

## Pauta Auxiliar 1: Estrategia Fuerzas de Porter, Cadena de Valor y FODA 26 de marzo de 2021

### 1. Problema 1

SKY es una aerolínea chilena de bajo costo fundada en 2002 por Jurgen Paulmann como una alternativa para vuelos nacionales y regionales. Actualmente cuenta con una flota de 15 aviones Airbus A320, los cuales vuelan a 13 destinos en Chile y 2 en Sudamérica. Esta empresa ha logrado posicionarse en el país como la segunda aerolínea más importante del país con el 25 % de la cuota de mercado nacional. Esta empresa comenzó como una aerolínea tradicional, pero a comienzos del año 2015 comenzó a implementar una serie de cambios con el fin de transformarse en la primera aerolínea low cost del país. Estos cambios se centraron en eliminar todos los servicios extra como lo era la comida a bordo, ya que al realizar viajes relativamente cortos no era necesario ofrecer almuerzo o cena, por lo que solo mantuvieron un pequeño snack. Otros de los cambios implementados fueron los siguientes: Cobro por equipaje, vuelos con menos escalas, uso de aeropuertos alternativos (más baratos). Para la implementación de todos estos cambios, la empresa ha debido reforzar todo su sistema tecnológico, desde la plataforma para la compra de pasajes, hasta los sistemas de reportería interna. Es en base a todo lo anterior que la empresa ha logrado ganar el premio SkyTrax como la mejor aerolínea regional de Sudamérica durante los años 2014 y 2015.

- a) Analice las 5 Fuerzas de Porter para el caso de SKY.
- b) Analice la Cadena de Valor de SKY.
- c) Realice un análisis FODA.
- d) Analice las ventajas competitivas de SKY. ¿Qué estrategia competitiva le recomendaría a SKY?

#### Pauta Problema 1

- a) Analice las 5 Fuerzas de Porter para el caso de SKY.
  - **Rivalidad entre los competidores:** Moderada/Media, pues no hay tantas aerolíneas en Chile que compitan con Sky, pero aun así siempre están compitiendo. Las barreras de salida son altas, y los costos fijo también son altos. También se puede observar que la rivalidad no se considera Alta, porque cada aerolínea tiene una segmentación del mercado que permite que no sea tan agresiva su competencia.
  - **Amenaza de productos sustitutos:** Moderada/Media, pues trenes y buses son sustitutos de los aviones en trayectos locales, como lo hace Sky, sin embargo, últimamente los trenes han avanzado bastante que podría considerarse en el futuro una amenaza para distancias cortas.
  - **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Débil/Baja, pues las barreras de entrada al mercado son muy altos (principalmente económicas), ya que los aviones son caros y además acceder a los canales de distribución, es decir, aeropuertos es una tarea complejo para un entrante.
  - **Poder de negociación de los proveedores:** Fuerte/Alto, pues hay una baja cantidad de proveedores, incluso en algunos es tan bajo que llega a ser sólo uno, comportándose como monopolio (caso de los aeropuertos), además aviones necesitan combustible e insumos que por su complejidad no se encuentra tan fácilmente, dando poder a los proveedores.

- **Poder de negociación de los compradores:** Fuerte/Alto, pues en este mercado el costo de cambio para el comprador es muy bajo, preferirá el precio más barato al ser clientes sensibles al precio. Además los productos son relativamente estandarizados.

b) Analice la Cadena de Valor de SKY

### Actividades de soporte

- **Infraestructura:** Hangares para los aviones, oficinas corporativas, mesones dentro del aeropuerto y aviones. También se considera a personal orientado a la estructura financiera de la empresa, como planificación, relación con inversores, etc.
- **Gestión de RRHH:** Se considera a los procesos, reclutamiento y capacitación para poder conseguir pilotos calificados, personal administrativo, asistentes de vuelo, vendedores, etc... Todos estos cargos tendrían un impacto en la empresa, por ejemplo, pilotos calificados entregan seguridad al servicio, o un buen trato de asistentes genera comodidad en el servicio.
- **Desarrollo de tecnología:** Proveen una plataforma tecnológica que permite comprar y reservar pasajes desde cualquier parte del mundo, además de ofrecer presencia en todas las redes sociales. Aquí la tecnología debe estar asociada a lo que hace Sky en su servicio, por ejemplo la tecnología de aviones no depende de Sky, porque probablemente los compran a proveedores externos.
- **Compras:** Corresponde a todo el proceso de contacto y compra de insumos para que funcione el servicio, En este caso corresponde a compras de combustible, comida y bebestibles a empresas externas, para luego ofrecerlos en el servicio a bordo.

### Actividades primarias

- **Logística interna :** Aquí deben colocar todo lo que está relacionado con los insumos del servicio (almacenaje de materias primas, recepción de datos, acceso a clientes, etc.). En este caso se puede considerar el almacenaje de snacks usados en el servicio, todo lo que deba ser procesado en bodegas. También se puede considerar servicios de la recepción de boletos, nuevos pedidos o solicitudes. Con esta actividad lista, podemos pasar a la siguiente.
- **Operaciones:** Aquí debe colocar todo lo que está relacionado a los procesos y/o gestiones que deben realizarse para que el servicio se realice con éxito. Debe controlarse y manejar al personal, es decir, deben tener claridad de sus funciones (asignación de asientos, aseo, tiempos de ejecución). También se debe realizar pruebas técnicas de los aviones.
- **Logística externa:** Aquí deben colocar todo lo relacionado al servicio en ejecución, así que se puede considerar la repartición de snacks durante el viaje, la reserva del equipaje del cliente, entrega de informaciones y comercialización durante el servicio.
- **Marketing y Ventas:** No basta con crear un servicio si éste no llega a clientes, es por ello que se debe realizar una actividad esencial que consiste en identificar al cliente, buscarlo y convencerlo que compre o contrate el servicio. El marketing está asociado a promocionar el servicio por canales de comunicación, hacer alianzas con organizaciones para llegar a más clientes, como también la estrategia de hacer promociones para concretar la venta. Sky tiene una fuerte actividad en redes sociales, y también alianzas con organizaciones para que pueda llegar por medios más personalizados como el correo.
- **Servicio y Post Ventas:** Los servicios son dos: uno en tierra que considera la comunicación con el cliente, mantenerlo informado de su vuelo, etc.. y el otro es el vuelo mismo, donde se entregan snacks, se entregan informaciones a bordo, etc... Estos servicios le interesan a Sky su situación posterior, (post venta), para saber la satisfacción de clientes a través de encuestas, comentarios, estrellas en redes sociales, etc...

c) Realice un analisis FODA.

Con la cadena de valor (análisis interno) podemos concluir sobre las fortalezas y debilidades.

- **Fortalezas:** La mayor fortaleza de Sky es su imagen de viajes low cost, así puede llegar a segmentos que la competencia no puede. También tiene una fuerte estrategia en llegar a diferentes puntos del país.
- **Debilidades:** La mayor debilidad de Sky, es que tiene una muy baja flota (15 aviones) lo que limita su capacidad de generar servicios. Esto nos servirá para definir luego una oportunidad.

Con las fuerzas de Porter (análisis externo) podemos concluir sobre las oportunidades y amenazas.

- **Oportunidades:** La oportunidad de Sky está en que puede expandirse a realizar servicios fuera del país, y además de aumentar la cantidad de viajes que realiza actualmente.
- **Amenazas:** Pueden existir varias amenazas, unas más urgentes que otras (que se piensan que la probabilidad de ocurrir son bajas, por ejemplo, la pandemia, o un cambio climático que afecte los vuelos). Éstas últimas se deberían incluir, pero típicamente no son consideradas en el día a día por las empresas. Una amenaza podría ser que la competencia tiene el 75% del mercado, que puede ser visto como una alerta constante en que la competencia empiece a ser low cost, y absorba el mercado de Sky debido a que el costo de cambio de los clientes es tan bajo, que no dudarán en cambiarse si otra aerolínea más grande lo ofrece.

d) Analice las ventajas competitivas de SKY. ¿Qué estrategia competitiva le recomendaría SKY? .

La ventaja competitiva de SKY son los bajos precios que ofrece, ya que, ninguna otra línea aérea es capaz de ofrecer ese nivel de precios en vuelos dentro de Chile. Es por lo anterior que la estrategia competitiva recomendada para SKY sería hacer frente a una de sus debilidades que es la poca cantidad de aviones, para así lograr ofrecer una mayor frecuencia de vuelos y de esta manera quitarle participación de mercado a LAN.