

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE UNA AEROLINEA DE CABOTAJE SIN ESCALA EN BUENOS AIRES

Oroná Névida^a, Godoy Rocío^b

^aEstudiante, 3er año Técnico Universitario en Gestión Y Producción, Instituto Politécnico Superior General San Martín, Universidad Nacional de Rosario, Ayacucho 1667 (2000) Rosario, Argentina

^bEstudiante, 3er año Técnico Universitario en Gestión Y Producción, Instituto Politécnico Superior General San Martín, Universidad Nacional de Rosario, Ayacucho 1667 (2000) Rosario, Argentina.

nelidaorona@yahoo.com.ar

RESUMEN

El transporte aéreo incide notablemente en la consolidación de una distribución territorial y por ende en el funcionamiento de su sistema económico. Siendo el avión un medio de transporte flexible y adaptable ante cambios en las relaciones territoriales, las redes actúan como coadyuvantes en la organización y mantenimiento de la mencionada estructura territorial.

Paradójicamente, a pesar de su alto costo operativo, las distintas infraestructuras que requieren los aeropuertos son relativamente simples, rápidas de implementar y económicas de mantener.[1] Es entonces, donde las políticas emergentes a tal fin, deberían planificarse como un vínculo entre sectores, esto es, lograr la integración de las ciudades o regiones, acompañando y promoviendo sus desarrollos económicos.

Actualmente, la compleja situación del sector está sometida a la estatización del mercado, el incremento de los costos, y el aumento del petróleo crudo, (representa entre el 15 y 18% de los costos totales).

Otras variables que influyen y por ende desalientan la inversión son: los períodos de auge y depresión económica, el clima, la estacionalidad, y por ultimo medidas proteccionistas y normativas arcaicas. No obstante, existen hoy oportunidades el desarrollo de nuevas líneas aerocomerciales que se proyectan con una visión que transformarían las actuales dificultades en sus principales fortalezas.

ABSTRACT

Air transport strongly influences on the territory distribution and on the functioning of economic systems. It is organized and structured by networks, with the plane as a means of transport flexible and adaptable to changes in spatial relations. Despite its high operating costs, the infrastructure that airports require is relatively simple, quick to implement and inexpensive to maintain. Therefore, its policy should be planned as a link between sectors to achieve an implementation that allows cities and regions to connect to each other, accompanying and promoting their economic development.

Currently the sector's complex situation is a consequence of market nationalization, increased costs as a result of the devaluation, and the rising of crude oil. This directly affects the operation because oil represents between 15 % and 18% of total costs. Other variables that influence and hence, discourage investments are the periods of economic boom and depression, the weather, seasonality, and finally, archaic protectionist measures and regulations. However, there are now opportunities to develop new commercial airlines with a vision to transform the current difficulties into their main strengths.

Palabras clave: (Plan estratégico, diagnóstico, objetivos, estructura orgánica, estructura de redes).

INTRODUCCIÓN

Durante años, las únicas ofertas de servicios de transporte aéreo en el mercado nacional se plantearon como un servicio radial desde Buenos Aires hacia las ciudades del interior del país, (siguiendo similar criterio de la aún vigente red ferroviaria), obligando a que el desplazamiento de una provincia a otra, sea en forma indirecta con “escala”.

No es difícil darse cuenta que en el instante que se disponga de una línea aérea que ofrezca una red descentralizada, se optará, sin dudas, por este servicio.

El modelo de Aerolínea planteado como alternativa de solución a la limitada y centralizada oferta de transporte aerocomercial en nuestro país, paradójicamente es la que anima la posibilidad de una traza y prestación distinta de transporte aéreo.

No es desacertado entonces, pensar en una Base Operativa con asiento en Santiago del Estero, por las beneficiosas políticas económicas sobre radicación de nuevos emprendimientos que en tal sentido se pueden obtener.

Siguiendo el concepto, se estaría hablando de una red con servicios en las ciudades de Salta, Catamarca, La Rioja, Córdoba y Rosario, operando con aviones turbohélice Metro III, (Autonomía de de vuelo en horas: 4. Capacidad máxima de pasajeros: 19.), lo que permite ser tripulado sin personal de auxiliares de a bordo, y alcanzar los destinos planificados sin inconvenientes.

PROPOSITOS Y OBJETIVOS

El siguiente trabajo tiene como propósito desarrollar un Plan Estratégico Integral, para una aerolínea de cabotaje sin escala en Buenos Aires basada en un caso hipotético.

En primer lugar se definió la Misión y Visión de la aerolínea, seguido de un Diagnóstico Interno y Externo exhaustivo.

De los análisis y evaluaciones correspondientes, se estableció los procedimientos que se llevarán a cabo, considerando especialmente de aplicar los pasos que hacen al real concepto de lo que es un Plan Estratégico Integral, como así también de definir la Estructura Orgánica más adecuada para el correcto funcionamiento de la empresa.

No menos importante, fue establecer una estructura de redes para otorgar dinamización y flexibilización a la estructura empresaria desarrollada, que a su vez permita arribar en forma eficaz y eficiente a todos y cada uno de los objetivos que conforman el Árbol de Objetivos.

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO

Actualmente parece haberse puesto de moda utilizar el término *Plan Estratégico*, aunque muy poco se entienda del verdadero alcance cuando se habla del tema. Desde un punto de vista estrictamente técnico podría definirse de la siguiente manera:

Plan Estratégico:

Es una concatenación de acciones orientadas al cumplimiento de un objetivo.

Debe tener metas parciales que permitan llegar al objetivo final.

Siempre es a futuro, a mediano y largo plazo, y debe contener alternativas que contemplen imprevistos.

Implica llevar adelante una serie de pasos para ordenar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa.

Los esfuerzos deben ser mancomunados, conforme al objetivo macro, esto es, a través de metas concretas a desarrollar por cada una de las áreas o departamentos según sus respectivas funciones.

Resulta imprescindible la participación de todos los actores de la empresa, de forma tal que se pueda realizar un correcto análisis de la realidad de la organización, entendiendo que ésta se encuentra inmersa en un contexto, por lo tanto, sujeta a un conjunto de variables internas y externas.

Esquemáticamente, implica desarrollar los siguientes pasos, Figura 1

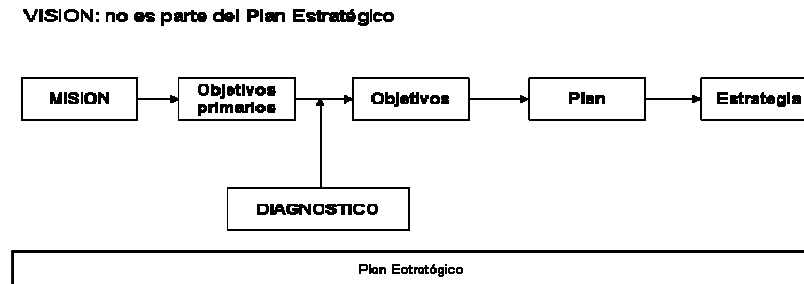


Figura 1. Pasos para elaborar un Plan Estratégico.

Para el desarrollo de este caso hipotético se planteó la siguiente Visión y Misión respectivamente.

VISION:

La de un cliente satisfecho que disfruta un traslado confortable, de buen servicio y de corta duración.
La de un cliente que recomienda a sus pares realizar su traslado aéreo de cabotaje bajo esta modalidad.

MISION:

Proyectarse fuertemente sobre un nicho de mercado no explotado.
Brindar servicios de vuelos de cabotaje sin escala en la ciudad de Buenos Aires, con un diseño diferente a la actual oferta.
Fundamentar los vuelos directos entre las localidades de Santiago del Estero, Rosario, Córdoba, Salta, La Rioja y Catamarca, como la solución a la limitada y centralizada oferta de transporte aerocomercial en nuestro país.
Plantear vuelos de trayectos cortos, con una duración menor a cuatro horas, (en tiempos absolutos), contemplando confort, seguridad y accesibilidad en términos de costos, frecuencia y rapidez en los tiempos de traslados.
Establecer costos adecuados a las prestaciones ofrecidas y, tiempos inferiores a los vuelos con escala y a los de transporte terrestre.
Concentrarse en la atención rápida, individual y sensible a las necesidades cambiantes del consumidor.
Generar campañas publicitarias que lleven a los clientes a incursionar en esta modalidad, no solo para acceder a un mejor servicio, sino para sentirse parte de la empresa.
Valorar las capacidades individuales de los empleados.
Generar ambientes agradables de trabajo.
Basar las tareas realizadas por los empleados en: la consideración, la preocupación y el compromiso, tanto con su entorno laboral, como con el contexto comunitario en el cual se desempeñan.

DIAGNOSTICO

Se realizó una completa recopilación de información para conocer la realidad donde una empresa de estas características estará inmersa, tanto en sus aspectos internos, como en factores externos que las puedan afectar. En este sentido se utilizó una técnica que permita detectar las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, (**F.O.D.A.**).

AMENAZAS:

- Nuevos en el mercado.
- Preferencia de los usuarios.
- Servicios sustitutos.
- Vulnerabilidad frente a las tácticas de aerolíneas mayores.
- Quejas de clientes.
- Posible entrada de nuevos competidores.
- Vulnerabilidad a cambios del marco regulatorio de la actividad.
- Alta exposición del mercado turístico a medidas políticas, económicas y financieras (mercado de divisas, por ejemplo).

Oroná y Godoy - Desarrollo del Plan Estratégico de una Aerolínea de Cabotaje sin escala en Buenos Aires.

OPORTUNIDADES:

- Ubicación que favorece las exenciones impositivas.
- Los primeros en ofrecer el servicio.
- Generación de ideas en cuanto a procesos y procedimientos.
- Alta concentración del mercado.
- Destinos turísticos mal atendidos.
- Operadores turísticos deseosos de una alternativa a la Empresa dominante.

DEBILIDADES:

- Alta volatilidad del precio del petróleo crudo y el aerocombustible, en el mercado regional y mundial.
- Baja capacidad de negociación con Proveedores (insuficiente nivel de consumo para obtener buenos precios de combustible).
- Marco regulatorio del negocio politizado y sumamente incierto.
- Alta dependencia de los operadores turísticos, al carecer de una infraestructura de ventas propia y de recursos adecuados de marketing (alta conveniencia de establecer alianzas estratégicas).
- Cultura autocrática y liderazgo autocrático.
- Necesidad de una fuerte inversión.
- Rentabilidad reducida o nula en la primera etapa.

FORTALEZAS:

- Tarifas atractivas para la alternativa transporte aéreo.
- Moderna tecnología y confort en el transporte para asegurar calidad.
- Bajos costos operativos.
- Infraestructuras básicas y servicios tercerizados que minimizan costos.
- Frecuencia horaria.
- Escala reducida, no se pretende competir con los líderes, sino complementarlos.
- Posibilidad de realizar vuelos “a medida” de las necesidades de los operadores.

OBJETIVOS – ARBOL DE OBJETIVOS

Definir objetivos, no es otra cosa que transformar la declaración de misión en objetivos específicos, por medio de los cuales se pueda medir el crecimiento de la misma, esto se logra asociando cada objetivo a un indicador (Tabla 1) que lo cuantificará y nos dará rápidamente información acerca de su grado de avance en función de la meta preestablecida. Para este plan, se presenta a los objetivos en un esquema de árbol, (Figura 2) donde a medida que bajamos un nivel nos encontramos con aquellos que nos permiten llegar al objetivo del nivel inmediato superior respondiendo a la pregunta ¿con qué?, mientras que en cada nivel superior encontramos el objetivo que nos responde el ¿para qué? se realiza el objetivo planteado en el nivel inferior, y por último en la cumbre se visualiza el objetivo de “máxima” de la organización.

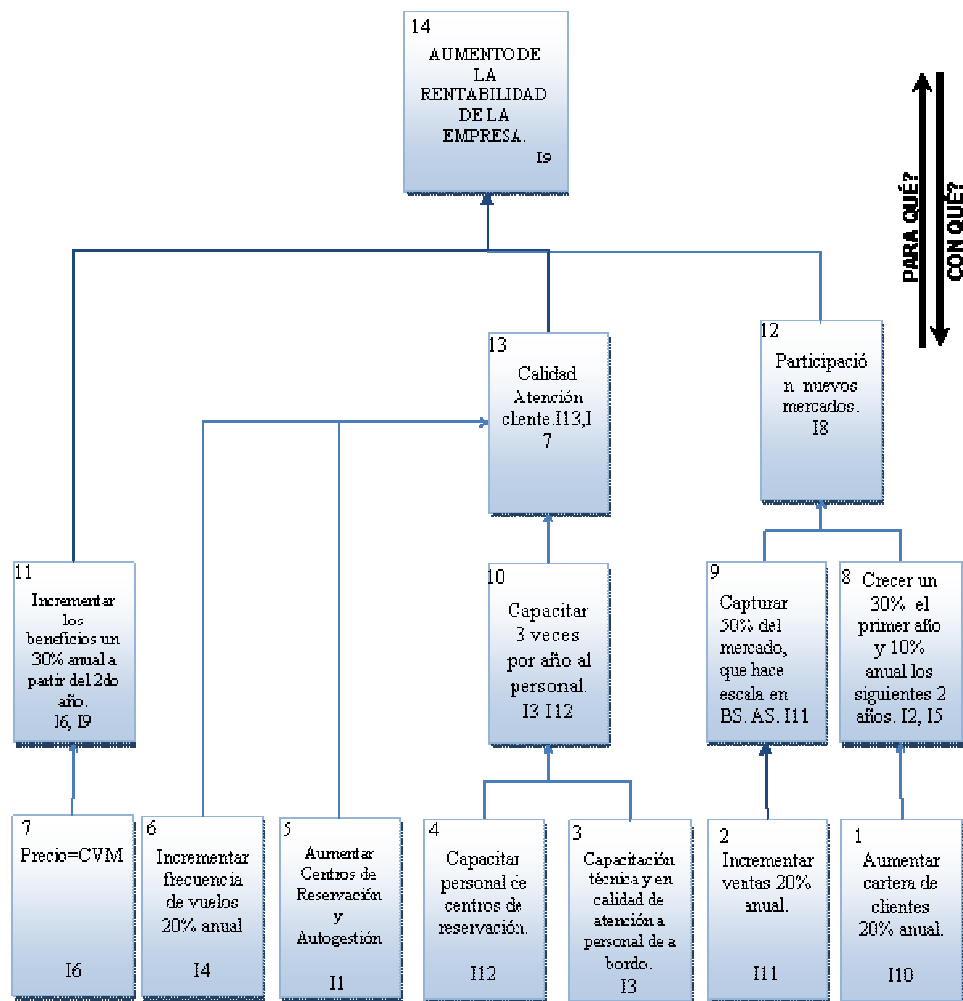


Figura 2. Árbol de objetivos.

Tabla 1. Indicadores.

Nº	Nombre Indicador
I1	Nº De Centros de reservación.
I2	Tasa de crecimiento anual.
I3	Nº de capacitaciones mensuales.
I4	Cantidad de vuelos / Nº de aviones.
I5	Cantidad de vuelos anuales.
I6	Precio=CVM
I7	Nº de quejas y reclamos mensuales.
I8	% participación de mercado.
I9	Ganancia neta anual.
I10	% clientes anuales.
I11	Nº de nuevos clientes trimestralmente.
I12	Nº capacitaciones anuales.
I13	Nº de pasajeros en lista de espera.

Tabla 2. Objetivos con sus indicadores asociados.

N° objetivo	Objetivo	N° indicador/es
1	Aumentar cartera de clientes un 20% anual.	I10
2	Incrementar ventas al 20% anual.	I11
3	Capacitación técnica y en calidad de atención a personal de a bordo.	I3
4	Capacitar al personal de centros de reservación.	I12
5	Aumentar centros de reservación y autogestión.	I1
6	Incrementar frecuencias de vuelos 20% anual.	I4
7	Precio del pasaje igual al costo variable medio	I6
8	Crecer un 30% el primer año y 10% anual los siguientes 2 años.	I2, I5
9	Capturar 50 % del mercado que hace escala en Buenos Aires.	I11
10	Capacitar 3 veces por año al personal.	I3, I12
11	Incrementar beneficios 30% anual a partir del 2do año.	I6, I9
12	Participación en nuevos mercados.	I8
13	Calidad de atención al cliente.	I7, I13
14	Aumento de la rentabilidad de la empresa.	I9

Una vez planteado los objetivos con sus correspondientes indicadores (Tabla 2) se procede a desarrollar el plan estratégico, éste será el documento formal en el cual se plantean las acciones concretas a realizar. El documento contiene la definición del objetivo, así como también quién es el responsable de su seguimiento, una meta temporal y cuantitativa. También se incluyen las acciones concretas para el logro del objetivo. En este caso, sólo se desarrollo a modo de ejemplo el plan de acción para el objetivo número 13, para el resto de los objetivos el plan de acción se desarrolla de idéntica forma.

OBJETIVO N° 13: Calidad de atención al cliente

Área de la Empresa: Gestión de Calidad.

Definición del Objetivo: Asegurar el confort, seguridad, y satisfacción del cliente.

Indicador/es: I7, I13

Frecuencia de Control: Trimestral.

Responsable del seguimiento: Jefe de Gestión de Calidad.

Fuente de los indicadores: Ventas, Comercialización.

Valor de inicio del indicador: 0

Valor Meta 1: 20 %: **Fecha:** Quinto día hábil luego del primer trimestre de vigencia del presente plan.

Valor Meta 2: 15%: **Fecha:** Quinto día hábil luego del segundo trimestre de vigencia del presente plan.

Valor Meta 3: 10%: **Fecha:** Quinto día hábil luego del tercer trimestre de vigencia del presente plan.

Valor Meta 4: 5%: **Fecha:** Quinto día hábil luego del primer año de vigencia del presente plan.

Desarrollo Plan (Acciones):

- Mejorar la imagen de la flota.
- Fijar y cumplimentar los horarios del servicio de comidas.
- Lograr el compromiso de todos los trabajadores. Ofrecer incentivos por puntualidad.
- Entender las necesidades del cliente. Mejorar el servicio de abordaje y el trato interpersonal
- Alianzas estratégicas con proveedores, agentes de viajes y clientes.
- Control de la puntualidad en los vuelos. Evitar y controlar pérdida de equipajes.
- Identificar y clasificar los reclamos de pasajeros o causas de embarques desistidos.
- Programar, coordinar, controlar y crear procedimientos de capacitación.
- Desarrollar procedimientos acerca de tareas necesarias para realizar el control diario. Como se realizará. Quién lo realizará.
- Redefinir nuevos destinos en función del feed – back con los clientes.
- Realizar las acciones necesarias a través del área de Comercialización para concentrar esfuerzos sobre los posibles clientes que actualmente realizan escala en Buenos Aires.

Oroná y Godoy - Desarrollo del Plan Estratégico de una Aerolínea de Cabotaje sin escala en Buenos Aires.

- Coordinar con Área de Comercialización y consultores externos las campañas publicitarias acorde a los tipos de consumidores.
- Realizar campañas publicitarias dirigidas a los distintos tipos de consumidores, ofreciendo servicios acorde a las necesidades.
- Realizar encuestas a cada tipo de consumidor a fin de detectar la calidad del servicio a bordo y del impacto de las campañas publicitarias.
- Minimizar las quejas o reclamos.
- Realizar promociones que atraigan a los clientes.

Estrategia: Realizar seguimiento exhaustivo de los clientes y responder con celeridad a sus necesidades.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA AEROLÍNEA

Dado que éste es un caso hipotético y tomando en cuenta los objetivos a alcanzar, es de suma importancia definir una estructura orgánica que permita el logro de las metas definidas de forma eficaz y eficiente. Para La Aerolínea se ha definido una estructura orgánica conforme las Normas IRAM, lo que ha permitido establecer áreas con igual jerarquización, de forma tal de evitar la aparición de nichos o reinos de poder que tanto mal hacen a las organizaciones con estructuras tradicionales basadas en jerarquías de autoridad.

Se evidencian áreas claves para el desempeño cotidiano, que tienen que ver estrictamente con la prestación del servicio, mientras que existen otras que cumplen funciones de soporte sumamente necesarias para el desarrollo de cualquier organización sería que se precie de tal y quiera alcanzar el éxito.

Cabe destacar como áreas claves a Operaciones y Servicios, que resultan fundamentales a la hora de satisfacer al cliente, mientras que las áreas Comercialización y Compras son significativas al momento de la promoción, publicidad, ventas y minimización de costos, respectivamente.

Esto no implica que el resto de las áreas sean menos importantes (como ya se aclaró, poseen jerárquicamente la misma importancia), sino que son todas mutuamente complementarias, no se puede pensar a la empresa sin la existencia de todas las áreas que trabajan, planifican y colaboran para lograr la prestación de un Servicio que satisfaga al cliente en tiempo, calidad, y a un costo accesible.

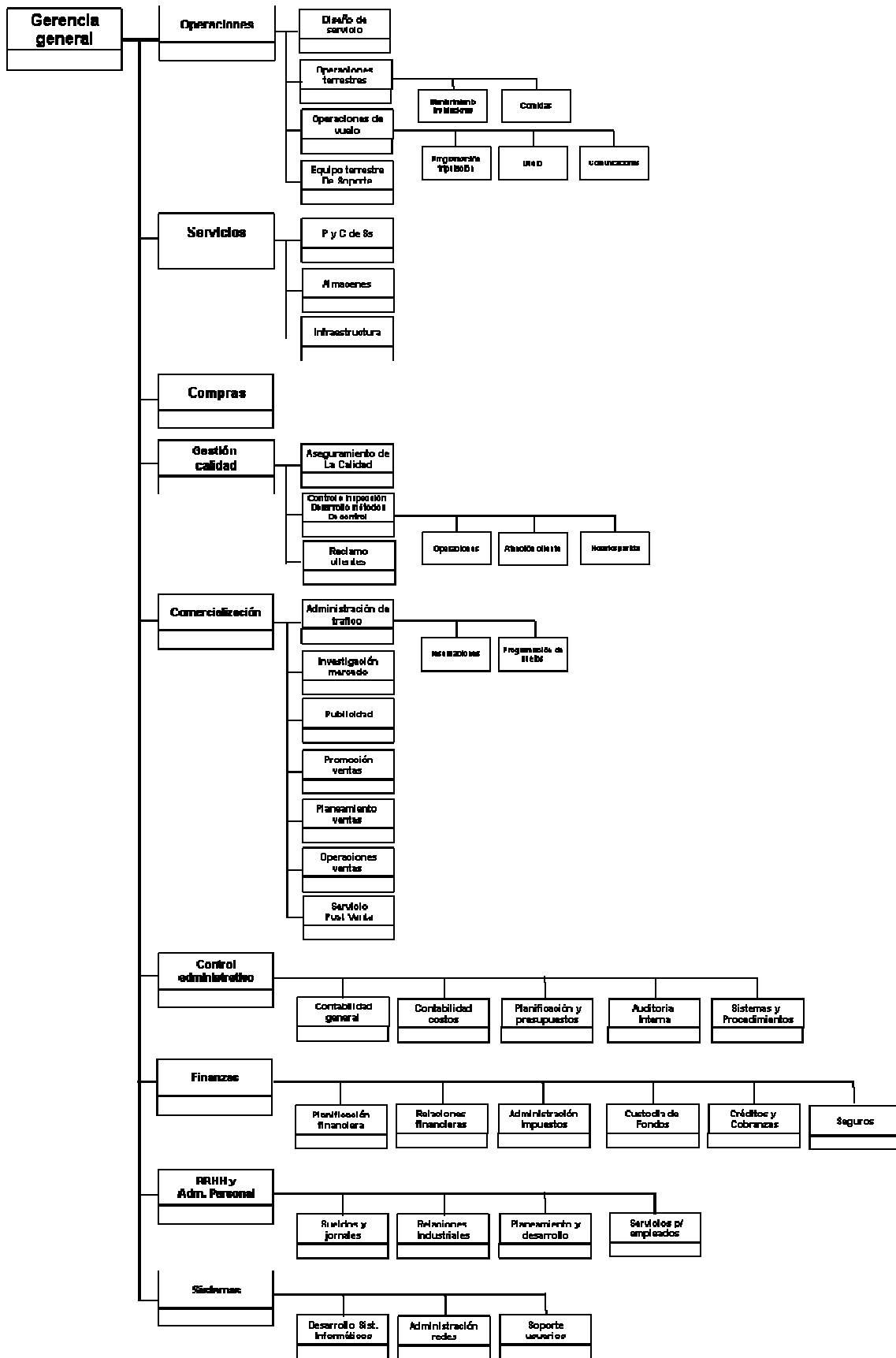


Figura 3. Modelo tentativo de Estructura Orgánica. Según la normalización IRAM.

ESTRUCTURA DE REDES

El entorno actual exige a las organizaciones cada vez más flexibilidad y capacidad de adaptación. Se cuestiona el paradigma tradicional de las estructuras como una manera eficaz de dominar una realidad que cambia constantemente de manera vertiginosa. Ante la búsqueda de respuestas para sobrevivir y prosperar en un contexto turbulento surgen nuevas configuraciones organizativas, aparece así la idea de Estructuras Dinámicas que se sustentan en el concepto de relaciones, interacciones. Se busca analizar a la organización como un sistema, como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí. La interacción entre las áreas de una empresa resulta más importante que las áreas en sí mismas.

Se desarrolla de esta forma lo que se denomina Estructura de Redes, donde el concepto de las comunicaciones de una empresa ya no se reduce conceptualmente a las líneas de un organigrama sino como secuencias motivacionales dinámicas, donde emisores y receptores de información interactúan continua y permanentemente.

Debe valorarse la información como patrimonio de toda la organización, en lugar de ser propiedad de cada área en particular.

Estructura de Redes implica pensar y organizar a la empresa en varias direcciones simultáneas.

A diferencia de los organigramas que muestran cargos, puestos, funciones, este tipo de configuración estructural tiende a transmitir una sola idea: cómo son las relaciones dentro la organización.

Dentro de esta estructura no existen comunicaciones rígidas y formales, los canales de comunicación, influencia, información y control se manejan muy flexiblemente sobre la base de recorridos no establecidos estrictamente, sino armados de un modo dinámico. Los canales no necesariamente deben ser permanentes, pueden existir por un tiempo determinado y luego reconfigurarse. No tienen por qué ser exclusivamente jerárquicos, pueden establecerse comunicaciones entre distintas personas de diferentes áreas y jerarquías para desarrollar actividades concretas. Pueden ser interacciones periódicas o puntuales de acuerdo con la necesidad.

Las Estructuras de Redes se basan en la reducción de niveles jerárquicos y en la búsqueda de mecanismos de coordinación e integración entre las distintas partes de la organización.

Con el diseño de Estructuras de Redes se pretende resolver el problema del "Pensamiento Vertical", mediante el cual la toma de decisiones se realiza dentro de un rango limitado, no investigando todas las distintas maneras de contemplar algo sino aceptando la manera más habitual de actuar y proceder a partir de ella.

La necesidad de combinar áreas -característica esencial de la Estructuras de Redes- surge inmediatamente de la necesidad de hacer frente a problemas cada vez más complejos.

Es importante trabajar en obtener objetivos relacionados y armónicos entre las distintas áreas y generar alternativas para lograr dichos objetivos, se pretende combinar formas de pensar.

Las Estructuras de Redes facilitan la implementación de ideas ya que dan lugar a la fluidez y la flexibilidad.

Estrategia - Estructura - Cultura son los tres pilares sobre los cuales se trabaja para lograr la flexibilidad.

La Estrategia es una percepción, la visión que el número uno tiene de la empresa. Es un plan para cumplir con los objetivos, cuáles son los pasos a seguir, cuáles son las etapas. La formación de la estrategia es un proceso permanente y dinámico en el que interviene toda la organización. La empresa se va desarrollando y la estrategia se va formando a medida que ésta crece.

La Cultura es un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias, las estructuras y los sistemas de la empresa en general. Es el modelo consciente o inconsciente que los integrantes tienen para saber cómo se hacen las cosas. Está presente en todos los niveles. Es la consecuencia de la actitud global de todos los individuos que componen la empresa. En la cultura es importante el estilo de la dirección y la habilidad y aptitud para comprometerse e involucrar a los gerentes, jefes, supervisores y personal en general en la consideración de proyectos y productos como si fueran propios.

La Estructura es el elemento con que cuenta el número uno de la empresa para manejar y moldear la cultura, por eso es de suma importancia relacionar la Estructura con la Cultura de la empresa ya que ambas (juntamente con la Estrategia) están asociadas.

Para el presente caso resultó conveniente elaborar una estructura de redes. "La idea es todos puedan comunicarse con todos, ya que la red representa el tejido a partir del cual una persona dentro de una organización se comunica no sólo verticalmente sino también horizontalmente y en forma oblicua

Oroná y Godoy - Desarrollo del Plan Estratégico de una Aerolínea de Cabotaje sin escala en Buenos Aires.

hacia arriba y hacia abajo” [2]. Este tipo de estructura le otorga a la organización el dinamismo necesario para afrontar las diversas problemáticas que puedan surgir diariamente.

A continuación vamos a desarrollar un modelo de estructura de redes para la aerolínea, primero simplificamos la estructura en tres aspectos:

- Gerente General.
- Cuatro temas claves: Operaciones, Servicios, Finanzas y Comercialización.
- Áreas adicionales:
 - Compras.
 - Gestión de la Calidad
 - Control Administrativo.
 - RRHH y Administración de Personal.
 - Sistemas.

Luego se desarrollo en forma gráfica la estructura de redes para La Aerolínea.

Las áreas no estarán distribuidas por niveles, sino que se encontraran ubicadas en un mapa que se forma alrededor de 2 ejes. En el vertical que va desde los aspectos de soporte hasta las actividades más operativas, Finanzas y Operaciones. En tanto en el eje horizontal va desde las actividades orientadas al Servicio hasta las orientadas al Cliente, correspondiendo a las áreas de Servicio y Comercialización.

Para comenzar a ubicar es interesante que imaginemos una estructura circular. Figura 3.

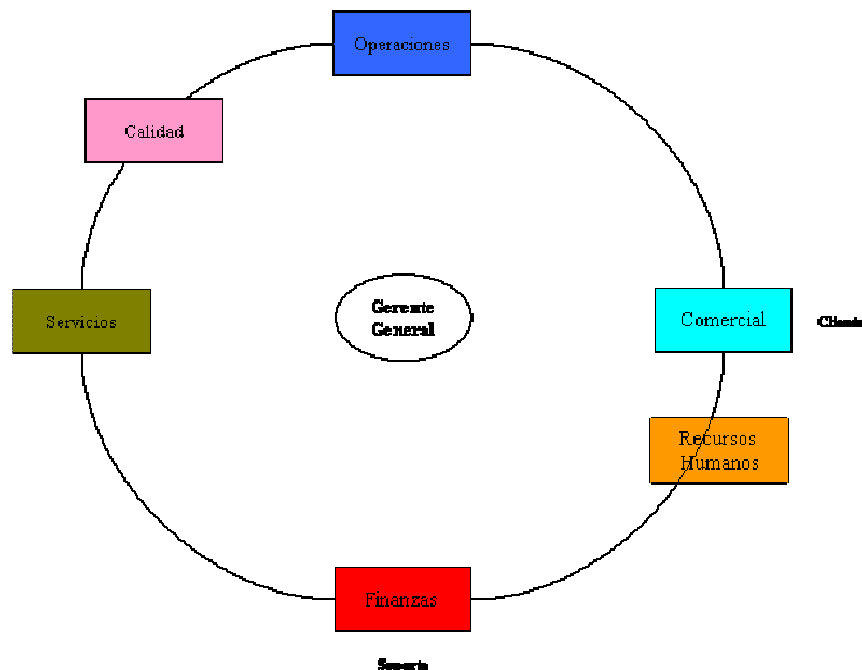


Figura 3. La estructura de redes se organiza desde un punto de vista circular.

Desde un punto de vista clásico, diremos que estas áreas forman algo así como un “Team Gerencial de Primera Línea”. Son la contención de la red; entre ellos deberán trabajar y tomar diversas decisiones de conjunto. [3].

Para ubicar el resto de las áreas se las dividió grupos en función de su operatividad, Tabla 3.



Hasta aquí solo hemos planteado al team gerencial, ahora vamos a definir algunas líneas jerárquicas “quien depende de quien”, porque es evidente que de algún modo tiene que plantearse un esquema de autoridad. Tabla 4. Figura 4.

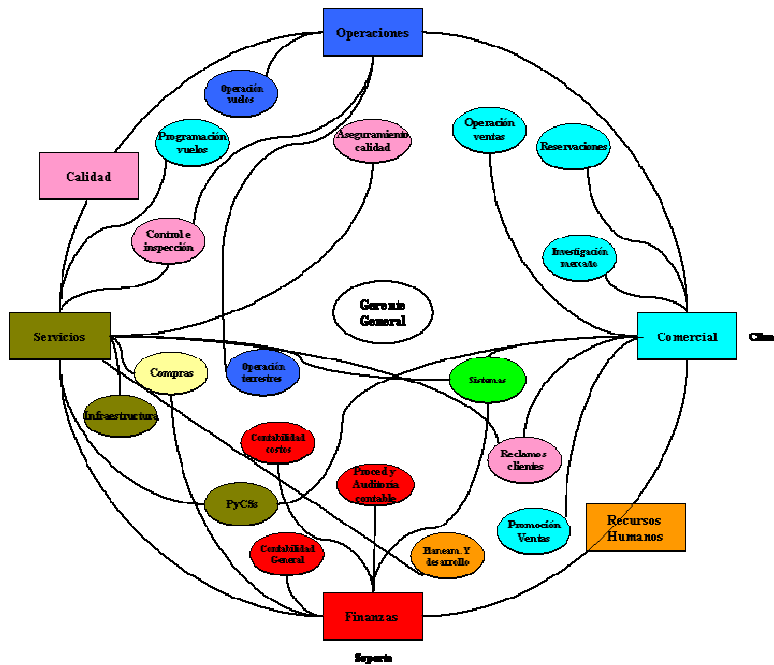
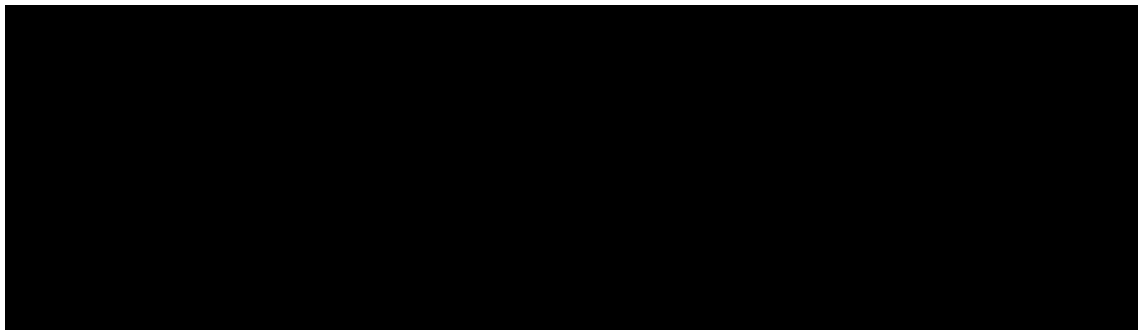


Figura 4. Relaciones de Autoridad.

En la figura 5 graficaremos con línea punteada un conjunto de interacciones que representan la necesidad de conexión de ciertas actividades entre sí, mas allá de que dependan o no de una misma “gerencia”, esta interacción surge como una consecuencia lógica del funcionamiento integral de la organización.

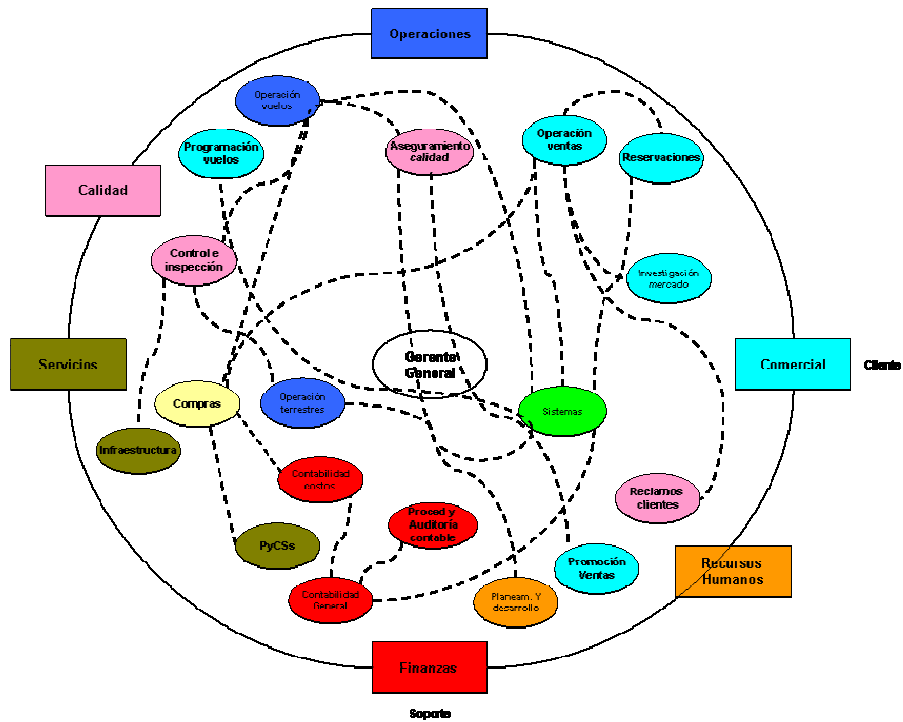


Figura 5. Relaciones significativas entre áreas.

La figura 6 es la estructura de redes planteada para La Aerolínea. Podríamos concluir que es el modo en que la organización se percibe o al que aspira llegar, es un símbolo de lo que pensamos como organización, de lo que queremos ser, de cómo desearíamos funcionar.

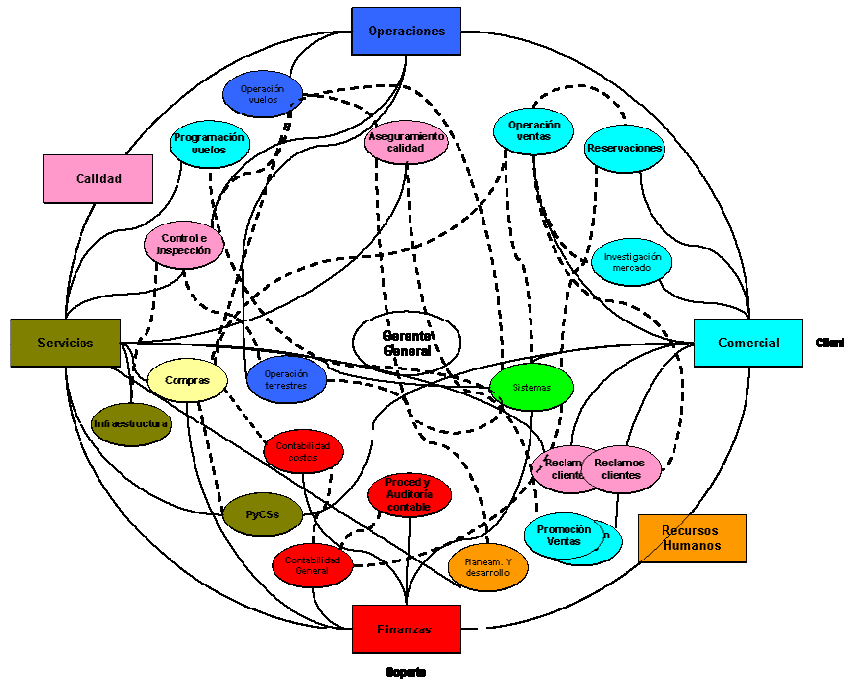


Figura 6. Conjunción de las relaciones de Autoridad y las relaciones significativas entre las áreas que conforman la Estructura de Redes de La Aerolínea.

Para concluir con esta temática es de importancia aclarar algunas cuestiones, el armado de una estructura de redes lleva tiempo, y su diseño en el gráfico va acompañando el proceso, va surgiendo como consecuencia de un cambio de percepción en las distintas personas.

El cambio profundo comienza con los integrantes del “team gerencial de primera línea”, ya que son la contención de la red, y deberán internalizar muy seriamente la idea de redes. Si ellos no entienden el concepto, es muy difícil seguir trabajando con el resto de la organización.

CLUSTERS: Es el conjunto de funciones que se relacionan para solucionar un problema o llevar adelante un tema particular; es saber quienes intervienen para solucionar un determinado problema o situación. El manejo de los Clusters conforma una Ventaja Competitiva. Del análisis de los objetivos del presente Plan Estratégico se evidenció la necesidad de establecer cinco (5) Clusters de trabajo.

Tabla 6. Clusters

CLUSTER N°1: DESAARROLLO DE CLIENTES	CLUSTER N°2: DESAARROLLO ESTRATÉGICO	CLUSTER N°3: DESAARROLLO SERVICIOS
Calidad	RRHH	PyC Ss
Operación de Ventas	Sistemas	Calidad
Reservaciones	Reclamo clientes	Diseño Servicios
Investigación de mercado	Promoción ventas	Contabilidad de Costos
Reclamo clientes	Planeamiento y desarrollo de RRHH	Compras
Promoción ventas		Infraestructura
		Operación Terrestre
CLUSTER N°4: DESAARROLLO PROVEEDORES	CLUSTER N°5: DESAARROLLO OPERACIONAL	
Compras	Operaciones	
Calidad	Calidad	
PyC Ss	Programación vuelos	
Operaciones	Control e inspección	
	Compras	
	PyC Ss	

MAPA DE PROCESOS

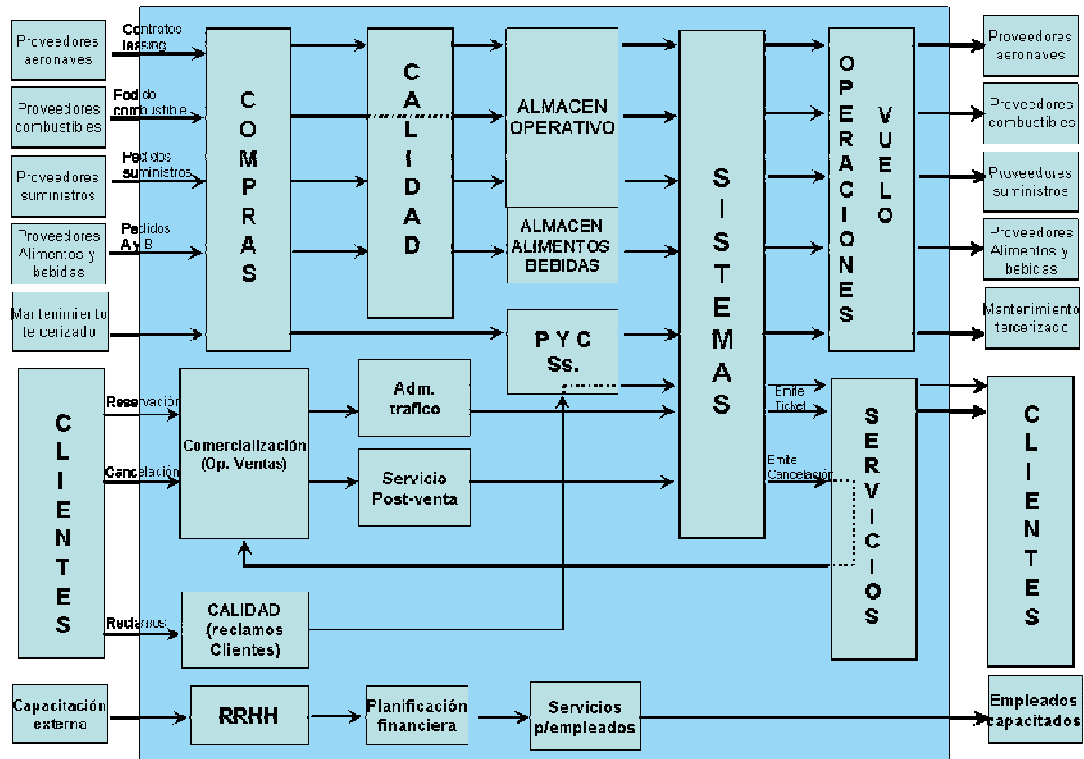


Figura 7. Mapa de Procesos de La Aerolínea.

CONCLUSIONES

La Aerolínea, al igual que está ocurriendo en muchas otros tipo de empresas, debe interesarse por abordar con suficiente antelación los cambios previsibles, derivados tanto de las necesidades de adaptarse a las nuevas situaciones y entornos, como a los desafíos propios de lo que significa un nuevo emprendimiento.

En primer lugar podríamos afirmar que el desarrollo de una línea aérea de cabotaje sin escala en Buenos Aires implica:

- ✓ Una solución a la limitada y centralizada oferta de transporte aerocomercial
- ✓ Trabajar con bajos costos operativos,
- ✓ Garantizar frecuencia y rapidez en los tiempos de traslado para los clientes,
- ✓ Ser referentes en calidad del servicio
- ✓ Que todos los actores de la empresa deban trabajar de forma coherente, interrelacionados y en equipos multidisciplinarios.

En este sentido el desarrollo del presente trabajo ha logrado:

- ✓ Elaborar un plan de acción, acorde con los objetivos previamente planteados en el Árbol de objetivos.
- ✓ Desarrollar una estructura orgánica adecuada a las necesidades de la empresa
- ✓ Incorporar el concepto de estructura de redes, como complemento a la estructura orgánica otorgándole la flexibilidad que se requiere en un contexto político, económico y social tan inestable.
- ✓ Desarrollar estructuras dinámicas que permiten anticipar y prepararse acordemente para el futuro, otorgándole a la Empresa una actitud proactiva

Si bien como es lógico La Aerolínea no podrá poner en funcionamiento todas las acciones planteadas de un día para el otro, la formulación del presente trabajo permite tener un **marco de referencia** sobre el cual trabajar, que oriente todas y cada una de las decisiones y acciones cotidianas. Será entonces el “terreno” sobre el cual se irá construyendo el camino que nos lleve de la forma más eficaz y eficiente posible hacia el resultado de los sueños en acción.

REFERENCIAS

- [1] Ballestrieri, C, “Desregulación Aérea Argentina. Las nuevas relaciones costo – espacio.”, *Observatorio Geográfico America Latina*, 8 EGAL, 2008, pp. 25.
- [2] Serra, R., Kustika, E, “Re – estructurando empresas”, 1ra Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1995
- [3] Serra, R., Kustika, E, “Re – estructurando empresas”, 1ra Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1995