, Sitio Web, 28.08.2010, 11:54 AM.  
< [http://www.sii.cl/portales/investors/formas\\_invertir/constituyendo\\_sociedad.htm](http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm) >

### 1.3 Misión y Visión

Tener claridad en los conceptos de **Misión** y **Visión** es relevante, ya que a éstos forman parte esencial de la planificación estratégica de toda organización.<sup>7</sup>

A partir de la misión, la empresa formulará objetivos detallados, que guían a la empresa, y por otra parte la visión nos indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo.

Aeroservicio carece de tales conceptos como tal, esta organización exhibe a sus clientes y empleados un compromiso y una promesa, los cuales se detallan a continuación:

#### *Compromiso*

Entregar el mejor producto y servicio a nuestros clientes buscando la excelencia en todas y cada una de las áreas de negocio.

#### *Promesa*

Nos adaptaremos constantemente a las exigencias de nuestros clientes, manteniendo la calidad de atención que nos ha caracterizado siempre y buscando el desarrollo permanente de la aviación general en Chile.

Para enfatizar la importancia de la misión y visión, a continuación se propone lo siguiente:

---

<sup>7</sup> Marketing, 10 Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Pag. 43

### *Misión*

Nuestro propósito es proveer aeronaves cessna, repuestos de las principales marcas de la industria y generar valor en los servicios que ofrecemos a diario a nuestros clientes. Satisfaciendo las necesidades de ejecutivos, particulares y fuerzas armadas.

### *Visión*

Como una empresa con 40 años en el rubro aeronáutico aspiramos a ser una empresa líder en la industria chilena, buscando un permanente desarrollo de forma segura, sostenida y rentable. Con una gestión que se anticipe y adapte a eventuales cambios de forma preactiva.

#### 1.4 Estructura Organizacional

La empresa cuenta en total con 28 trabajadores todos éstos en calidad indefenida, éstos están distribuidos de la siguiente manera: <sup>8</sup>

11 personas en el Centro de Mantenimiento Aeronáutico, 7 personas en Repuestos, 2 personas en Ventas, 2 personas en Operaciones, 4 personas en Administración y Finanzas y 1 persona a cargo del personal.

La Gerencia General la ocupa Michelle Vidal, quien esta a cargo de los cinco departamentos principales. Para las decisiones importantes como lo que se refiere a posibles nuevos negocios, la Gerencia General informa y consulta al Presidente y dueño; José Vidal Camelio.

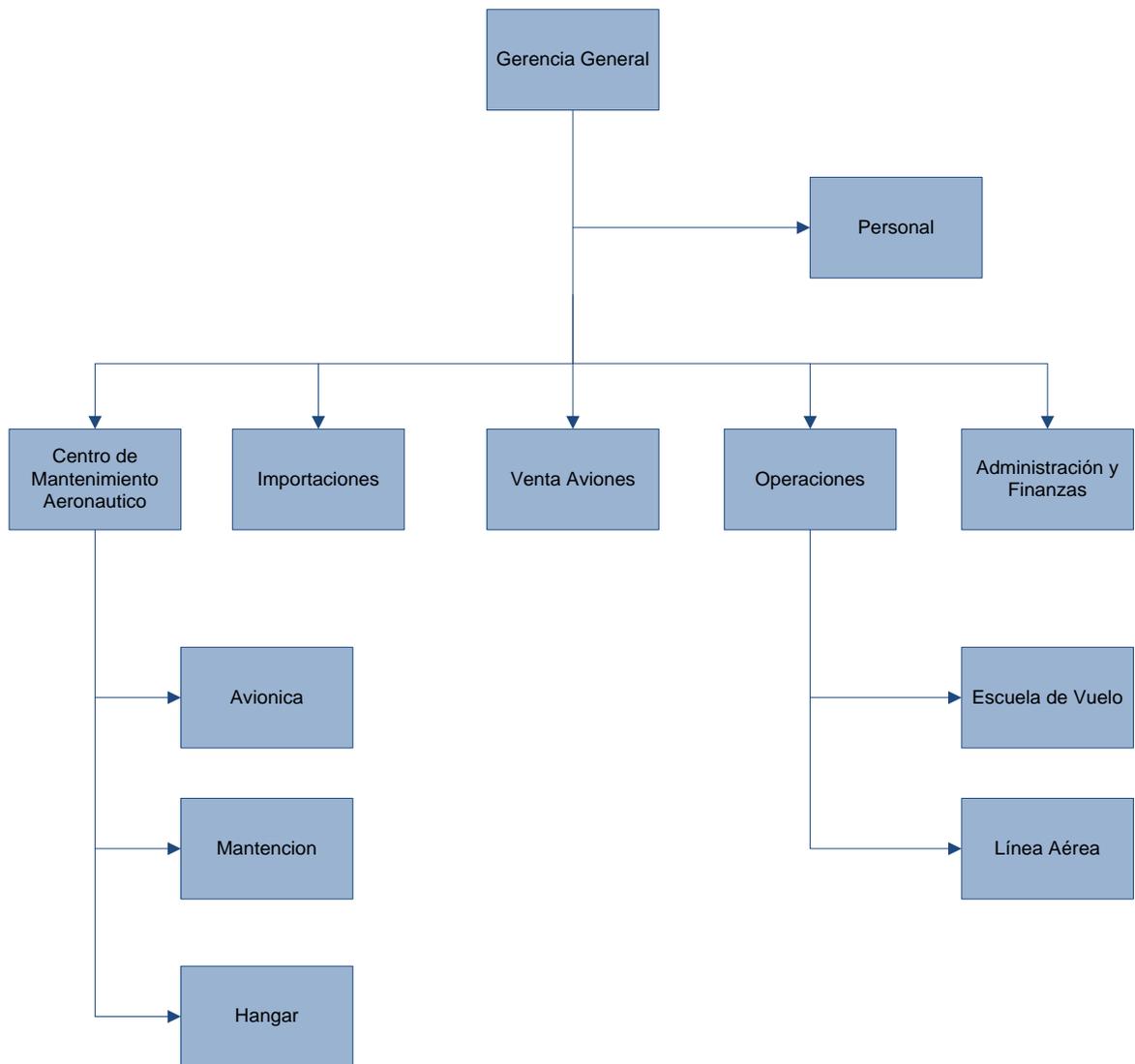
A continuación en el organigrama se puede apreciar en detalle el orden de la fuerza laboral y posteriormente se hará una descripción de cada departamento y sus principales funciones.

---

<sup>8</sup> Entrevista del tipo electrónica referida a RR.HH. de Aeroservicio. Viviana Saavedra, Jefe de personal desde el año 2004. 02.05.2009

### 1.4.1 Organigrama

Figura 1. Organigrama



Elaboración Propia.

### 1.4.2 Departamentos

Aeroservicio se divide en cinco departamentos: Centro de Mantenimiento Aeronáutico (CMA), Repuestos, Venta Aviones, Operaciones y Administración y Finanzas

A. *Centro de Mantenimiento Aeronáutico (CMA)*: Este departamento se subdivide en *Mantenición*, *Avionica*<sup>9</sup> y *Hangar*<sup>10</sup>. Como su nombre lo indica, se concentra en todos los aspectos técnicos propios de las aeronaves, además de su función principal se anexa el servicio de Administración de Aeronaves que implica la tramitación de las tasas aeronáuticas del avión, y mantenimientos técnicos de ser pertinentes.

El hangar es una dependencia de lo que se considera CMA, por tanto estas personas están a cargo de todas las operaciones más básicas como son la limpieza y el traslado de avionetas, dentro del hangar.

B. *Repuestos*: Este departamento tiene dos aristas, la primera la constituye **ventas**, que se ocupa de la atención a clientes y de emitir las órdenes de compra que efectúan los mismos. A su vez en ventas existe una subdivisión, referida a la

---

<sup>9</sup> La aviónica, del inglés, *avionics* y éste de *aviation* (aviación) y de *electronics* (electrónica), es la aplicación de la electrónica a la aviación. Estudia el diseño, la fabricación, la operación y el mantenimiento de sistemas electrónicos instalados en aeronaves para su mando y control. Fuente: Sitio Web, 13.04.2009, 14:30 PM. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Aviónica>>

<sup>10</sup> Cobertizo grande y abierto, de techo sólido, destinado a guardar o reparar aparatos de aviación. Fuente: Sitio Web, 13.04.2009, 14:37 PM. <<http://www.wordreference.com/definicion/hangar>>

cartera de clientes, una es la cartera institucional, que hace referencia a las fuerzas armadas, y la otra se compone de particulares o Clubes aéreos.

La segunda la constituye **Importaciones**, que esta a cargo de llevar a cabo la internación de la mercadería solicitada a través de la *orden de compra*.

C. *Venta Aviones*: Este departamento esta concebido como tal, debido a el importante rol, que tiene dentro de la empresa, ya que al ser el principal giro de la empresa la *venta de aviones*, se estructura un plan de trabajo en torno a ello. En esta división están a cargo dos vendedores, uno de ellos Piloto que viaja especialmente cuando hay una orden de compra que solicite un jet.

D. *Operaciones*: Dirigido por un piloto comercial. Sus funciones consisten en la docencia en la Escuela de Vuelo de Aeroservicio, y de administrar todo lo referido a la Línea Aérea.

Un segundo piloto comercial, complementa el trabajo de la persona que está a cargo.

E. *Administración y Finanzas*: Este departamento se ocupa de tomar las desiciones financieras en conjunto con la Gerencia General. De esta manera este departamento lleva además un completo registro de la contabilidad de la empresa.

F. *Personal*: Es el área encargada del personal, trabaja en conjunto con contabilidad para coordinar el pago de remuneraciones. Por otra parte esta a cargo de los beneficios de los trabajadores y de otros temas y contingencias propias de la administración de personal.

## 1.5 Productos y Servicios

### 1.5.1 Aeronaves

El núcleo de la empresa se centra en la Venta de Aviones <sup>11</sup>, estos aviones son fabricados en Estados Unidos por Cessna Aircraft Company, marca que tiene tres principales modelos de aviones en el mercado, los modelos<sup>12</sup> son:

- **Aviones Citation**, También conocidos como Business Jet, funcionan con turbinas,
- **Aviones caravan**, Este modelo es conocido popularmente como un híbrido, ya que funciona con una turbo hélice, es decir es una mezcla entre el citation y el single engine y por último **Single Engine**, Estos aviones funcionan con hélice, son los también llamados Propeller.

---

<sup>11</sup> Véase Anexo 2, Pág. 45.

<sup>12</sup> Estas especificaciones fueron recavadas en el proceso de inducción a Importaciones de Aeroservicio. Fuente: Gonzalo Pinto Agüero, Sub Gerente de Repuestos, 13.01.2009, Aeródromo Tobalaba, Hangar 5. La Reina Santiago.

- **Helicópteros**, de la compañía MD Helicopters<sup>13</sup>, para ver la gama de productos que se contempla en el catalogo de ventas.

### *1.5.2 Repuestos*

Otro de los productos que vende la empresa son los mas diversos repuestos entre los cuales podemos mencionar, ferretería eléctrica y electrónica, cables y mangueras para Avionica en general, y Equipos de Comunicación.<sup>14</sup>es distribuidor autorizado de las principales marcas como, Cessna, Artex, Garmin, S-Tec, Edmo, Air Parts, Api Parts, Aviall, Bose, Honeywell, Pacific Coast, Piper, Rockwell Collins.

En el Área de accesorios para piloto se comercializan productos de las siguientes marcas, David Clark, Jeppesen, Rothco

En el area de **Motores y turbinas** , se encuentran las marcas **cessna** y **Teledyne Continental Motors** y **Pratt and Whitney** respectivamente

---

<sup>14</sup> Fuente: Pagina Web de Aeroservicio, Sitio Web, 15.05.2009, 09:40 AM.  
<<http://www.aeroservicio.cl/main.php?ID=53>>

### *1.5.3 Hangaraje*

El servicio de hangaraje implica: mantener el avión en el hangar, es decir, bajo techo, limpio y disponible para ser utilizado, con previo aviso del cliente, la empresa cuenta con instalaciones de carga de combustible, además se ofrece el servicio de Forward Base of Operation (F.B.O.)<sup>15</sup> para que los clientes puedan esperar cómodamente el despegue de sus aeronaves, el horario es flexible y está diseñado, para operar en todo momento, estando sujeto al horario de operación del Aeródromo de Tobalaba.

La tarifa de este servicio es de 12,5 UF (más IVA.) mensuales por aviones monomotores y 16,5 UF (más IVA.) mensuales para bimotores, estos valores deben ser verificados antes del inicio del contrato de hangaraje ya que podrían variar dependiendo del tamaño de la aeronave.

### *1.5.4 Administración de Aeronaves*

Este servicio es uno de los últimos en sumarse, a los que entrega la organización, y apunta a que el propietario de una aeronave deja en manos de la empresa la administración del avión. Con la idea de gestionar ingresos cuando la aeronave está en sus "tiempos de ocio"(esto referido a los aviones que ya estén ocupando el servicio de Hangaraje). Esto se traduce en que Aeroservicio se hace cargo de todo lo que tenga que

---

<sup>15</sup> Forward Base of Operation Servicio que proporciona al cliente modernas instalaciones permitiéndoles una agradable espera antes del despegue de las aeronaves y además para que el piloto tenga acceso a Internet y pueda: consultar meteorología, efectuar planificación de vuelo y acceso a programa Flite Star de Jeppesen.  
Fuente: Sitio Web de Aeroservicio. Sitio Web, 15.05.2009, 10:01 AM. <<http://www.aeroservicio.cl/main.php?ID=67>>

ver con el manejo eficiente de los documentos, permisos, y tasas aeronáuticas del avión, así como de su mantenimiento, siempre y cuando el cliente lo estime conveniente. En la categoría de administración también entra la realización de los overhaul <sup>16</sup> que el avión requiera.

#### *1.5.5 Línea Aérea y Escuela de Vuelo*

Aeroservicio actualmente arrienda aeronaves, y se cobra por concepto de horas- vuelo.

Las tarifas son las siguientes:

Para el avión 414 con capacidad de seis pasajeros la tarifa es de 25 UF (+ I.V.A.)

Para el Caravan con capacidad de ocho a diez pasajeros la tarifa es de 1100 dólares la hora.

La Escuela de Vuelo es un servicio que se inauguró el año 2009, y ya tiene alumnos egresados. Fue una iniciativa que le permitía a Aeroservicio, explotar las fortalezas que la empresa tiene con respecto a su actual posicionamiento en el mercado, pudiendo así expandirse a otra área de negocio.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Reparación, Revisión. (Fuente: Diccionario de Inglés, Inglés- Español Español- Ingles, Editorial Lexus, Edición 2007 Uruguay.)

<sup>17</sup> Fuente: Entrevista con el Sub Gerente de Repuestos Gonzalo Hernandez.

## **2. Capítulo II Antecedentes de la Practica**

### 2.1 Descripción de funciones realizadas en el área de Importaciones

Se explicará como funciona el ares de Importaciones, por medio de documentos que se extrajeron de Aeroservicio S.A. Un flujograma será la representación gráfica del proceso que se describe a continuación.

#### *2.1.1 Procesamiento de Ordenes de Compra*

Este proceso se inicia al momento de recepcionar la orden de compra de los vendedores, luego se asigna un número correlativo en una planilla de ventas y costos en el programa Microsoft Excel, al mismo tiempo, se abre una carpeta para la recopilación física de los documentos, los cuales son : Cotización a cliente, respaldos de costos desde proveedores, detalle de proveedor de cada parte, dirección de despacho, datos de Facturación y por último la solicitud de Orden de compra según formato: ORDEN DE COMPRA.XLS

Posteriormente se emite la orden de compra a proveedor (que puede ser una o varias), las formas de envío de estas ordenes a los proveedores, varían depende el sistema que maneje el proveedor. En el caso de los principales proveedores como es el caso de Cessna y *Teledyne Continental Motors* se ingresa a una aplicación Web, en el cual se procesa la orden de compra de forma electrónica. En el caso de otros proveedores, se envía la orden de compra en formato PDF vía correo electrónico (*Ver Figura 2*).



- Seguimiento de Ordenes de Compra

Verificar fecha de despacho de carga y que se cumplan los requerimientos del cliente, de lo contrario informar al vendedor.

Mantener informado al vendedor correspondiente a cerca de las fechas de envío de la mercancía.

- Despachos

Si la mercancía solicitada por medio de la orden de compra es despachada al cliente, se debe informar al vendedor, para que se contacte con el cliente e informe oportunamente el numero de la guía aérea (AWB).

En el caso que se vuelva necesario un agente en el trasbordo internacional como un embarcador, hay que contactarlo, informando arribo de carga y solicitar envío del recibo de bodega (Warehouse Receipt) y copia de documentación de carga. Cuando se recepcionen estos documentos se revisaran, para luego dar instrucciones de despacho informando si es un despacho único o si habrá que consolidar a la espera de otras cargas, según instrucciones en orden de compra, al mismo tiempo verificar en la misma la dirección de despacho, forma de despacho y por último se le solicitara la confirmación de despacho y la copia de documentación, la que archivará en la carpeta física de la orden de compra que corresponda.

Si es que el embarcador despacha a Aeroservicio, o si es que no hubo embarcador en la operación de comercio internacional, se procede a informar a contabilidad fecha y valor

estimado de gastos para provisión de fondos, generalmente destinada a cubrir los gastos por concepto de derechos e impuestos de internación.

- Importación de mercancía

Para toda mercancía despachada a Aeroservicio S.A., se tiene que verificar si el valor de la factura comercial es superior a USD 1000. Si no lo es, solo será necesario rastrear la mercancía, ya sea telefónicamente o por medio de la Web. La empresa trabaja habitualmente con Federal Express, UPS y excepcionalmente Shenker.

Si la mercancía es superior a USD 1000, se contactara a agencia de Aduanas, en este caso será Guillermo Robe, informándoles el numero de guía aérea y fecha de arribo, una vez arribada la carga a la aduana, se debe informar a agencia, cuando ésta procesa la carga envía solicitud de provisión de fondos, una vez recibida la solicitud de fondos, se debe enviar al encargado de contabilidad. En el área de contabilidad procederán a cancelar el monto en forma electrónica.

Una vez cancelada la provisión, contabilidad informara a importaciones, para que esta área comunique oportunamente a la agencia que esta todo en marcha para presentar la documentación en aduana.

Agencia retira carga en aduana y coordina con el transportista Juan Farias para entregarla.

El Transportista informa hora de llegada a las instalaciones de Aeroservicio S.A., luego se da inicio a la recepción de carga exclusivamente por personal de Importaciones,

quienes tendrán que verificar la cantidad de bultos (deterioro) y costo de transporte, según tarifas vigentes. Si esta conforme se firma. Luego se verificara las cantidades, números de partes, y valores para confirmar que coincida la información contenida en la orden de compra y la factura del proveedor.

### *2.1.2 Facturación al Cliente*

El proceso de facturación se inicia cuando se ejecuta el costeo de productos, según planilla de Excel, Importaciones emite planilla de costeo, cada vez que una orden de compra involucre a dos o más clientes.

Subgerencia de Administración y Finanzas revisa y autoriza planilla de costeo, según datos de importación en carpeta.

La solicitud de facturas se hará por medio del formato Solicitud de Facturación Aeroservicio, (*Ver Figura 3*), esta planilla se imprimirá con los datos obtenidos de planilla de costeo, luego se entregara a contabilidad, ésta área será la responsable de emitir factura (*Ver Figura 4*) para entregarla posteriormente a importaciones. Una vez que importaciones tiene la factura, ésta será ingresada en planilla de pagos pendientes (*Ver Figura 5*), luego se despacha factura a cliente según corresponda. En planilla colorear línea verde claro, lo que significara que esta facturado y pendiente de pago.

**Figura 3. Solicitud de Facturación.**

<b>SOLICITUD DE FACTURACION AEROSERVICIO S.A.</b>							
Fecha solicitud : 30/12/2008 O. de Compra : AR-7378 Invoice Proveedor : Desde Stock O/C 7349 D. Ingreso Cliente : Club Aéreo de Iquique				Razón Social : Club Aéreo de Iquique Rut : 72.687.200-7 Dirección : Videla 955 Iquique Teléfono : 57-320461 Giro : Forma de pago : Contado Ref. :			
Item	Part Number	Descripción	Qty	Unit Price (US\$)	TOTAL (US\$)	Precio Unit (\$)	TOTAL (\$)
1	4556605	ME406/WHIP	2	985	1.970,00	674.725	\$ 1.349.450
SUBTOTAL US\$					1.970,00	<b>SUBTOTAL</b>	\$ 1.349.450
<b>ABONO</b>	<b>FECHA</b>	<b>MONTO PESOS</b>	<b>T/C</b>	<b>MONTO US\$</b>	374,3	<b>IVA</b>	256.396
ABONO 1	23-12-2009	1.605.846	685	2.344,30	<b>2.344,30</b>	<b>TOTAL C/VA</b>	<b>\$ 1.605.846</b>
ABONO 2 (SALDO)			643	-			
<b>TOTAL A FACTURAR</b>		<b>1.605.846</b>	<b>685</b>	<b>2.344,30</b>			

**Figura 4. Ejemplo de Factura de Aeroservicio S.A. Clientes.**

**Aeroservicio S.A.**  
 Venta de Aeronaves, Repuestos y Accesorios  
 Mantenimiento y Reparación de Aeronaves  
 Transporte no regular por vía aérea de pasajeros  
 Transporte de regular por vía aérea de carga  
 Alquiler de Equipos de transporte por Vía Aérea sin Tripulantes  
 Importación de Aeronaves - Escuela de vuelo  
 Asesorías en Aeronáutica en Chile y en el Extranjero  
 Explotación Arrendamiento de Bienes Raíces  
 Empresa Constructora  
 AV. LARRAÍN 7941, HANGAR 5 - C.P. 6881023  
 LA REINA, CASILLA 196-D - CORREO PRINCIPE DE GALES - SANTIAGO - CHILE  
 TELEFONO: (56-2) 273 44 27 - FAX: (56-2) 273 57 35  
 www.aeroservicio.cl

R.U.T.: 81.379.500-0

**FACTURA**

N° 0018909

18909

**S.I.I. - ÑUÑO A**

FECHA DE VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2009

**AEROSERVICIO**

Cessna®

Santiago, **23** de **Marzo** del **2009**

Señor(es): **PESQUERA CAMANCHACA S.A.**

Dirección: **RECINTO PORTUARIO S-N**      Teléfono: \_\_\_\_\_

R.U.T.: **93.711.000-6**      Comuna: \_\_\_\_\_      Ciudad: **Iquique**

Guía de Despacho N°: \_\_\_\_\_      Condiciones de Pago: **Contado**

Giro: **INDUSTRIA PESQUERA**      a: **Aeroservicio S.A.**      O/C: **CE-7492**

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	TOTAL
1	<b>MOTOR P/N 0540E4C5</b> <b>CORE MOTOR P/N 0540E4C5</b>	<b>20,133,500.00</b> <b>11,178,600.00</b>	<b>20,133,500</b> <b>11,178,600</b>
T.DESCUENTO: _____			%
Son: <b>TREINTA Y SIETE MILLONES DOSCIENTOS SESENTA Y UN MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y NUEVE PESOS</b>			
Nombre _____ R.U.T. _____		<b>NETO \$ 31,312,100</b>	
Fecha _____ Recinto _____ Firma _____		<b>% I.V.A. \$ 5,949,299</b>	
		<b>TOTAL \$ 37,261,399</b>	

\*El acuse de recibo que se declara en este acto de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del art. 4º, y la letra c) del art. 5º de la Ley 19.983 acredita que la entrega de mercadería(s) o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)\*.

ORIGINAL: CLIENTE

Figura 5. Planilla de Costos y Ventas Excel.

N°	Mes O/C	Fecha de O/C	ID	Origen	N° Orden AERO	Cliente	Rut	Privado / Institución	ESTADO	TIPO	# Proforma	O/C Cliente	Fecha Client
8	Enero	05-01-09	CB	Real	7388	Aeromundo	86.776.000-8	Privado	FACTURADO	VTA TERCEROS		58	
9	Enero	07-01-09	HP	Infor.	7389	Francisco Javier Errazuriz	#N/A	#N/A	ABERTA	VTA TERCEROS			
10	Enero	07-01-09	HP	Infor.	7390	Argos	96.939.050-7	Privado	FACTURADO	VTA TERCEROS			
11	Enero	07-01-09	HP	Infor.	7391	Aerohawk	76.021.194-K	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
12	Enero	07-01-09	HP	Infor.	7392	Club aéreo de Temuco	S/Rut	Privado	FACTURADO	VTA TERCEROS			
13	Enero	07-01-09	HP	Infor.	7393	Cristian Gonzalez	S/Rut	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
14	Enero	07-01-09	HP	Real	7394	Aerocom Andes Air	0	Provado	ABERTA	VTA TERCEROS			
15	Enero	07-01-09	CB	Real	7395	Felipe Soler	77.036.570-8	Privado	FACTURADO	VTA TERCEROS			
16	Enero	08-01-09	CB	Real	7396	Aerocardal Ltda.	78.035.640-5	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS		3990/08	
17	Enero	08-01-09	CB	Real	7397	Nomad	76.019.755-6	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS		OC-000007	
18	Enero	13-01-2009	HP	Infor.	7398	Aeroservicio Aeronaves	81.379.500-0	Privado	ABERTA	VTA INTERNA			
19	Enero	08-01-09	CB	Real	7399	LUIS MEDEL	S/Rut	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
20	Enero	09-01-09	CB	Real	7400	Aerohawk	76.021.194-K	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS	3266570		
21	Enero	09-01-09	CB	Real	7401	Servicios Aereos Santa Maria	0	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS	3266584		
22	Enero	09-01-09	CB	Real	7402	Marcelo Ruiz	S/Rut	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
23	Enero	13-01-09	CB	Real	7403	Aeromundo	86.776.000-8	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
24	Enero	15-01-09	HP	Infor.	7404	Prefectura Aeropolicial	60.505.733-0	Institucional					

### 2.1.3 Cierre de ordenes de compra

El cierre de las órdenes de compra se lleva a cabo una vez que esta acreditado el pago del cliente, es decir tiene que haber respaldo de pago de factura en la carpeta, una vez que se tiene dicho comprobante. Se lleva a cabo una revisión total de la carpeta física, de modo que todos los datos y documentos que correspondan se encuentren ingresados en la planilla Excel de ventas y costos.

Para cerrar la orden de compra, se indica fecha cierre en la planilla Excel y se colorea verde oscuro, y la documentación finalmente pasa a los archivadores según la numeración correlativa preexistente. (Ver Figura 6).

**Figura 6. Planilla de Costos y ventas.**

Nº	Mes O/C	Fecha de O/C	ID	Origen	Nº Orden AERO	Cliente	Rut	Privado / Institución	ESTADO	TIPO	# Proforma	O/C Cliente	Fecha C Client
8	Enero	05-01-09	CB	Real	7388	Aeromundo	86.776.000-8	Privado	CERRADO	VTA TERCEROS		58	
9	Enero	07-01-09	HP	Infor.	7389	Francisco Javier Errazuriz	#N/A	#N/A	ABERTA	VTA TERCEROS			
10	Enero	07-01-09	HP	Infor.	7390	Argos	96.939.050-7	Privado	CERRADO	VTA TERCEROS			
11	Enero	07-01-09	HP	Infor.	7391	Aerohawk	76.021.194-K	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
12	Enero	07-01-09	HP	Infor.	7392	Club aéreo de Temuco	S/Rut	Privado	CERRADO	VTA TERCEROS			
13	Enero	07-01-09	HP	Infor.	7393	Cristian Gonzalez	S/Rut	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
14	Enero	07-01-09	HP	Real	7394	Aerocom Andes Air	0	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
15	Enero	07-01-09	CB	Real	7395	Felipe Soler	77.036.570-8	Privado	CERRADO	VTA TERCEROS			
16	Enero	08-01-09	CB	Real	7396	Aerocardal Ltda.	78.035.640-5	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS		3990/08	
17	Enero	08-01-09	CB	Real	7397	Nomad	76.019.755-6	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS		OC-000007	
18	Enero	13-01-2009	HP	Infor.	7398	Aeroservicio Aeronaves	81.379.500-0	Privado	ABERTA	VTA INTERNA			
19	Enero	08-01-09	CB	Real	7399	LUIS MEDEL	S/Rut	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
20	Enero	09-01-09	CB	Real	7400	Aerohawk	76.021.194-K	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS	3266570		
21	Enero	09-01-09	CB	Real	7401	Servicios Aereos Santa Maria	0	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS	3266584		
22	Enero	09-01-09	CB	Real	7402	Marcelo Ruiz	S/Rut	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
23	Enero	13-01-09	CB	Real	7403	Aeromundo	86.776.000-8	Privado	ABERTA	VTA TERCEROS			
24	Enero	15-01-09	HP	Infor.	7404	Prefectura Aeropolicial	60.505.733-0	Institucional					

#### *2.1.4 Exportaciones Simples*

CORE, significa Core Returns, este anglicismo es muy conocido en el medio aeronáutico, en simples palabras se refiere al retorno de una pieza, ésta con frecuencia es un motor que se envía a Cessna Parts Distribution, para que esta compañía, entregue un determinado crédito a Aeroservicio, esto queda materializado a través de la Web de Cessna donde se accede a un documento llamado Memo Credit, el cual indica la cantidad de credito otorgada a Aeroservicio.

Para ejecutar esta operación el cliente debe entregar toda la información necesaria a importaciones, para la emisión del Claim/ RGA. (Documentación)

Luego si las cargas corresponden a menos de USD 2000 se deben exportar de manera simple, sin valor comercial por medio de agente de aduana. Se deberá reunir los siguientes documentos:

PRO FORMA INVOICE, AWB, según corresponda. Los Courier serán Federal Express, UPS, DHL.

Una vez tramitado esto, se ingresan costos de envío en la planilla de costos y ventas, se deja el respaldo físico en la carpeta y se verifica con proveedor costo de Custom Fee (Cargo agente de aduana del proveedor por ingreso de mercancías a USA)

Los gastos de retorno de Core serán facturados a cliente.

### *2.1.5 Estado de Cuentas Clientes*

Registrar facturas pendientes de pago por clientes, se realizara un informe semanalmente de deudas, revisar en conjunto con contabilidad pagos y las deudas antes mencionadas.

Recepcionar pago de clientes por contabilidad, luego sacar a clientes de pagos pendientes.

Solicitar semanalmente recepción de pagos a contabilidad.

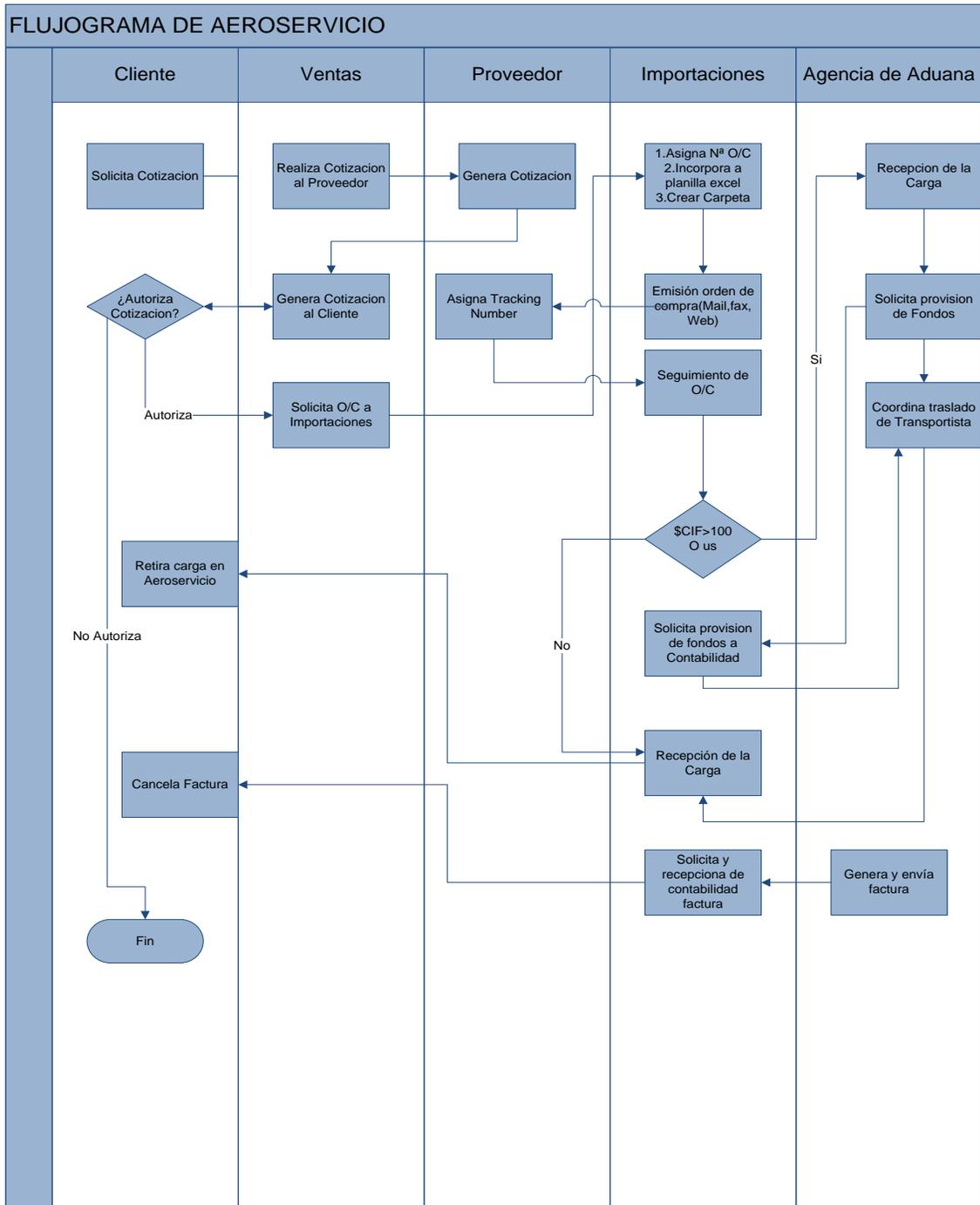
### *2.1.6 Statement de Proveedores*

Chequear cuenta con proveedores, solicitar statement mensual, junto con esto se ordena y chequea facturas según statement.

Realizar informe de pagos versus deuda clientes a Jefe del departamento y señalar por factura a que a que cliente corresponde, si se encuentra facturada o si se encuentra cancelada.

A continuación se presentará, un flujograma, a modo de cuadro resumen de todas las actividades antes descritas. (*Ver Figura 7*)

Figura 7. Flujograma Aeroservicio S.A.



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Razones que impulsan el tema a desarrollar

En la actualidad cada organización debe estar preparada para enfrentar escenarios inestables dinámicos y por sobre todo competitivos, por esta razón las organizaciones tienen que tener conocimiento de la estructura interna, de la organización, así como del medio externo en el que se encuentran insertas, es ahí donde la planificación estratégica se vuelve fundamental, para obtener solidez en su respectivo sector o industria.

La *planificación estratégica* es definida como el proceso gerencial, de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con las oportunidades cambiantes de mercadeo <sup>18</sup>

Para autores como Michael Porter, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva, consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Además precisa que el objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

En el siguiente capítulo se utilizarán dos de las herramientas usadas para la planificación estratégica como lo son 5 fuerzas de Porter, y el análisis FODA, para poder concluir que ventaja competitiva es la que Aeroservicio S.A. tiene con respecto a su competencia, la posición que ésta ocupa en su sector industrial.

---

<sup>18</sup> Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, 1 Edición, de Phillip Kotler, Prentice Hall, 2002, pág. 40

### **3. CAPITULO III ANALISIS INDUSTRIAL A TRAVES DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, CASO PRÁCTICO: AEROSERVICIO S.A.**

#### 3.1 Objetivos generales y específicos

##### Objetivos Generales

- Exponer la situación de Aeroservicio, mediante un análisis externo e interno.
- Determinar el grado de atractivo de la industria aeronáutica chilena.

##### Objetivos Específicos

- Conocer la posición de Aeroservicio S.A. en la industria aeronáutica local, mediante el modelo de análisis industrial, Cinco fuerzas de Porter.
- Conocer los aspectos externos e internos de la empresa a través de un análisis FODA.
- Ejemplificar el caso de Aeroservicio S.A. en la industria local, definiendo su ventaja competitiva.

## 3.2 Marco Teórico

### 3.2.1 Definición de Estrategia

Toda clase de organización basa su trabajo y gestión sobre un concepto fundamental: la estrategia, entonces es importante definir el concepto y revisar sus principales aspectos. Estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego Stratos: Ejercito y Agein: conductor, guía<sup>19</sup> Este concepto en el contexto de empresa u organización hace referencia al camino a seguir para lograr metas y objetivos, ya sean estos a corto o largo plazo.

La estrategia debe cumplir con lo siguiente: conocer la situación presente, objetivos claros y medibles, políticas que guíen la acción y el uso de los recursos y secuencias específicas o programas de acción.

Michael Porter, autor de uno de los análisis industriales, mas utilizados en el ámbito empresarial, define a la *estrategia competitiva* como la búsqueda de una posición favorable en un sector industrial, que sea sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en un sector industrial.

Michael Porter es economista y profesor de la Universidad de Harvard, escribió en 1979 un libro titulado: Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, en el cual plantea un modelo llamado comúnmente cinco fuerzas de Porter, el cual dicta que en toda industria las reglas de la competencia

---

<sup>19</sup> Fuente: Sitio Web, <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>, 18.12.2010, 12:25 PM.

están contenidas en cinco fuerzas de la competencia, que a su vez se definen en torno a algunos factores en los que profundizaremos en este capítulo.

### 3.2.2 Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo detalla la metodología del análisis de la industria o *sector industrial*, definido como el grupo de empresas de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. (*Ver Figura 8*)

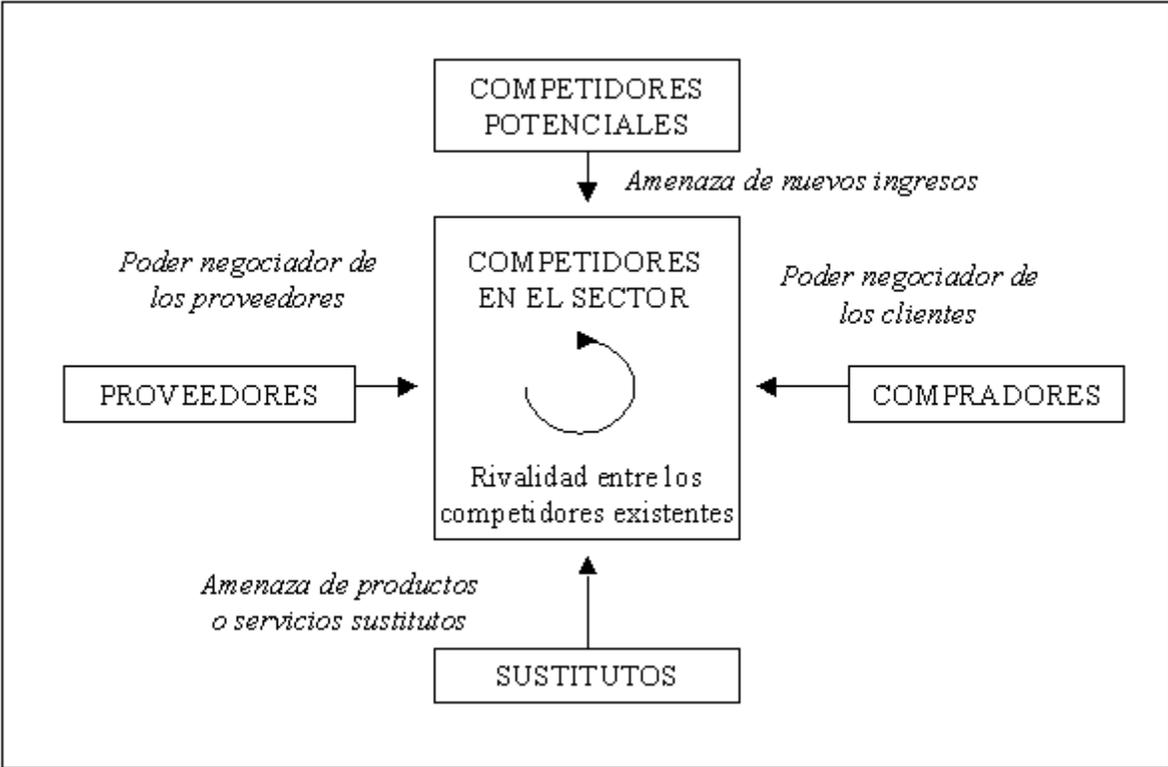
El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante de la industria, determinar cuales son las fuerzas competitivas y que tan poderosas son, conocer la posición competitiva de las empresas e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria, en términos de rendimientos. Estas herramientas nos ayudan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Si bien el nivel de competitividad en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Se incluyen elementos de la competencia como, el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Estas fuerzas conforman un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria, y puede cambiar con la evolución del sector industrial, la posición competitiva cambia. Los sectores industriales se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la posición competitiva refleja la batalla sin fin entre los competidores, incluso largos periodos de estabilidad pueden terminar abruptamente por movimientos competitivos.

Tanto atractividad del sector industrial como la posición competitiva pueden ser conformadas por una empresa, y es esto lo que hace la elección de la estrategia competitiva y retadora. Mientras que lo atractivo del sector industrial es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos atractivo. Al mismo tiempo, una empresa puede claramente mejorar o erosionar su posición dentro de un sector industrial a través de su elección de estrategias. La estrategia competitiva, por tanto, no solo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa.

**Figura 8. Esquema Cinco Fuerzas de Porter.**



Fuente: Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la competencia, Michael Porter, Pág. 24.

## 1. La Entrada Potencial de Nuevos Competidores

La amenaza de ingreso en determinado sector industrial dependerá de las *barreras para el ingreso* que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja. A continuación se mencionaran las principales barreras de entrada:

- Economías de Escala:

Se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto, en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables.

- Diferenciación del Producto

Las empresas existentes tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una

barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad de parte del cliente.

- Requisitos de Capital

Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, publicidad y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

- Costos Cambiantes

Esta se refiere a la presencia de costos al cambiar de proveedor, es decir, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

- Acceso a los canales de Distribución

Los nuevos ingresos tienen la necesidad de asegurar la distribución para sus productos. Ya que los canales lógicos de distribución ya han sido servidos por las empresas establecidas. La nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, lo cual reduce las utilidades.

- Política gubernamental

Las regulaciones del gobierno pueden limitar o a veces impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones como al acceso de materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

## 2. La Amenaza de los Sustitutos

Todas las empresas de un determinado sector industrial se encuentran compitiendo en un sentido general con empresas que producen productos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial.

Cuanto mas atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de utilidades en el sector industrial.

Así es como un mercado o segmento pierde atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales.

La identificación de los productos sustitutos es a cerca de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los productos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño.

### 3. El Poder Negociador de Compradores

Los compradores compiten en la industria forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y provocando que los competidores compitan entre ellos

Para determinar que tan poderoso es un conjunto de compradores tienen que existir las siguientes circunstancias:

- *Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor*
- *Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador*

- *Los productos que se compran para el sector industrial son estandar o no diferenciados*
- *Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes altos.*
- *Devenga bajas utilidades. Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra.*
- *El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.*
- *El comprador tiene información total. Constituye una ventaja negociadora.*

El poder de compra puede ser parcialmente neutralizado cuando las empresas en el sector industrial amenazan con la integración hacia los sectores industriales del comprador.

#### 4. El Poder Negociador de Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son las siguientes.

- *Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.* Los proveedores que venden a clientes mas fragmentados, podrán ejercer mayor influencia en los precios, calidad y condiciones.
- *Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial*
- *Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.*
- *Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador*
- *Que los productos del grupo proveedor estan diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.*
- *Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.*

## 5. La Rivalidad entre los Competidores Actuales

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales.

La rivalidad se presenta porque uno o mas competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

En la mayoría de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores, y así se pueden incitar las represalias

o los esfuerzos para contrarrestar las acciones, es decir las empresas son mutuamente dependientes.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan

- *Gran numero de competidores o igualmente equilibrados*
- *Crecimiento lento en el sector industrial*
- *Costos Fijos elevados o de almacenamiento*
- *Falta de diferenciación o costos cambiantes*
- *Incrementos importantes de la capacidad*
- *Competidores diversos*
- *Intereses estratégicos elevados*
- *Fuertes barreras de salida*

Una vez que las fuerzas que afectan a la competencia en un sector industrial y sus causas han sido diagnosticadas, la empresa esta en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En forma general, esto incluye varios enfoques posibles:

- Posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes.

Esto toma como un hecho la estructura del sector industrial y adecua los puntos fuertes y débiles de la empresa a dicha estructura. La estrategia puede considerarse como la creación de defensas en función de las fuerzas competitivas o encontrar una posición en el sector industrial en donde las fuerzas sean mas débiles.

- Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa. El equilibrio de las fuerzas es en parte el resultado de factores externos y en parte se encuentra dentro del control de la empresa. Se puede utilizar el análisis estructural para identificar los factores clave que impulsan la competencia en un sector industrial para identificar los factores clave que impulsan la competencia en un sector industrial en particular.
- Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.

### 3.2.3 Estrategias Genéricas Competitivas

Anteriormente se ha dicho como la estrategia competitiva es el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchos

métodos distintos para este fin, y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia, una construcción única que refleja sus particularidades. Sin embargo en general podemos identificar tres estrategias genéricas (*Ver Figura 9*), internamente consistentes (pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

*Liderazgo en Costos:*

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. Requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, con énfasis en la reducción de costos, también de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Con una posición de costos bajos, la empresa logra obtener rendimientos mayores al promedio en su sector industrial. Los factores que conducen a una posición de bajo costo por lo general ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo.

A su vez, la implementación de la estrategia de bajo costo puede requerir una fuerte inversión en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.

*Diferenciación:*

Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. La estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial.

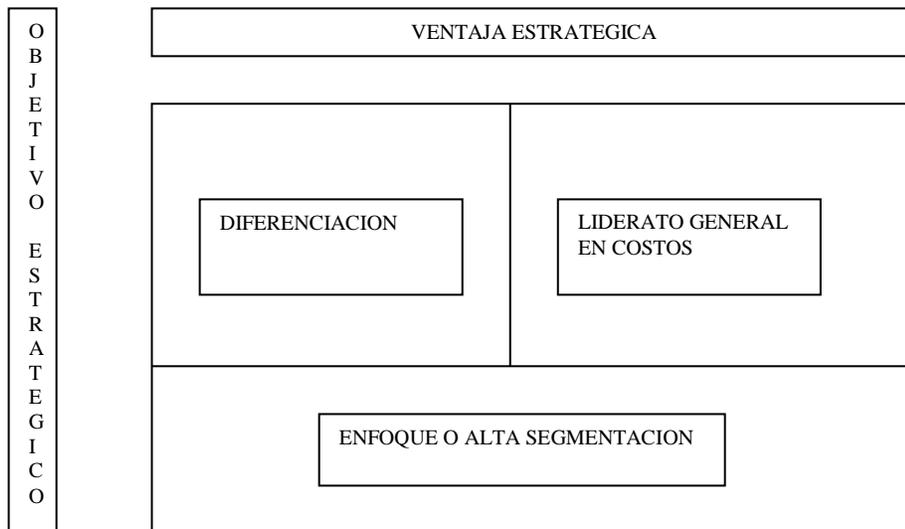
La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio de un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.

La lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio, por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

### *Enfoque o Alta Segmentación*

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. La estrategia de enfoque siempre indica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar.

**Figura 9. Las Tres Estrategias Genéricas**



Fuente: Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la competencia, Michael Porter, Pág. 60

### 3.3 Desarrollo de la Investigación

Para comenzar a perfilar una respuesta a nuestros objetivos, se utilizarán herramientas propias de todo análisis industrial, el análisis FODA y la aplicación de las cinco fuerzas de Porter.

#### 3.3.1. *Análisis FODA*

Para tomar decisiones estratégicas, es de alta prioridad realizar un diagnóstico de nuestra organización, este análisis es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro<sup>20</sup>.

Se adjunta a este trabajo, para que el lector comprenda a grandes rasgos la situación actual en la que se encuentra la empresa desde el punto de vista interno y externo, que es en conclusión lo que nos muestra este análisis.

#### *Fortalezas:*

- Posicionamiento, ya que la marca Cessna es reconocida a nivel mundial y además la empresa en la industria local tiene 40 años de servicio.

---

<sup>20</sup> Fuente: Sitio Web, 23.11.2009, 15:20 PM. <<http://www.guiadelacalidad.com/analisis-dafo.php?op=16>>

- Unico centro de mantenimiento Aeronautico en Chile que cuenta con autorización de Cessna Aircraft Company a la línea de Jets Cessna Citation.
- Unico RMF (Recognized Maintenance Facility), Centro de mantenimiento reconocido de Pratt & Whitney en Chile.
- Certificación de la F.A.A (Federal Aviation Administration), por lo tanto Aeroservicio cumple con los estándares mundiales, y por ende puede prestar servicios a aeronaves con matrícula de Estados Unidos.

#### *Oportunidades*

- La estabilidad económica del país esta generando oportunidad para que las adquisiciones de aviones no sean vistas como artículos de lujo, si no mas bien como herramientas de trabajo.

#### *Debilidades*

- Las debilidades están constituidas por el estilo de la gerencia general para con el capital humano, ya que no existe optimización de procesos a partir de la iniciativa que pueda llegar a tomar el personal.
- Falta de personal en algunas áreas como Contabilidad y Finanzas, lo que provoca ineficiencias que perjudican en definitiva la atención de clientes.

### *Amenazas*

- La falta de infraestructura de los terminales aéreos nacionales han ido en detrimento de las ventas de jets, ya que por ejemplo en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez, los vuelos particulares pese a tener una sección particular, los pasajeros tienen que viajar en bus a las instalaciones centrales para realizar los trámites aduaneros junto a los usuarios de las aerolíneas comerciales, lo que puede prolongar el tiempo de espera en horas.
- En la actualidad se vive una crisis económica mundial de la que Chile ha sabido enfrentar, pero para efectos de ventas de aviones, puede afectar

#### *3.3.2. Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter*

Aeroservicio S.A. participa en diferentes áreas de negocio, para efectos de este análisis nos concentraremos en la principal área de negocio de la cual participa, que es la venta aeronaves.

##### *1. Amenaza de Nuevos Competidores*

Aeroservicio S.A. como representante de la marca en Chile tiene Economías de escala con Cessna, ya que debido al tiempo en que sostienen negocios, obtienen precios distintos, sobretodo en los ítems de repuestos, partes y motores.

En cuanto a los *requerimientos de capital y tecnología*, se necesita un gran capital, para poder tener la infraestructura necesaria, específicamente las instalaciones de hangaraje, construcción que se destaca por su amplitud y por estar dentro de un aeropuerto o aeródromo, a eso se le agregan importantes costos fijos como el pago al club aéreo de Santiago, al cual pertenece la mayor parte del aeródromo. Los permisos que se tramitan por medio de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

El *Enfoque en Diferenciación*, en este caso es una de las principales barreras, ya que Aeroservicio S.A. es representante de Cessna, marca americana con prestigio mundial en el rubro de jets y aeronaves, tal vez sea esta razón la más poderosa dentro de las barreras de entrada, ya que los clientes que han tenido a lo largo de estos 40 años seguirán fieles a la marca, esto en parte por las posibles mantenciones, donde se requieren nuevos motores, partes, repuestos de la misma marca, por otro lado Aeroservicio, representa no sólo a Cessna sino a otras importantes marcas como Teledyne Continental Motors, Garmin, Bose, Artex, Jeppesen, Lockheed Martin, entre otras. Esta Diferenciación hace la diferencia tanto, con los actuales competidores como con los potenciales.

En el punto de *Experiencia y efectos del Aprendizaje*, Aeroservicio tiene ventajas, la cual se sustenta en la historia de la compañía que inicia sus actividades hace 40 años en el rubro. Es lo que se conoce como Know How<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Término anglosajón, usado en comercio internacional para hacer referencia a los conocimientos preexistentes no siempre académicos que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados. Fuente: Sitio Web, 21.12.2010, 11:45 AM <[http://es.wikipedia.org/wiki/Know\\_how](http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how)>

Un punto importante al respecto es que Aeroservicio S.A. ofrece a sus clientes varios servicios, además de venta de aeronaves, que es la principal línea de negocio, además tiene hangaraje, administración de aeronaves, escuela de vuelo, mantenimiento aeronáutico, entonces cada una de estas diferentes líneas de negocios contribuyen al posicionamiento de la empresa en el mercado, de esta forma los potenciales competidores tendrían que sortear el igualar el amplio espectro que maneja esta empresa. Con todos los costos que esto conlleva tanto en capital como en otros aspectos.

En lo que se refiere a política gubernamental, están los requerimientos de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), organismo de gestión normativo y fiscalizador de todas las actividades aeronáuticas que se desarrollan en Chile. Este ente es reconocido como la autoridad aeronáutica, sin embargo no depende del estado de Chile propiamente tal, pero si se relaciona de una forma estrecha, ya que es parte del Sistema Aeronáutico Nacional, el cual se sustenta y armoniza a través del Ministerio de Obras Públicas, que es el encargado de desarrollar y mantener la red aeroportuaria del país; el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que vela por la aplicación de la Política de Cielos Abiertos de Chile y el Ministerio de Defensa Nacional, que junto a la Fuerza Aérea de Chile contribuye a la defensa del país, configurando una Sistema Mixto en su utilización.<sup>22</sup>

Principalmente, la DGAC, indica que una empresa aerocomercial es aquella que tiene por objeto prestar servicios de transporte de pasajeros y carga y/o trabajos aéreos con

---

<sup>22</sup> Fuente: Sitio Web, 21.12.2010, 12:43 PM.

[http://www.dgac.cl/portal/page?\\_pageid=314,149418&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.dgac.cl/portal/page?_pageid=314,149418&_dad=portal&_schema=PORTAL)

finés de lucro. Estas empresas deberán conseguir un certificado de operador aéreo (AOC). Una vez gestionado el trámite, la DGAC le otorga una AOC indefinida y su validez está sujeta al cumplimiento permanente de los requisitos establecidos en los reglamentos y normas publicados por la DGAC.

Existe otro organismo que está relacionado con el tema que depende netamente del estado, este es la Junta Aeronáutica Nacional, que promueve un importante concepto llamado **Facilitación**, el cual consiste en todos aquellos principios, métodos y mecanismos tendientes a hacer más expedito un transporte aéreo internacional, a través de la coordinación y simplificación de sus requisitos y trámites.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Fuente: Sitio Web, 21.12.2010, 21:56 PM. < [http://www.jac-chile.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc41&argInstanciaId=41&argCarpetaId=21&argTreeNodosAbiertos=\(0\)\(21\)&argTreeNodoSel=21&argTreeNodoActual=21&argRegistroId=16](http://www.jac-chile.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc41&argInstanciaId=41&argCarpetaId=21&argTreeNodosAbiertos=(0)(21)&argTreeNodoSel=21&argTreeNodoActual=21&argRegistroId=16)>

## *2. Amenaza de los Sustitutos*

Si analizamos esta fuerza, desde el punto de vista de la venta de aeronaves, específicamente, el núcleo de negocios de esta empresa, se puede inferir, que los sustitutos serían cualquier medio de transporte, que recorra la mismas distancias que la aeronave, desde luego no serían sustitutos directos, ya que para serlo tendrían que satisfacer la misma necesidad, y como es lógico un viaje en bus, tren o en automóvil, no satisfacen la misma necesidad, recordemos que un sustituto se define como un bien que se puede usar en lugar de otro porque satisface la misma necesidad <sup>24</sup>. Es importante especificar que en un medio de transporte terrestre como los mencionados, no cumplen con el requisito de ser un sustituto directo ya que sería una distancia que se recorrería con un tiempo de viaje mucho mayor al que ofrece un medio aéreo, por lo tanto lo mas cerca de ser un sustituto, es una aerolínea comercial regular, bajo el supuesto que ésta llegue al destino requerido.

Bajo esta premisa, se puede concluir que no es una fuerza de gran magnitud, ya que hay que considerar que las aerolíneas presentan diferencias sustanciales con respecto a las aeronaves privadas, que ofrece la empresa Aeroservicio S.A.

---

<sup>24</sup> Economía, 6 edición, de Michael Parkin, Pearson Educación, 2004, Pág. 61.

### *3. Poder Negociador de Compradores*

Primero que todo, se puede decir que en el sector industrial, no existen productos sustitutos que resulten ser una amenaza sustancial, por lo tanto, no existe una gran competencia entre las empresas del rubro, de esta manera, los compradores son más débiles que fuertes, porque no adquieren una parte importante del producto total de la industria, además los clientes no plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de la aeronáutica Chilena, por una tema de capital, además de la dificultad de acceder a una representación de prestigio, por otro lado tampoco manejan información a cerca de costos y precios de los productos ofrecidos por el sector industrial.

La única condición que tiene importancia son las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.

Por último cuando una marca ya tiene a clientes cautivos es difícil que éstos cambien a su proveedor.

Por tanto se habla de que el poder negociador de compradores es medio- bajo, en esta fuerza.

#### *4. Poder Negociador de Proveedores*

Cessna en este caso es el principal proveedor, se puede concluir que no representa una gran amenaza, desde el punto de vista de una integración hacia delante, ya que en Chile no existe una gran demanda por aeronaves o jets ejecutivos, como el mercado en nuestro país aún es pequeño, es mucho mas eficiente, que exista una representación por medio de Aeroservicio S.A.

Por otro lado podemos decir que los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador, además éstos están diferenciados y requieren un costo cambiante alto. Por lo tanto esta fuerza se dimensiona como media dentro de la industria.

#### *5. Rivalidad entre los Competidores Actuales*

En el caso de la industria local hay sólo un competidor, que se considera competencia directa, de Aeroservicio S.A. Esto es debido a que posee casi las mismas líneas de negocio, servicios de FBO, vuelos charter, administración de aeronaves, mantenimiento, y venta de aeronaves, esta empresa se llama Aviasur, y es distribuidor autorizado de la marca recientemente fusionada Hawker Beechcraft, se encuentra en el Aeropuerto Merino Benítez.

La rivalidad no es intensa, sin embargo como es natural esta dada, por algunos elementos, estos son:

Se presenta un crecimiento lento de la industria, las empresas tratarán de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, al ser el crecimiento lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

La rivalidad se intensifica al existir elevados costos fijos y de almacenamiento, definitivamente este es un ejemplo, ya que al tener infraestructura en lugares estratégicos, como aeropuertos o aeródromos, este costo se incrementa considerablemente.

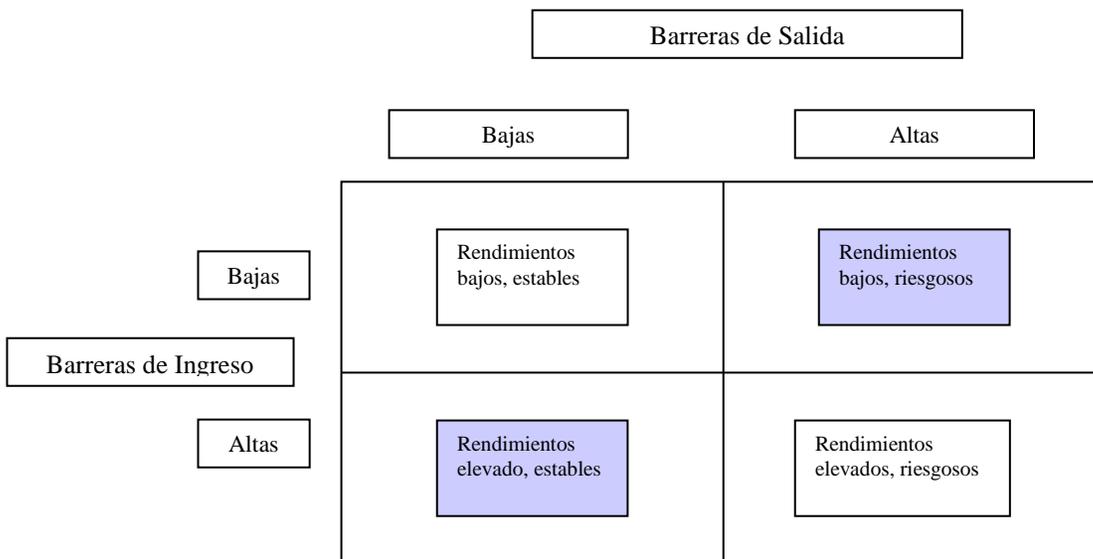
La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados, la posición geográfica es un elemento importante en este factor, un ejemplo concreto y oportuno para este análisis, es la decisión que toma Aeroservicio S.A. en el año 2009, de abrir instalaciones en el aeropuerto Merino Benítez, además de las instalaciones ya existentes del Aeródromo de Tobalaba, con el fin de no perder una posición estratégica, aún mas estando próxima la apertura de Aviasur en el aeropuerto.

Otro factor que denota cierto grado de rivalidad, esta dado por las fuertes barreras de salida, los factores económicos, estratégicos y emocionales llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos, esta barrera esta representada principalmente por los activos especializados que posee Aeroservicio S.A.

## Barreras de Salida Y de Ingreso

Aunque estas barreras son conceptualmente distintas, a menudo están relacionadas.

**Figura 10. Las Barreras y la Rentabilidad de Aeroservicio S.A.**



Fuente: Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la competencia, Michael Porter, Pág. 42

Este diagrama, ilustra la situación del sector industrial al cual pertenece Aeroservicio S.A., que presenta altas barreras de ingreso, y altas barreras de salida, esta relación entre barreras, según Porter no sería la ideal pero tampoco el peor, y se podría interpretar como que el potencial de utilidades es elevado, pero por lo general acompañado de más riesgo.

El óptimo es que las barreras de ingreso sean altas y las de salida bajas, y el peor caso sería barreras de ingreso bajas, y barreras de salida altas.

Aeroservicio S.A. es una empresa que tiene por estrategia, el Enfoque, específicamente por diferenciación. Esta ventaja, como ya se menciono es diferente a las otras, porque descansa en la elección de un panorama estrecho dentro de un sector industrial. Es decir, esta empresa decide posicionarse, dentro de un acotado mercado, en el cual se detectan necesidades con alta especificidad, provenientes de personas que pertenecen a un nivel socioeconómico alto, categorizadas como ABC1<sup>25</sup> en la clasificación mayormente extendida en nuestro país. Este perfil obedece a profesionales de diversas áreas. De igual manera se encuentra las grandes empresas como los principales clientes que demandan rapidez, flexibilidad y comodidad, a la hora de movilizarse a lugares geográficos distantes.

Es de especial consideración el enfoque hacia las empresas que mantienen negocios con otras empresas ubicadas en el exterior, ya que ese es precisamente el nicho de los jets ejecutivos, que vende Aeroservicio S.A.

De esta forma esta empresa pretende lograr ventaja competitiva en el segmento de los Jets, aunque no posea una ventaja competitiva en general.

---

<sup>25</sup> Fuente: Sitio Web, 22.12.2010. 11:30PM. <<http://www.novomerc.cl/opinion.html>>

#### 4. Conclusiones

Aeroservicio S.A. es una empresa madura, que en la actualidad posee una gran variedad de negocios, parte de esta madurez radica, en mantener clientes, fieles a la marca y por sobretodo al servicio brindado.

Después de hacer el análisis de Porter se concluye lo siguiente:

La amenaza de nuevos competidores es una fuerza **baja**, principalmente por las barreras de entrada, requerimientos especiales de capital, experiencia y efectos del aprendizaje, y la política gubernamental.

Amenaza de los sustitutos, se le considera una fuerza **baja**, ya que los sustitutos, no estarían interesados en proporcionar un servicio con tantas particularidades, siendo que el sustituto mas cercano se le considera una aerolínea comercial, que se tienen que enfocar en sus propio mercado, el cual es mas amplio y complejo.

El poder negociador de compradores es **bajo**, ya que no adquieren una parte importante del producto total de la industria. Además cuando una marca como Cessna y Aeroservicio tiene clientes cautivos, es difícil que éstos se cambien. Siendo esta fuerza de carácter bajo.

El poder negociador de proveedores, es **medio**, ya que si bien, Cessna en este caso, quisiera integrarse hacia delante, es algo que podría pasar, pero por el momento no es algo factible porque no existe un mercado, sino un nicho de mercado, el cual esta cubierto con Aeroservicio, por otro lado, los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio de Aeroservicio.

La rivalidad entre los competidores actuales es *media*, ya que hay algunos factores que la hacen subir a esa categoría, como por ejemplo, los elevados costos fijos y de almacenamiento, recordemos que los miembros de esta industria tienen que estar en lugares estratégicos como diferentes tipos de terminales aéreos, a esto se le suman las fuertes barreras de salida, debido principalmente a los activos especializados.

La siguiente figura ilustra perfectamente esta situación, donde se puede observar que el atractivo de la industria es medio, se pondero cada una de las fuerzas asignándole una intensidad, baja, media y alta, luego de eso se sumo el puntaje, dando como resultado un promedio medio (*Ver Figura 11*)

Un sector con una rentabilidad media, indica que el grado de rentabilidad no es muy alto pero tampoco bajo, lo cual se condice con el grado de competencia, la cual no se caracteriza por ser agresiva.

Aeroservicio S.A. posee el liderazgo dentro de la alta segmentación que realizan, ya que tienen muchos años, de experiencia en este nicho, además representan a una marca mundialmente valorada en el mercado, hasta ahora Aeroservicio ha demostrado ser una empresa que se encuentra consolidada, a través del crecimiento que ha tenido en infraestructura.

Ante la reciente entrada de otra marca de prestigio mundial como es Hawker Beechcraft, en Chile a través de la empresa Aviasur, es necesario que la empresa tome acciones estratégicas, basadas principalmente en fidelizar a los nuevos clientes, mediante una optimización del servicio al cliente, prestando mayor atención en el servicio post venta.

Figura 11. Atractividad de la Industria Aeronáutica.

FUERZAS	Estado Actual		
	Alta 3	Media 2	Baja 1
<i>Amenaza Ingreso</i>		☐	<i>X</i>
<i>Poder Negociación Proveedor</i>		<i>X</i>	
<i>Poder Negociación Cliente</i>			<i>X</i>
<i>Amenaza Sustitutos</i>			<i>X</i>
<i>Intensidad Rivalidad</i>		<i>X</i>	☐
<b>ATRACTIVO</b>	<b>15 -11 Bajo</b>	<b>10 – 6 Medio</b>	<b>5 Bajo</b>

## 5. Bibliografía

- *Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 22 de Octubre de 1981. Ley N° 18.046. Sobre Sociedades Anónimas.*
- *Diccionario de, Inglés- Español Español- Ingles, Editorial Lexus, 2007 Uruguay.*
- *Kotler Philip, Armstrong Gary, Marketing, Editorial Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004.*
- *Kotler, Philip, Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, editorial Prentice Hall, 2002*
- *Michael E. Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia, Editorial Continental, 2000.*
- *Saavedra, Viviana, Entrevista Personal, referida a recursos humanos, 2009*
- *Sitio Web Servicios Impuestos Internos.*
- *Sitio Web Wikipedia*
- *SitioWeb Wordreference*
- *Parkin, Michael, Economía, Editorial Pearson educación, 2004.*

## 6. Anexos

### *Historia de Cessna Aircraft Company:*

Ubicada en Wichita, Kansas, Estados Unidos, es un constructor de aviones, que van de pequeños modelos de cuatro plazas hasta reactores de negocios. La compañía nació en junio de 1911, cuando un granjero de Kansas, llamado Clyde Cessna construyó su primer avión, un monoplano tipo propulsado por un motor.

En febrero de 1.925 Cessna se asoció con Lloyd Stearman y Walter Beech para formar la compañía Travel Air Manufacturing Company ,y allí se mantuvo hasta septiembre de 1927 cuando, formö con Victor Roos, la *Cessna-Roos Aircraft Company*, convertida en Cessna Aircraft Company Inc dos meses más tarde, tras la marcha de Roos.

El primer diseño de Cessna producido en serie fue el Cessna Modelo A , que encabezó una larga e inmensamente popular serie de monoplanos de ala alta que se ha perdurado hasta hace bien poco en la gama de monomotores de Cessna.

Por otro lado Cessna contruyo su primer bimotor ligero en 1.939 un transporte comercial de cinco plazas denominado Cesna Modelo T-50 por la compañía, similar a muchos otros modelos que se hicieron populares en EE UU a finales de la década de los treinta.

Tras el final de la segunda Guerra Mundial, Cessna creó el Cessna 170, que junto con el Modelo 172 se convirtieron en el modelo de avión ligero más producido en la historia de la aviación.

Cessna fue comprada por General Dynamics en 1985, y por Textron en 1992.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Fuente: Sitio Web, 14.05.2009,11:51 PM. < <http://es.wikipedia.org/wiki/Cessna>>