

**Plan de Mejora para el Crecimiento Económico de la Empresa de Entrenamientos Aircraft
Training Center S.A.S.**

Sergio Esteban Caicedo Rondón

Facultad de Negocios Internacionales

Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja

Correo: Sergio.caicedo@usantoto.edu.co

Resumen

En el presente plan de mejora se propone la creación de un equipo de trabajo especializado en la identificación y posterior participación en nuevos mercados y oportunidades para la empresa Aircraft Training Center S.A.S., la cual se dedica al entrenamiento militar de pilotos de aeronaves monomotor, bimotor y de alas giratorias de las diversas fuerzas militares de Colombia, Ecuador y Perú. La metodología utilizada se basó en la observación, investigación documental, análisis económico y las matrices PEYEA, POAM, PCI y DOFA. Dicho grupo tiene como objetivo la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que dan como resultado el crecimiento económico de la compañía, se plantearon estrategias y posibles soluciones a la problemática, enfocadas en la búsqueda de nuevos contratos que vayan acorde con el objeto social de la compañía, concluyendo que la gestión de contrataciones es un eslabón fundamental dentro del área de equilibrio económico, lo cual se puede fortalecer a través de la implementación de las estrategias propuestas con el objetivo de fomentar inversiones de capital que brinden una estabilidad financiera para generar una ventaja competitiva en la organización.

Palabras Clave

Análisis económico, Crecimiento Económico, Equilibrio Económica, Contratación, Inversiones.

Abstract

This improvement plan proposes the creation of a work team specialized in the identification and subsequent participation in new markets and opportunities for the company Aircraft Training Center S.A.S., which is dedicated to the military training of pilots of single-engine, twin-engine and of rotary wings of the various military forces of Colombia, Ecuador and Peru. The methodology used was based on observation, documentary research and the PEYEA, POAM, PCI and SWOT matrices. The objective of this group is to search for new business opportunities that result in the economic growth of the company. Strategies and possible solutions to the problem were proposed, focused on the search for new contracts that are in line with the company's corporate purpose. , concluding that tender management is a fundamental link within the area of economic development, which can be strengthened through the implementation of the proposed strategies with the objective of promoting capital investments that provide financial stability to generate a competitive advantage In the organization.

Keywords

Economic analysis, Economic Growth, Economic Balance, Contracting, Investments.

Introducción

Aircraft Training Center S.A.S. es una empresa multinacional originaria de Colombia, cuenta con más de 12 años en el mercado de prestación de servicios en formación, capacitación y entrenamiento para el campo Aeronáutico y Aeroespacial, enfocado principalmente al sector militar con aplicación civil.

En Aircraft Training Center S.A.S., el área de finanzas, cumple con un papel fundamental en la evaluación de las necesidades financieras existentes, abarcando principalmente las deudas y capital requerido por la empresa, “Los conceptos financieros más importantes para tomar decisiones estratégicas tienen que ver con las decisiones de inversión de capital. El flujo descontado de caja de una empresa es la mejor medida del atractivo actual que tiene el futuro de esa empresa. En vez de fijarse únicamente en los rendimientos pasados de una empresa (ROE), la dirección de la misma debe encontrar rendimientos sobre las inversiones que sean sostenibles en el futuro. El desafío es identificar las utilidades futuras y prepararse para cosecharlas; por supuesto que las utilidades futuras dependen de la tecnología, de la dinámica del mercado y de los recursos humanos disponibles en el futuro.” (Ketelhöhn, 2004, p. 15). El conjunto de inversión y desarrollo permite a una empresa avanzar en la dirección correcta, afrontando los retos que propone la globalización de mano con la competencia dentro del mercado, de igual manera, los cambios de perspectivas dentro de la compañía brindan nuevas oportunidades que buscan generar inversión y crecimiento en el segmento de mercado.

Actualmente, la compañía se enfoca en los contratos más grandes que ofrece la plataforma SECOP II orientados a entrenamiento militar, los cuales representan un desembolso significativo de capital, no obstante, la plataforma de contratación pública cuenta con distintas alternativas acordes a la razón social de la compañía, generando nuevos mercados que no han sido analizados y explorados dando como resultado una nueva oportunidad de negocio. Dicha

oportunidad se hace viable después de la pandemia COVID-19 debido a que diversas empresas se vieron obligadas a cancelar sus operaciones por el alto costo de los entrenamientos aeronáuticos, la pérdida de contratos y la baja inversión presente.

Por lo anterior, y de acuerdo con lo observado durante el desarrollo de la práctica, es pertinente realizar una reflexión en cuanto a las licitaciones que comprenden un capital menor, lo que a su vez aporta un riesgo inferior para las partes comprometidas, por lo cual se plantea el siguiente interrogante ¿Qué estrategias se requieren para mejorar los procesos que se llevan a cabo en el área de finanzas para el mejoramiento y crecimiento económico de Aircraft Training Center S.A.S.? Para responder a dicha pregunta se realizará una investigación documental con la finalidad de consultar y revisar el estado financiero, adicionalmente se hará un diagnóstico a través de las matrices PEYEA, POAM, PCI y DOFA que permitan generar estrategias para apoyar el desarrollo y crecimiento financiero de Aircraft Training Center S.A.S. Finalmente, se presentarán alternativas de solución o mejora, tales como estrategias y acciones o actividades que conlleven el incremento de la competitividad en el segmento de capacitación y entrenamiento aeronáutico.

Justificación

La empresa Aircraft Training Center S.A.S. se ha posicionado los últimos años como uno de los centros de entrenamiento en aviación más fuertes de toda Colombia; sin embargo, presenta la necesidad de hallar solución a una problemática en sus actividades económicas, si bien el entrenamiento aeronáutico es uno de los negocios más lucrativos, se necesita contar con un capital inicial muy elevado dado los diferentes factores para dar comienzo al entrenamiento, es por esto, que se realiza este proyecto con el objetivo de generar estrategias que se lleven a cabo para dar el mejoramiento continuo que la empresa necesita.

Con la reintegración al mercado de la empresa después de la pandemia COVID-19 se evidencia una disminución de los activos de la empresa y a su vez las cuentas por pagar se incrementaron debido al endeudamiento al que se vio obligada la empresa para poder cumplir con los contratos.

La finalidad de diseñar y a su vez implementar el plan de mejoramiento para la empresa está direccionado a obtener un crecimiento económico, el cual se verá reflejada en su productividad, volviéndose así más competitivos y con un mayor margen de ganancia, lo cual a largo plazo generará sostenibilidad económica y un mayor éxito para la empresa.

Pregunta de reflexión

“La Fuerza Aérea Colombiana (FAC) durante su historia se ha caracterizado por contar con el mejor personal preparado en diferentes áreas multidimensionales, que en conjunto cumplen una misión, la cual es velar por la soberanía del espacio aéreo del país. Así mismo, conforme avanza el tiempo, las amenazas a las cuales se enfrenta la institución cambian. En pleno siglo XXI, con el avance de tecnología y nuevo equipamiento con los que cuentan países vecinos y la posibilidad latente de un conflicto regular, se ha generado la necesidad de preparar a los pilotos de la FAC en nuevas técnicas” (Fierro García, 2022). Las empresas del sector de entrenamiento aeronáutico para Colombia concursan en diversas convocatorias generadas por el Estado mismo para brindar capacitación y/o entrenamiento a las fuerzas militares del país, no obstante, una de las principales características de dichos entrenamientos es su elevado costo, ya que cubre gastos como: uso del simulador, traslado de pilotos, instructor, entre otros, resaltando que estas condiciones cambian según el tipo de aeronave y el país en el que se encuentre.

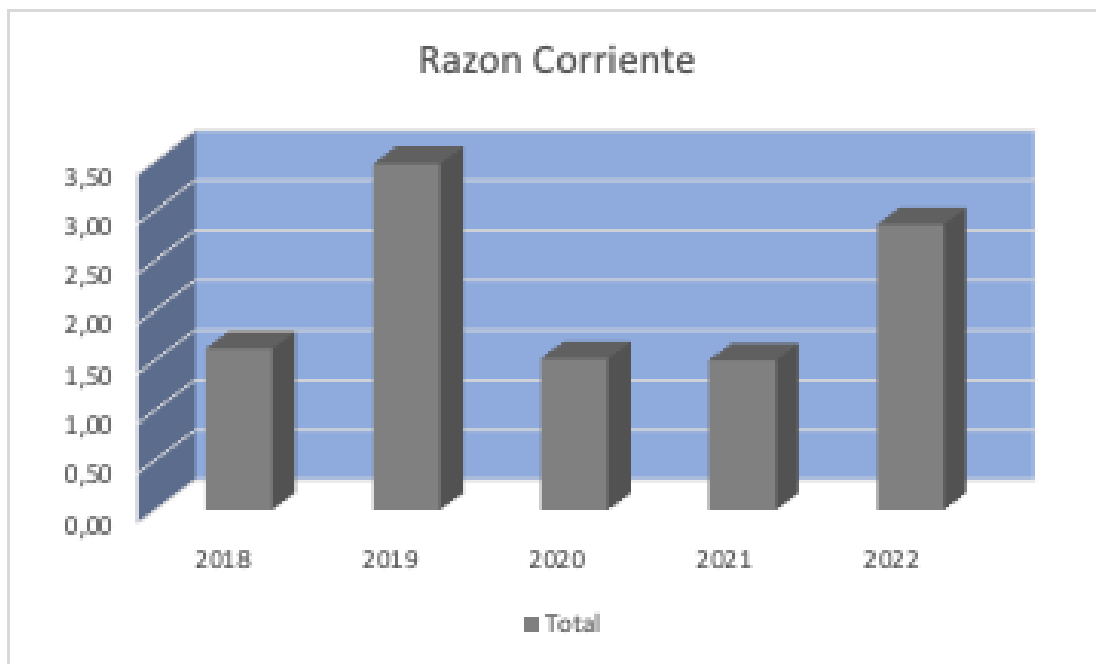
El proceso de entrenamiento y capacitación aeronáutica de forma continua es fundamental en los pilotos de las fuerzas militares, puesto que las habilidades adquiridas y lo que se consideran conceptos claves de aviación al realizar operaciones aéreas, deben ser practicados y refrescados de una manera constante para mantener estándares altos en cuanto a seguridad aérea. El rey de España Juan Carlos I afirmó en el 2003 que: “El progreso de la aviación civil constituye sin duda un factor esencial en el desarrollo de las sociedades contemporáneas. Además de la importancia que la industria aeronáutica ha adquirido en las economías nacionales, el transporte aéreo ocupa un lugar central en la internacionalización de las relaciones económicas y sociales y en los intercambios económicos, científicos y culturales.” (Ley 21/2003, De 7 De Julio, De Seguridad Aérea, n.d.). Lograr el progreso de una capacitación o entrenamiento aeronáutico comprende la implementación de diferentes métodos de enseñanza que permitan a los integrantes

adoptar los conocimientos de la mejor manera, las empresas que se encargan de preparar y acondicionar al personal en el área de aviación se han visto afectadas por la crisis sanitaria del COVID-19, la cual obligó a un significativo número de compañías a cancelar sus operaciones por los problemas financieros que presentaron en aquel momento, pues los costos se elevaron a tal punto que se consideraban inalcanzables para ellos, sumado a esto, el elevado y fluctuante precio del dólar incrementó el número de deudas que afectaron directamente a la economía del país y por ende el de las empresas que están en constante uso de esta divisa.

La empresa Aircraft Training Center lleva funcionando más de 6 años en el mercado de entrenamiento de pilotos para aeronaves, aunque por la pausa de la pandemia COVID-19 los estados financieros de la empresa resultaron afectados con cambios en los saldos de las cuentas contables del activo, pasivo y patrimonio, al hacer un comparativo con las cifras de años anteriores en los que el rendimiento y desarrollo de la compañía prometían un crecimiento constante. En el año 2018 por cada peso que debía, la empresa tenía COP\$ 1.62 para pagar su deuda, en los años posteriores la capacidad de pago era aún mayor, incluso en el 2019 por cada peso que se debía, se tenían COP\$ 3.47 para pagar la deuda, pero este no fue el caso para el 2020, pues la empresa por cada peso que debía tan solo tenía COP\$ 1,52 reflejando la afectación de la recesión económica en el país. Figura 1.

Figura 1

Razón corriente de la empresa Aircraft Training Center desde el año 2018 hasta el 2022



Nota. La figura muestra el crecimiento financiero de la empresa Aircraft Training Center para los años 2018 y 2019, así mismo, se reflejan los impactos económicos a causa de la pandemia en el retraso de su desarrollo.

Con el fin de reducir el impacto negativo de la pandemia en la empresa, se plantea una interrogante: ¿Qué estrategias se requieren para mejorar los procesos que se llevan a cabo en el área de finanzas para el mejoramiento y crecimiento económico de Aircraft Training Center S.A.S.? Teniendo en cuenta que el capital de inversión actualmente es menor y las oportunidades de acceder a fructíferos contratos presenta riesgos para la baja solidez de la compañía, se requiere inversión para estabilizar la fractura económica presente y de esta manera direccionar licitaciones que brinden confianza y reconocimiento empresarial, además de solventar las deudas que crecieron la recesión económica.

Objetivos

Objetivo general

Implementar los conocimientos adquiridos en el programa de Negocios Internacionales, mediante el desempeño de funciones en el cargo de pasante laboral de la empresa Aircraft Training Center S.A.S., con el fin de obtener experiencia como futuro profesional.

Objetivos específicos

- Aplicar los conocimientos aprendidos en la carrera de Negocios Internacionales.
- Generar un correcto desempeño respecto a las labores asignadas por la empresa Aircraft Training Center S.A.S.
- Ofrecer un intercambio de conocimiento que permita el desarrollo de estrategias en pro del crecimiento de la empresa.

Estudio de la empresa

Nombre de la empresa

Aircraft Training Center S.A.S.

Misión

“AIRCRAFT TRAINING CENTER SAS, es una organización dedicada a la prestación de servicios de formación, capacitación y entrenamiento en el campo aeronáutico y aeroespacial, enfocado al sector militar y con aplicación civil, con el objetivo de contribuir en la conservación del recurso aéreo, minimizando los factores de riesgo que permitan incrementar los índices de seguridad.” (Aircraft Training Center S.A.S., n.d.).

Visión

“Para el 2025, ser una multinacional líder en la prestación de servicios de formación, capacitación y entrenamiento en el campo aeronáutico y aeroespacial, enfocado al sector militar y con aplicación civil, destacándose por el mejoramiento de la calidad, la innovación y el cumplimiento en todos sus procesos.” (Aircraft Training Center S.A.S., n.d.).

Política de calidad

“Es propósito de AIRCRAFT TRAINING CENTER S.A.S. prestar servicios de formación, capacitación y entrenamiento en aviación con calidad y oportunidad, a través del cumplimiento de los requisitos aplicables y la mejora continua de nuestros procesos, soportada en un equipo de trabajo idóneo, contando con los recursos e infraestructura física y tecnológica necesaria, logrando siempre la satisfacción de nuestros clientes.” (Aircraft Training Center S.A.S., n.d.).

Objetivos de calidad

1. Garantizar el cumplimiento de las condiciones técnicas y legales pactadas
2. Fortalecer el desempeño organizacional, mediante el seguimiento y mejoramiento continuo de los procesos.
3. Gestionar y administrar un talento humano idóneo.
4. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios (económicos, tecnológicos y físicos) para la prestación del servicio.
5. Satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes.
6. Aumentar el grado de satisfacción de los clientes.

Alianzas comerciales

Las empresas con las cuales la compañía Aircraft Training Center a generado diferentes alianzas comerciales se caracterizan por ser las mejoras en los ámbitos de entrenamiento aeroespacial tales como United Turbine, CAE, Aeromaritime, Asesa y Panam siendo uniones claves para el crecimiento de la compañía.

Figura 2

Alianzas comerciales de la empresa Aircraft Training Center S.A.S.



Nota. Empresas que forman parte de las alianzas estratégicas de Aircraft Training Center S.A.S.
Tomado de la página principal de Aircraft Training Center S.A.S., 2023.

Ventaja competitiva

Aircraft Training Center S.A.S., es considerada referencia en Colombia si de entrenamiento militar se habla, esto gracias al servicio especializado que prestan a sus clientes, pues se encargan de suplir necesidades y reducir costos, ya que permite el contacto directo con el cliente, buscando disminuir los terceros en todos los procesos y contratos que son llevados a cabo, a su vez se genera un mayor control de todos los entrenamientos, los pilotos y quienes toman el entrenamiento, de esta manera se refleja el nivel de calidad empresarial.

Las empresas que compiten con Aircraft Training Center se especializan en un solo tipo de aeronave por la complejidad que implica encontrar el enlace adecuado con los centros de entrenamiento, sin embargo, ATC¹ destaca de su competencia, ya que tiene contacto directo con estos centros de entrenamientos, los cuales poseen los diversos tipos de aeronaves que son requeridos en ciertos departamentos/estados y zonas de Colombia, Perú y Ecuador, por lo que sé

¹ ATC - Siglas de la empresa Aircraft Training Center S.A.S.

genera un portafolio de servicios más amplio y con más recursos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Posicionamiento en el mercado

El mercado de entrenamiento militar de Colombia participa en la plataforma SECOP II² con el fin de asociarse a las entidades que harán uso de sus servicios, entre esas empresas encuentran:

- **Helios Technology & Innovation S.A.S.** “Es una organización que ofrece soluciones innovadoras de clase mundial, adaptadas a las necesidades de nuestros clientes, en el desarrollo, fabricación y comercialización de productos de última tecnología para los sectores de seguridad y defensa, aeronáutica, telecomunicaciones y energía. Basados en VTIC³ Se analizan los productos más avanzados a nivel global que mejor aplican a las necesidades de nuestros clientes, permitiendo establecer relaciones duraderas en el tiempo. Helios Technology & Innovation S.A.S. Cuenta con presencia permanente en Colombia (Bogotá, Medellín) y Estados Unidos (Florida).” (Helios Technology & Innovation S.A.S., n.d.).
- **Corporación Educativa Indoamericana.** “Fue creada el 22 de septiembre de 1987 por medio de Escritura Pública. Las instalaciones de la institución se encuentran ubicadas en la Calle 39 N.º 14-62 en el barrio Teusaquillo, en donde se

² El SECOP II funciona como una plataforma transaccional con cuentas para las Entidades Estatales y los Proveedores. Cada cuenta tiene unos usuarios asociados a ella. Desde sus cuentas, las Entidades Estatales crean, evalúan y adjudican Procesos de Contratación. Los Proveedores pueden hacer comentarios a los Documentos del Proceso, presentar ofertas y seguir el proceso de selección en línea.

³ Sistema de distribución de válvulas variable desarrollado por el fabricante japonés Honda, para mejorar la eficiencia volumétrica de un motor de combustión interna de cuatro tiempos, lo que da como resultado un mayor rendimiento a altas RPM y un menor consumo de combustible a bajas RPM.

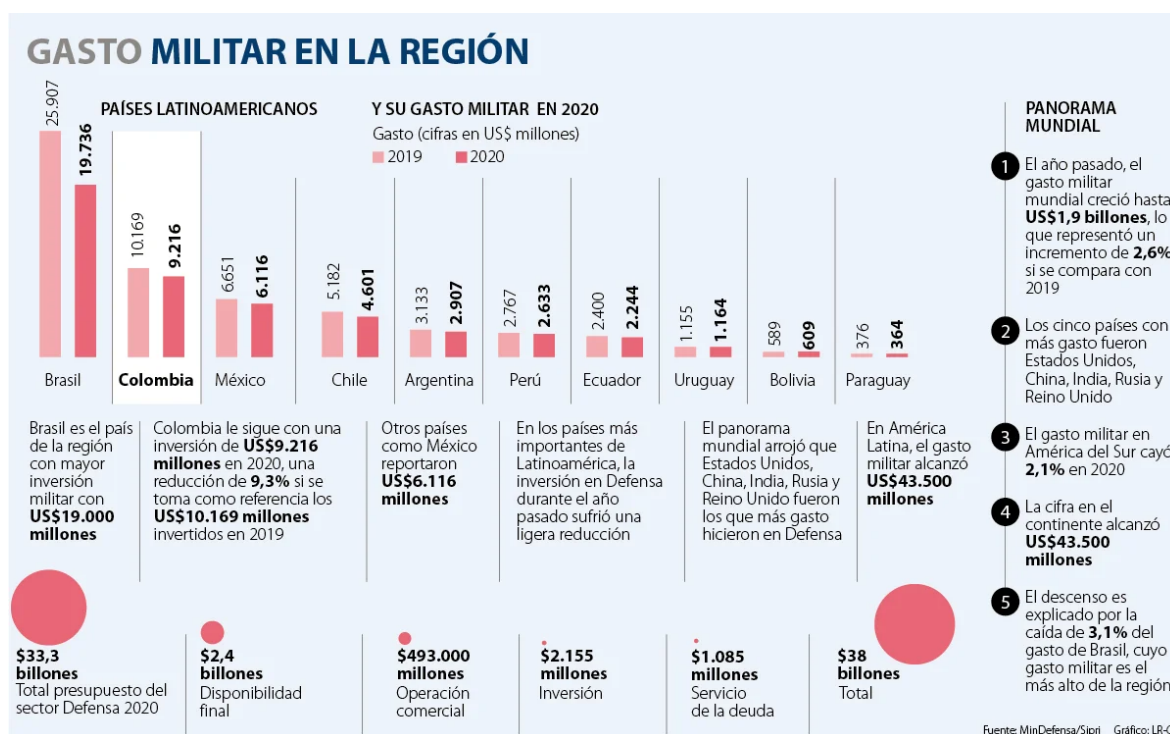
manejan los programas académicos como Técnico en Línea de Avión (TLA), Técnico en Línea de Helicópteros (TLH), Técnico en Aviónica (TEEI), Despachador de Aeronaves (DPA), Auxiliar de Servicios Abordo y Servicios Aeroportuarios (ASA), Asistente en Turismo y Agencias de Viaje (ATA), Agente en Logística Aeroportuaria (ALA) y Conductor de Transporte Público (CTP). La institución cuenta con más de 35 años de experiencia en la formación de técnicos laborales enfocados para desempeñarse en el sector aeronáutico y se ha venido posicionando a través de los principios y filosofía institucional “Formación Integral paralela a la Instrucción”, proyectada hacia diversas instituciones del estado y empresas que incursionan en el sector aeronáutico. En la actualidad el Centro de Instrucción Aeronáutico cuenta con una planta física con un área de construcción total de 6.884,26 m² aproximadamente y de terreno disponible de 7.182,19 m², la cual está dotada de varios espacios, talleres, laboratorios, maquetas y un hangar que permiten el desarrollo adecuado de las clases.” (Corporación Educativa Indoamericana, n.d.).

- **Fast Track Aviation.** “Es un centro de capacitación aeronáutica, concebido desde la conciencia de la excelencia y el conocimiento, una marca global con entrenamiento y experiencias propias, nuestros convenios con escuelas de aviación nos ponen como líderes en Bogotá y pioneros en el mundo de la aviación. La “familia aeronáutica”, así llamada por el equipo de trabajo, agradecida con sus oportunidades en el mercado, busca la oportunidad de compartir y colaborar en el desarrollo profesional de futuros aviadores profesionales.” (Fast Track Aviation, n.d.).

Aircraft Training Center se posicionó como líder en entrenamiento militar debido a la gran calidad en sus servicios de entrenamiento y al amplio portafolio que ofrecen, este crecimiento se vio reflejado principalmente en el periodo 2014 - 2020 (previo a la pandemia Covid-19). Adicionalmente, Colombia ha aumentado sus inversiones en capacitación y entrenamiento militar, lo cual permite que estas empresas trabajen y se desarrollen en el mercado nacional, ATC resalta a este punto sus sedes internacionales y nivel de capacitación aeronáutica.

Figura 3

Gasto militar de Colombia para el año 2021



Nota. La figura muestra una comparativa porcentual de los países de Latinoamérica frente al gasto militar de cada uno. Araújo Ibarra, Consultores en Negocios Internacionales, 2021.

Colombia se refleja como el segundo país de Latinoamérica con mayor gasto militar para el año 2021, también cabe resaltar que este aumento de inversión se debe a la amenaza de

enfrentamientos internos; Julián Arévalo, decano de la facultad de economía de la Universidad del Externado en Colombia afirma que: “Hay que reconocer que Colombia enfrenta unos desafíos de seguridad importantes asociados a grupos de crimen organizado, narcotraficantes y otros tipos de criminales, especialmente en regiones más afectadas donde la presencia del Estado es más débil.” (Araújo Ibarra, Colombia es el segundo país en América Latina con la inversión más alta en Gasto militar, 2021), el país se ve obligado a incrementar la seguridad de sus habitantes, sus turistas, inversores y demás sectores que aportan crecimiento, desarrollo y globalización para la nación. La empresa Aircraft Training Center le ofrece a Colombia la posibilidad de capacitar a todos los pilotos y entrenarlos, incluso si estos se encuentran fuera del país, les permite aprender de diversas maneras y con nuevas tácticas la seguridad aérea que es requerida actualmente.

Experiencia

La empresa Aircraft Training Center lleva funcionando más de 6 años en el mercado de entrenamiento de pilotos para aeronaves y ha destacado por su capacidad de entrenamientos, su rendimiento y los amplios conocimientos en área.

Tabla 1

Antecedente de contratos realizados por la empresa Aircraft Training Center S.A.S.

Empresa contratista	Empresa contratante	Valor del contrato en SMMLV. (Colombia)
Aircraft Training Center	Ministerio de Defensa Nacional Policía Nacional	2.845,86
	FAC Comando Aéreo De Transporte Militar	51,95
	Ministerio De Defensa Nacional Policía Nacional	2.168,56

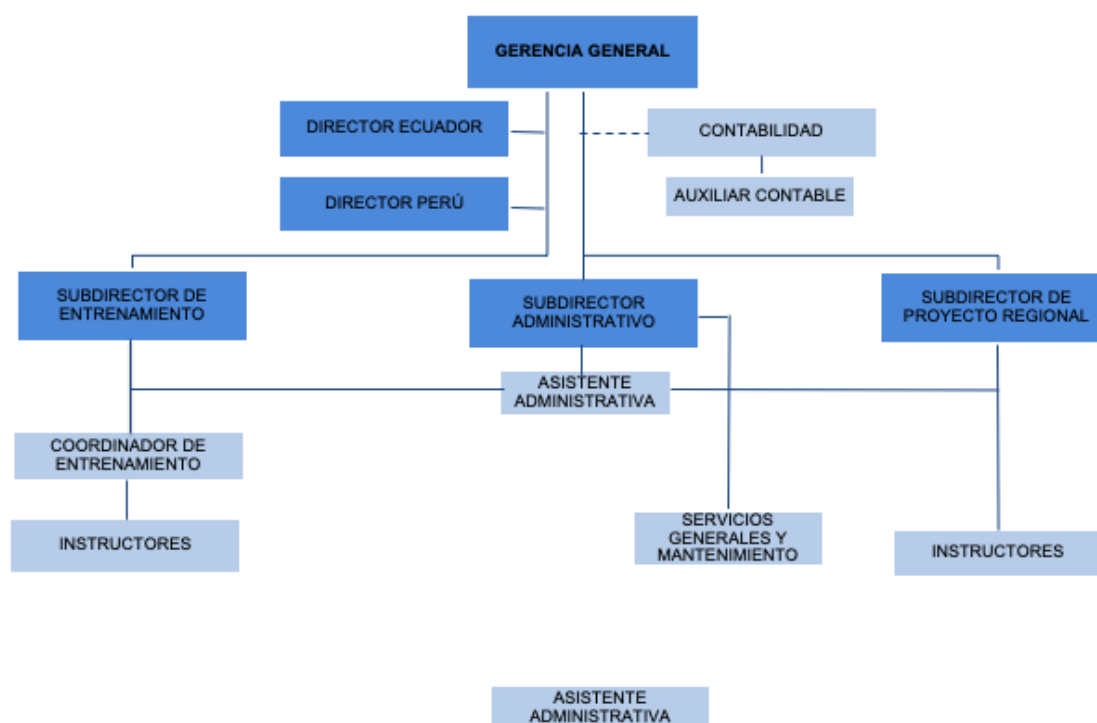
	Fuerza Aérea Colombiana	196,04
	Ministerio De Defensa Nacional Policía Nacional	1.005,84

Nota. Contratos realizados por la empresa Aircraft Training Center S.A.S. y su valor representado en SMMLV (Colombia).

Organigrama

Figura 4

Organigrama de la empresa Aircraft Training Center S.A.S.



Nota. La figura es la composición de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. desde la gerencia general hasta los departamentos más segmentados.

Antecedentes

Aircraft Training Center fue fundada en el 2011 en Bogotá, Colombia, sus instalaciones quedan ubicadas a pocos minutos del aeropuerto internacional El Dorado y de la base aérea de la Fuerza Aérea Colombiana, siendo un lugar estratégico para el desarrollo de la empresa. En el transcurso de las prácticas con la empresa ATC se permitió evidenciar que pese a ser una empresa organizada la cual prevé y calcula los gastos de cada contrato en el que participan y además generan una cotización detallada desde el momento cero de los futuros gastos, cuentan con algunos problemas para realizar los grandes desembolsos de dinero que estos contratos requieren, se considera está una secuela que dejó la pandemia COVID-19 junto con todo el tiempo de inactividad que tuvo la empresa, siendo como principal fuente de apoyo económico el endeudamiento con bancos y terceros.

Para las soluciones que tomó la empresa se presentan consecuencias como el fluctuante cambio del dólar, los altos costos de intereses, la moneda operacional de la empresa y los plazos de pago, es decir, estos contratos son con un ente del estado y exigen ejecutar lo solicitado, después generar la factura, por último, esperar a que desembolsen el pago, siendo así tiempos muy largos entre ejecución y pago.

Se propone comparar los estados financieros y los indicadores financieros desde 2018 hasta 2022, con el objetivo de revelar el impacto económico y los planes a realizar con base en los resultados. Queda evidenciada la gran variación que tuvo el activo corriente a través de los 5 años comparados, se entiende activo corriente como todos los activos que en menos de un año pueden convertirse en efectivo, siendo que en el 2018 la empresa contaba con un activo corriente de COP\$ 6.388.987,660, mostrando una gran caída para los años siguientes debido a la restricción de las actividades económicas que presentó el país dada la emergencia sanitaria, aunque para el 2021 se incrementa a COP\$ 906.743.513, a razón de que el gobierno, el principal

comprador que tiene la empresa, deja de invertir en las medidas contra el COVID-19 y comienza a designar presupuesto para las fuerzas militares.

Tabla 2

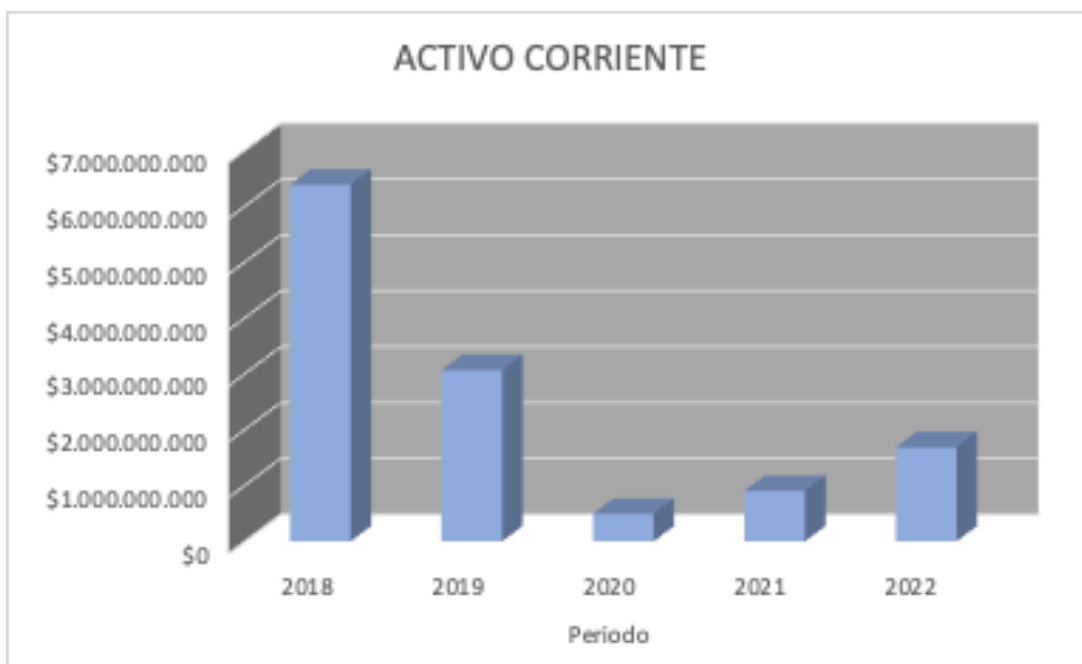
Activo Corriente de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022

PERIODO	ACTIVO CORRIENTE	
2018	\$	6,388,987,660
2019	\$	3,067,451,122
2020	\$	493,219,017
2021	\$	906,743,513
2022	\$	1,685,416,553

Nota. Se evidencia una disminución en el activo corriente para el año 2020, aunque en el 2022 se evidencia una incremento de este gracias a las inversiones realizadas por el gobierno.

Figura 5

Activo Corriente de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022



Nota. La figura muestra que el año con mayor registro de activo corriente es el 2018.

Si bien en el 2018 la empresa tenía una cuenta por pagar de COP\$ 265.688.445, lo que más resalta de esta tabla es como para el año de pandemia la empresa tiene una deuda por pagar de COP\$ 21.660.000, reflejando que se buscó la manera de disminuir estas cuentas lo antes posible para mitigar el daño económico; sin embargo, para el 2021 en plena reactivación económica de la empresa se evidencia el alto crecimiento de las cuentas por pagar llegando a COP\$ 370.315.650. Tabla 3.

Tabla 3

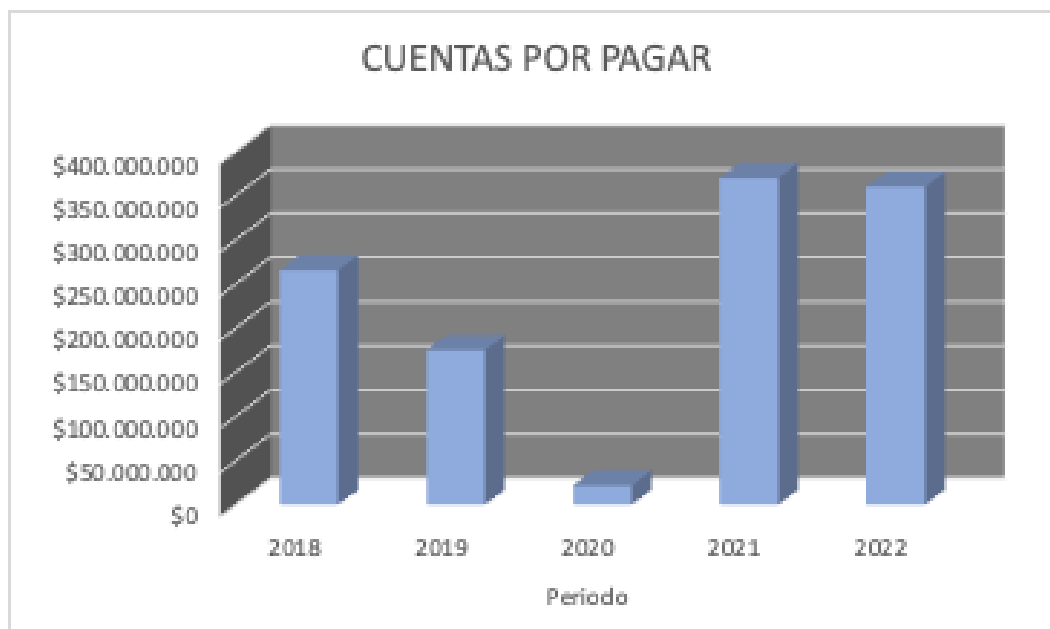
Cuentas por Pagar de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022

PERIODO	CUENTAS POR PAGAR
2018	\$265,688,445
2019	\$175,050,926
2020	\$21,660,000
2021	\$370,315,650
2022	\$360,000,000

Nota. La tabla muestra que para el 2020 las cuentas por pagar registran el valor más bajo.

Figura 6

Cuentas por pagar de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022



Nota. La figura muestra los diferentes cambios que presentaron las cuentas por pagar a proveedores, siendo el 2021 y el 2022 los años con más cuentas por pagar.

De acuerdo con información de la empresa, en el 2018 se tenía un total de pasivos de COP\$ 5.393.403.260, para este año la compañía se encontraba en uno de sus mejores años y es por esto adquirió varias obligaciones financieras, no obstante, para el año 2020 se reduce al monto a COP\$ 419.144.266 pensando en reducir drásticamente las obligaciones financieras así mismo los bancos debido a la contingencia sanitaria ofrecieron tasas de interés más bajas y mitigan los daños económicos que la empresa pudiese tener, para el 2022 la empresa tuvo un leve incremento en sus pasivos totales, siendo estos de COP\$ 588.832.905.

Tabla 4

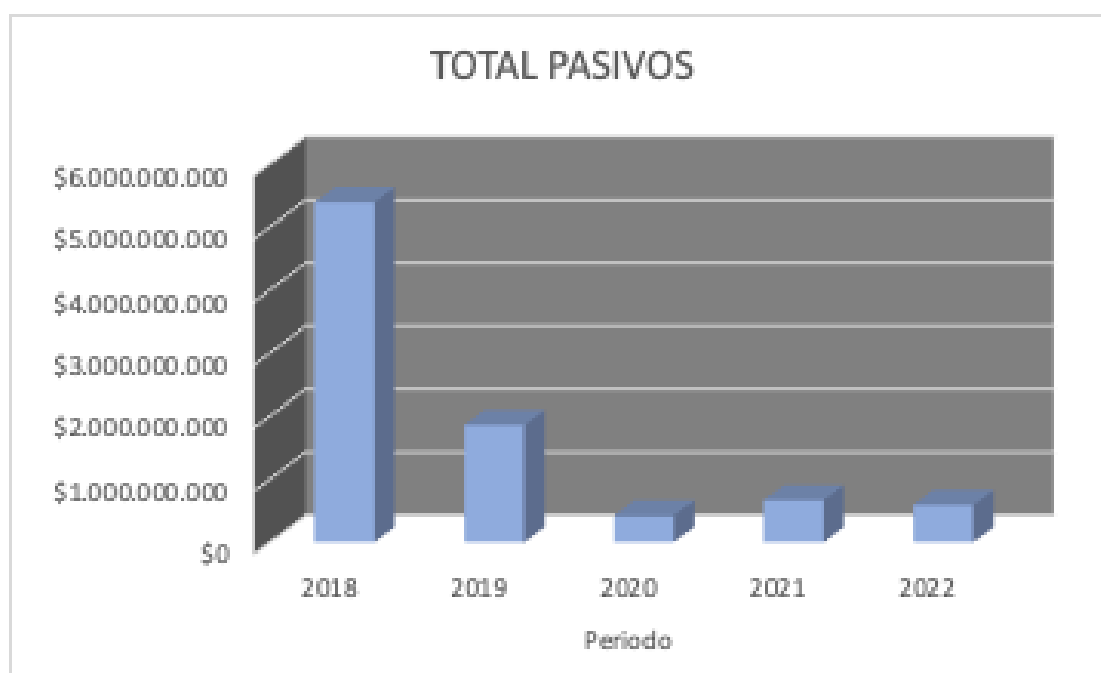
Total de pasivos de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022

PERIODO	TOTAL, PASIVOS
2018	\$5,393,403,260
2019	\$1,856,711,688
2020	\$419,144,226
2021	\$667,295,220
2022	\$588,832,905

Nota. La tabla evidencia que los pasivos disminuyeron en el 2020 debido a la pandemia y al paro de las operaciones.

Figura 7

Total de pasivos de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022



Nota. La figura muestra que el 2018 fue el año que se reflejaron más Pasivos Totales en la empresa.

La variación que tuvo el Total del Patrimonio, el cual para el 2018 era de COP\$ 1.903,194,805, aumentando para el año 2019 a COP\$ 2.077.417.586, sin embargo, para el periodo 2020, año de la pandemia, tuvo una significativa disminución siendo de COP\$ 972.312.709 esto debido a que la empresa buscando estabilidad económica terminó con un leasing de un inmueble que tenían con el banco, para el 2022 la empresa contaba con COP\$ 1.913.276.259 recuperando parte de su Total de Patrimonio. Tabla 5.

Tabla 5

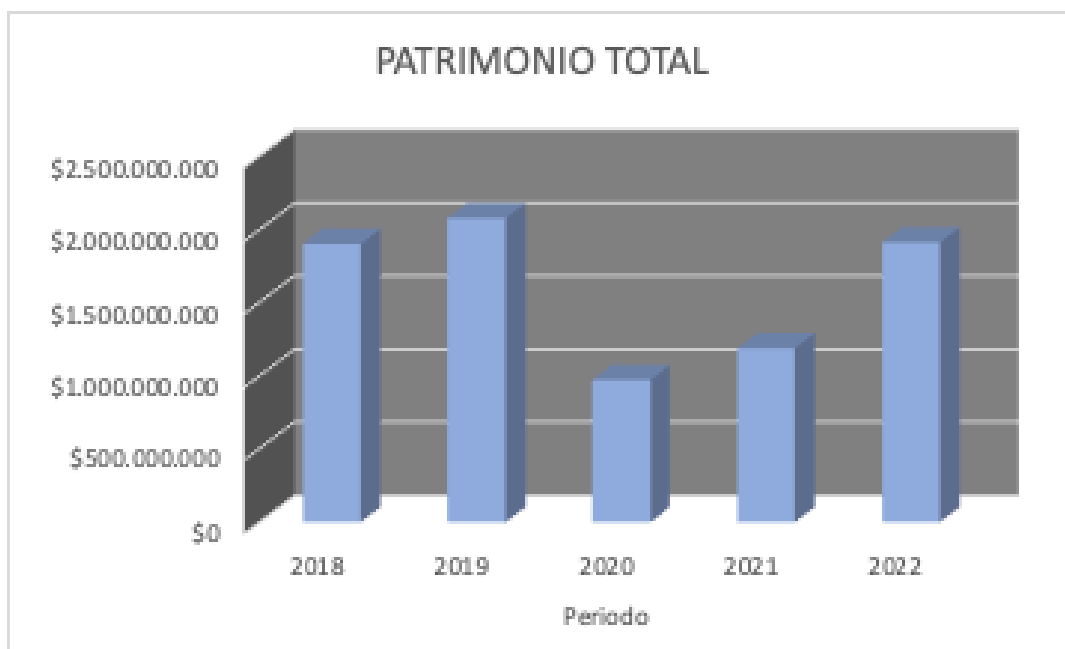
Patrimonio Total de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022

PERIODO	PATRIMONIO TOTAL
2018	\$1,903,194,805
2019	\$2,077,417,586
2020	\$972,312,709
2021	\$1,187,370,713
2022	\$1,913,276,259

Nota. La tabla muestra que el patrimonio de la empresa tuvo una decaída en el 2020, en cambio, tuvo una recuperación para los siguientes años.

Figura 8

Patrimonio Total de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022



Nota. La figura refleja que el 2020 fue el año en el que la empresa evidenció un menor Patrimonio Total.

Recopilación de información

La empresa Aircraft Training Center anunció la reapertura de la participación en procesos en el 2021, si bien la pandemia COVID-19 generó una crisis económica para la empresa, la cual afectó drásticamente sus indicadores financieros, la empresa optó por reducir costos y comenzar nuevamente con contratos estatales, para el segundo semestre del 2022 la empresa se encontraba a la cabeza del entrenamiento de la Policía Nacional Dirección de Antinarcoáticos dando un parte de equilibrio a la empresa. Durante las prácticas empresariales en los diversos campos de desempeño, el gerente de la empresa instruye en el básico de cada actividad, las principales tareas fueron: el uso de la plataforma SECOP II tanto para la búsqueda de oportunidades como el uso de la misma, ya que había procesos en los cuales la empresa se encontraba participando, asimismo, se participó en el contrato principal de esta empresa que se desarrolló con la Policía Nacional, Dirección de Antinarcoáticos para la búsqueda y contacto de proveedores extranjeros con diferentes tipos de cotizaciones, logística de viaje para los pilotos adscritos al contrato de la Policía Nacional y toda la logística de los pilotos ya en entrenamiento.

No obstante, en el transcurso de las prácticas se evidenció algunos problemas a la hora de participar en licitaciones debido a que la empresa se enfoca en entrenamientos más grandes y lucrativos que a su vez se consideraban más costosos, se identificó una gran falencia económica que le impedía desarrollar dichos contratos. Con el fin de dar un análisis más preciso del estado económico actual de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. de los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, se propone dar un diagnóstico de las finanzas de la empresa mediante los indicadores económicos.

Fondo de maniobra: activo corriente - pasivo corriente

Los diferentes Fondos de Maniobra que la empresa tuvo los últimos 5 años reflejaron un equilibrio financiero saludable, pese a que en el 2020 año de la pandemia tuvo una gran disminución, pasando de 2019 COP\$ 2.183.769.473 a 2020 COP\$ 167.865.400. Tabla 6.

Tabla 6

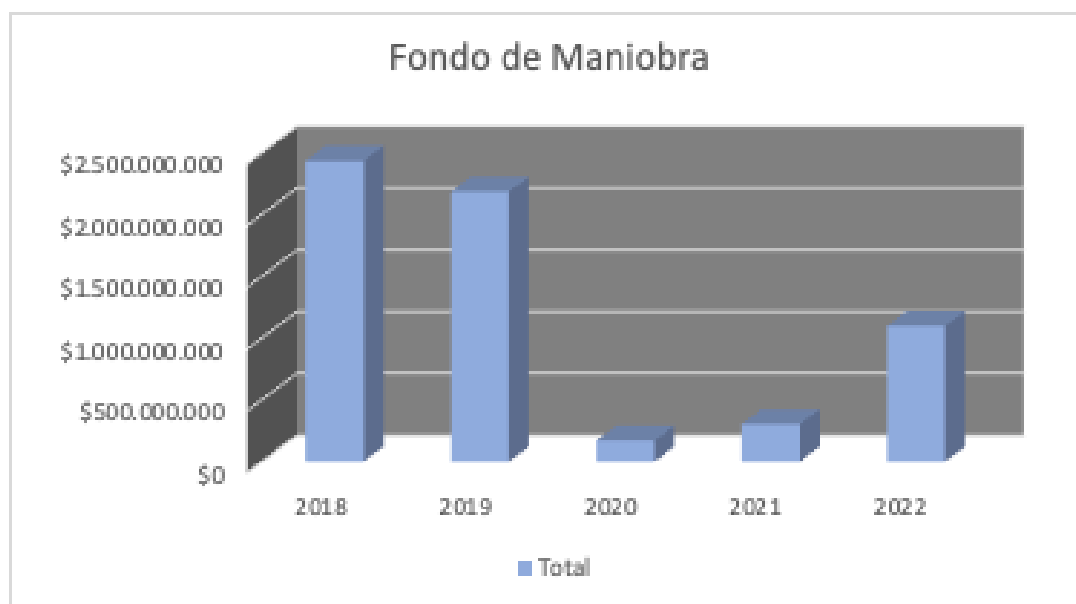
Fondo de Maniobra de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022

	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Total
2018	\$ 6,388,987,660	\$ 3,954,288,004	\$ 2,434,699,656
2019	\$ 3,067,451,122	\$ 883,681,649	\$ 2,183,769,473
2020	\$ 493,219,017	\$ 325,353,617	\$ 167,865,400
2021	\$ 906,743,513	\$ 605,267,835	\$ 301,475,678
2022	\$ 1,685,416,553	\$ 588,832,905	\$ 1,096,583,648

Nota. La tabla muestra que el año 2020 tuvo el menor fondo de maniobra en comparación con los años previos y posteriores.

Figura 9

Fondo de Maniobra de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022



Nota. La figura muestra que para el 2022 la empresa refleja una recuperación con respecto a los años anteriores

Capital de trabajo: activo corriente – pasivo corriente

Se puede analizar que para el año 2018 la empresa tiene un capital de trabajo de COP\$ 2.434.699.656 y para los años 2022 la empresa cuenta con un capital de trabajo de COP \$1.096.583.648. Es visible una reducción del capital de trabajo para el año 2020, 2021 y 2022, esto se debe a la disminución del Activo Corriente, dado que la empresa no tuvo muchas operaciones a causa de las restricciones que generó la pandemia COVID-19.

Tabla 7

Capital de Trabajo de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022

Activo Corriente	Pasivo Corriente	Total
------------------	------------------	-------

2018	\$ 6,388,987,660	\$ 3,954,288,004	\$ 2,434,699,656
2019	\$ 3,067,451,122	\$ 883,681,649	\$ 2,183,769,473
2020	\$ 493,219,017	\$ 325,353,617	\$ 167,865,400
2021	\$ 906,743,513	\$ 605,267,835	\$ 301,475,678
2022	\$ 1,685,416,553	\$ 588,832,905	\$ 1,096,583,648

Nota. La tabla evidencia el capital de trabajo para la empresa, destacando que para el 2020 el capital de trabajo fue el más bajo registrado.

Figura 10

Capital de Trabajo de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022



Nota. La figura muestra que el 2018 es el año con más capital de trabajo que tuvo la empresa.

Endeudamiento total: $(\text{pasivo total} / \text{activo total}) \times 100$

Las deudas no fueron superiores a los activos generados, sin embargo, alcanzaron un porcentaje de 73,94% lo que significa que fue muy elevada, para el año 2022 las deudas no superaron a los activos y disminuyeron con respecto a los años anteriores con un 23,53%.

Tabla 8

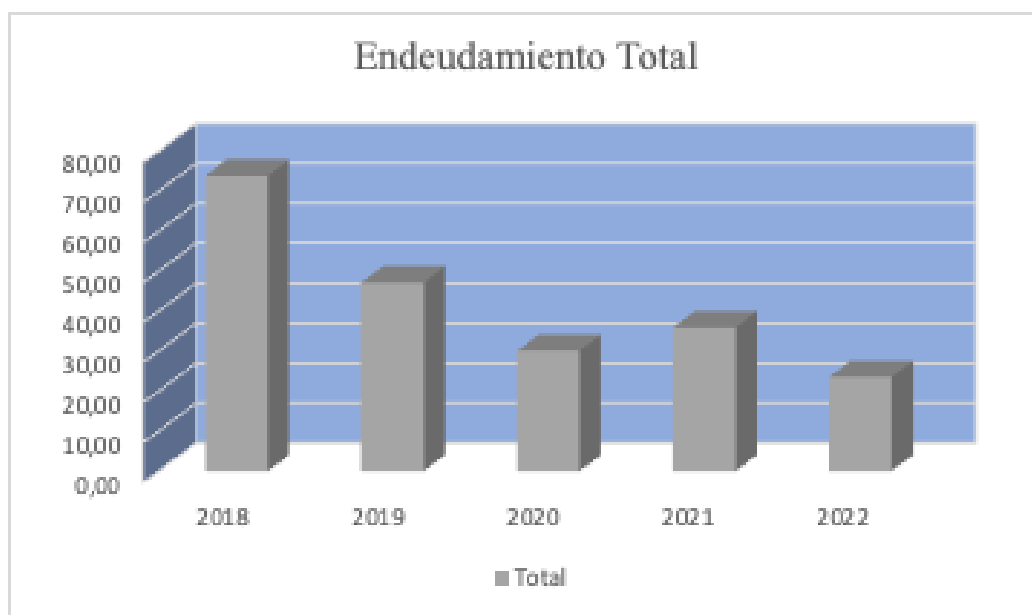
Endeudamiento Total de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022

	Activo Total	Pasivo Total	Total
2018	\$ 7,296,598,065	\$ 5,393,403,260	73.92
2019	\$ 3,934,129,274	\$ 1,856,711,688	47.19
2020	\$ 1,391,456,935	\$ 419,144,226	30.12
2021	\$ 1,854,665,933	\$ 667,295,220	35.98
2022	\$ 2,502,109,164	\$ 588,832,905	23.53

Nota. La tabla muestra que para el año 2022 la empresa logró tener el menor endeudamiento total de los últimos 5 años.

Figura 11

Endeudamiento Total de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022



Nota. La figura muestra que la empresa presenta una reducción escalonada de su endeudamiento total.

Endeudamiento a largo plazo: pasivo no corriente/ patrimonio neto

El endeudamiento a largo plazo permite medir los riesgos en cuanto a la liquidez de la empresa, si el resultado es menor a 1 significa que la empresa cuenta con una buena solvencia a largo plazo. Para el año 2018 la empresa tiene un resultado de 0.78, lo que significa que para ese año la empresa no contó con riesgos en su liquidez, para el año 2019, 2020 y 2021 presentan resultados por debajo del 0,50 y para el año 2022 no se registra Pasivo no Corriente por lo que no se puede calcular el endeudamiento a largo plazo.

Tabla 9

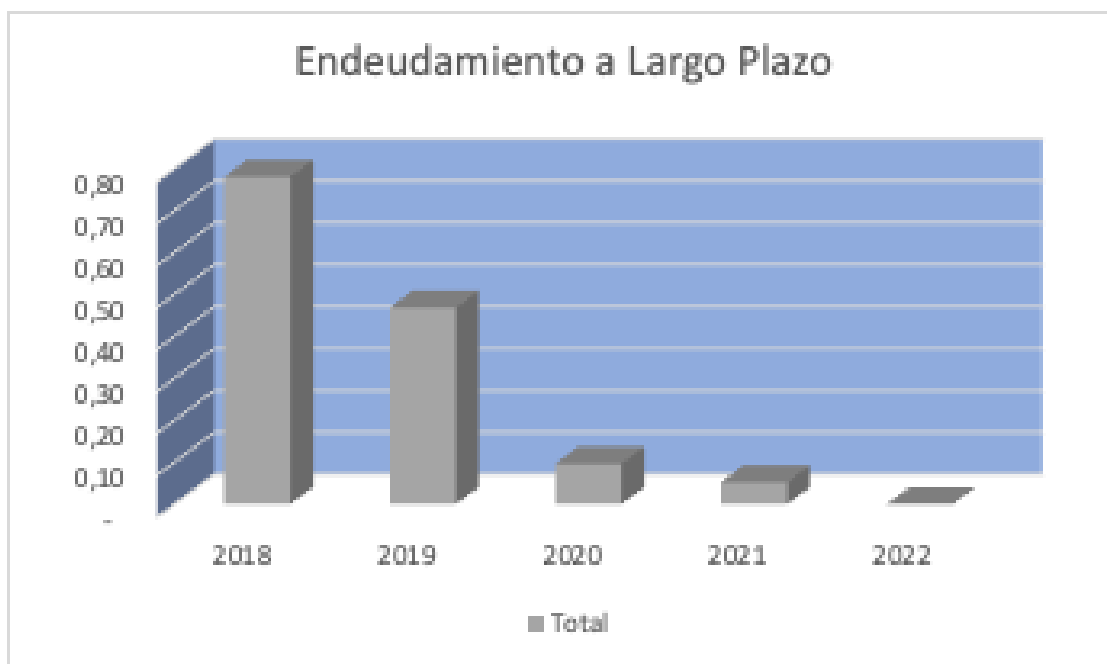
Endeudamiento a largo plazo de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022

	Patrimonio neto	Pasivo no Corriente	Total
2018	\$1,903,194,805	\$ 1,485,125,341	0.78
2019	\$2,077,417,586	\$ 973,030,039	0.47
2020	\$972,312,709	\$ 93,790,609	0.10
2021	\$1,187,370,713	\$ 62,027,385	0.05
2022	\$1,913,276,259	\$ -	-

Nota. La tabla muestra que para el año 2022 no se registra endeudamiento a largo plazo.

Figura 12

Endeudamiento a largo plazo de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022



Nota. La figura muestra que para el 2018 la empresa contaba con el nivel más alto de endeudamiento a largo plazo.

Apalancamiento total: pasivo total/ patrimonio neto

En el año 2019 el total de apalancamiento fue de 0.89, lo que significa que la empresa cuenta con la capacidad de cobertura de las obligaciones con terceros, y para el año 2022 el total de apalancamiento fue de 0.31, representando que la empresa contó con capacidad de cobertura de las obligaciones con terceros.

Tabla 10

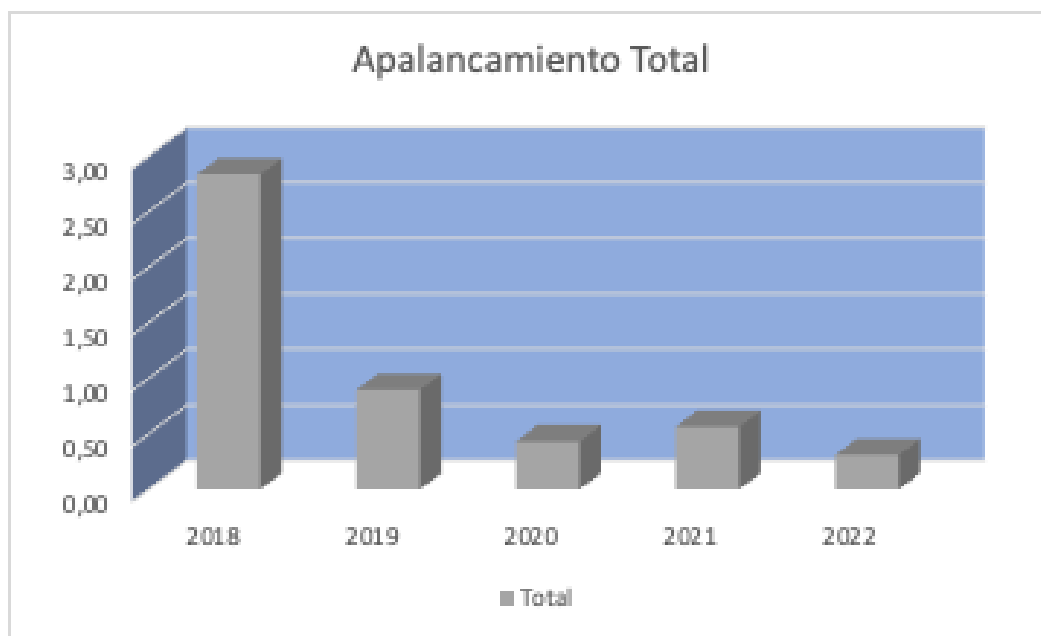
Apalancamiento Total de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022

	Pasivo Total	Patrimonio neto	Total
2018	\$ 5,393,403,260	\$1,903,194,805	2.83
2019	\$ 1,856,711,688	\$2,077,417,586	0.89
2020	\$ 419,144,226	\$972,312,709	0.43
2021	\$ 667,295,220	\$1,187,370,713	0.56
2022	\$ 588,832,905	\$1,913,276,259	0.31

Nota. La tabla muestra que el año 2018 fue el año con mayor apalancamiento total.

Figura 12

Apalancamiento Total de la empresa Aircraft Training Center S.A.S. entre el año 2018 y 2022



Nota. La figura refleja evidencia de la caída del apalancamiento total en el año 2019.

Diagnóstico

Con base a la información recolectada en la empresa Aircraft Training Center S.A.S. Se realizará la siguiente matriz con el fin de dar un diagnóstico actual para la implementación de plan de mejora.

Matriz 1. PEYEA

Matriz PEYEA aplicada a la empresa Aircraft Training Center S.A.S.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
FUERZA FINANCIERA (FF)	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)
<ul style="list-style-type: none"> - Apalancamiento - Capital de trabajo - Solvencia económica a largo plazo - Capital de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de inflación - Crecimiento económico de la empresa - Barreras de ingreso a nuevos mercados - Variedad en la demanda
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)
<ul style="list-style-type: none"> - Valor agregado - Amplio portafolio de servicios - Contacto directo con los proveedores - Conocimiento tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de apertura de mercado - Potencial de crecimiento - Aprovechamiento de los recursos - Facilidad para entrar en el mercado

Nota. La tabla muestra la aplicación de la matriz PEYEA a la empresa Aircraft Training Center S.A.S. con respecto a su actividad financiera.

De acuerdo con la matriz anterior, Aircraft Training Center tiene una posición sólida con base a su estrategia interna, lo cual se ve reflejado en la fortaleza que tienen a la hora de ejecutar un contrato mostrando un valor agregado con su amplio portafolio de servicios y así mismo esto ayuda a generar diferentes oportunidades que pueden fortalecer a la misma, sin embargo la

posición externa plantea una organización a nivel estratégico para la toma de decisiones buscando reducir los riesgos para las potencial apertura del mercado y al mismo tiempo aumentan las posibilidades del potencial crecimiento de la compañía.

Matriz 2. POAM

Matriz POAM aplicada a la empresa Aircraft Training Center S.A.S.

MATRIZ DE CAPACIDAD EXTERNA (PERFIL DE OPORTUNIDAD Y AMENAZAS – POAM)										
CAPACIDAD EXTERNA		GRADO					IMPACTO			
		OPORTUNIDAD			AMENAZA					
		ALTA	MEDI A	BAJ A	ALTA	MEDI A	BAJ A	ALTA	MEDI A	BAJ A
E C O N Ó M I C O	Inversión	x						x		
	Acceso a recursos económicos	x						x		
	Ejecución de proyectos	x						x		
	Aumento del mercado	x						x		
	Fortalecimiento de la economía de la empresa		x					x		
	Inestabilidad económica del país					x			x	
	Participación en contratos no relacionados con entrenamiento		x					x		
P O L Í T I C O	Disminución del presupuesto nacional a las fuerzas militares				x			x		
	Leyes de protección al medio ambiente					x				x
	Aumento del precio del Dólar				x			x		
	Reforma Tributaria					x		x		

C O M P E T I T I V O	Ampliación del portafolio	x						x		
	Opinión de los clientes anteriores		x					x		
	Mejorar los puntos débiles	x						x		
T E C N O L Ó G I C O S	Aplicación de nuevas tecnologías para capacitaciones		x					x		
	Innovación en función del cliente	x						x		
	Facilidad de acceso a la tecnología		x					x		

Nota. La tabla muestra la aplicación de la matriz POAM a la empresa Aircraft Training Center S.A.S. con respecto a su actividad financiera.

De acuerdo con la matriz anterior se pueden identificar las amenazas y oportunidades que presenta Aircraft Training Center, para la calificación se utilizaron las medias baja, media y alta. El objetivo principal de esta matriz es identificar el impacto en cuanto a las diferentes capacidades externas que tiene la empresa. Aircraft Training Center es una empresa la cual presenta muchas oportunidades, con gran impacto en su capacidad tanto económica, competitiva y económica, pero a su vez el entorno político presenta gran amenaza, con un alto impacto, debido al fluctuante cambio de la economía nacional, es por esto que se debe tomar en cuenta

estas debilidades a la hora de tomar decisiones esto con el fin de crear fortalecimiento y minimizando el impacto de dichas debilidades.

Matriz 3. PCI

Matriz PCI a la empresa Aircraft Training Center S.A.S.

MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI)										
CAPACIDAD INTERNA		GRADO						IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD					
		ALTA	MEDI A	BAJ A	ALTA	MEDI A	BAJ A	ALTA	MEDI A	BAJ A
FINANCIERA	Indicadores Financieros					x		x		
	Gestión de recursos		x					x		
	Indicadores de endeudamiento						x	x		
DIRECTIVA	Planeación estratégica	x						x		
	Toma de decisiones	x							x	
	Regulación de los contratos	x						x		
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Ampliación del portafolio	x						x		
	Infraestructura y equipos					x		x		

I C I O	Satisfacción del usuario	x						x		
T E C N O L Ó G I C O S	Nivel de tecnología implementada		x					x		
	Sistematización						x			x
	Inversión en tecnología					x		x		

Nota. La tabla muestra la aplicación de la matriz PCI a la empresa Aircraft Training Center S.A.S. con respecto a su actividad financiera.

De acuerdo con la Matriz número 3, se puede identificar las diferentes capacidades internas y los impactos con las que cuenta la empresa, así mismo las fortalezas y debilidades, las cuales se especifican en alta, media y baja.

Con base a esta matriz, la compañía Aircraft Training Center S.A.S. cuenta con capacidades internas, las cuales tienen fortalezas altas y medias y a su vez tienen fortalezas altas y medias, demostrando el potencial con el que cuenta esta empresa, sin embargo, en cuanto a la capacidad interna de la tecnología la empresa evidencia una gran debilidad, no obstante, es esta capacidad interna se puede adaptar para el fortalecimiento de la empresa en un futuro.

Matriz 4. DOFA

Matriz DOFA a la empresa Aircraft Training Center S.A.S.

	Fortalezas	Debilidades
DOFA ATC	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de proyectos grandes con el estado • Contacto directo con los proveedores de los centros de entrenamiento • Sedes en diferentes países • Capacidad de entrenamiento con diversas aeronaves 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacidad de desembolso de capital • Falta de búsqueda de contratos no relacionados con el entrenamiento • Dependencia a los mismos contratantes • Estrategia de mercado débil
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del portafolio • Crecimiento económico por clientes potenciales • Incremento de la seguridad nacional • Llegada de nuevas aeronaves a las fuerzas militares 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la contratación con el estado • Buscar nuevos servicios aeronáuticos para vender • Creación de un equipo para la búsqueda de contratos • Disminuir gastos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados en el sector aeronáutico • Asociación con nuevos inversionistas
Amenazas	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Poca participación en licitaciones • Cambio en políticas • Pandemia • Disminución del presupuesto nacional a las fuerzas militares 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar participando en contratos grandes del Estado • Actualización de la página web de la empresa • Asociación con aliados estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de acciones de la empresa • Investigar políticas del gobierno para mitigar el impacto económico de la pandemia

Nota. La tabla muestra la aplicación de la matriz DOFA a la empresa Aircraft Training Center S.A.S. con respecto a su actividad financiera.

De acuerdo con la matriz DOFA la empresa Aircraft Training Center donde se establecieron las fortalezas, las debilidades, las oportuna y las amenazas de la empresa, posteriormente se realizó la unión de estas para generar las estrategias con las cuales la empresa definirá su plan de mejoramiento, estas estrategias teniendo como referencia el contacto directo que tiene la empresa con los proveedores de los centros de entrenamiento y la oportunidad que

tiene las empresa de ampliar su portafolio de productos se generan las estrategias FO; con el crecimiento económico de la empresa como una oportunidad se busca reducir las debilidades como la poca capacidad de desembolso de capital con la que cuenta la empresa, para esto se generan las estrategias DO; Con la constante participación de la empresa en contratos grandes con el estado se espera mitigar la poca participación en licitaciones a las que se participan esto mediante las estrategias FA; La falta de búsqueda de contratos no relacionados con el entrenamiento militar es una des las principales debilidad que afronta la empresa, con el objetivo de evitar las amenazas y sobretodo la disminución del presupuesto nacional que puede plantear el estado se generan las estrategias DA.

Plan de mejora

Objetivo general del plan de mejora

Generar crecimiento económico significativo mediante la creación de estrategias de fortalecimiento en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que estén relacionadas con la misión, visión y valores de la compañía.

Objetivos específicos del plan de mejora

- Desarrollar un equipo de trabajo calificado para la identificación de nuevos mercados orientados al crecimiento económico de la empresa Aircraft Training Center.
- Establecer una revisión periódica de las ofertas diferenciadoras con la competencia y crear un sistema de vinculación para el entrenamiento según la demanda.

Iniciativas estratégicas

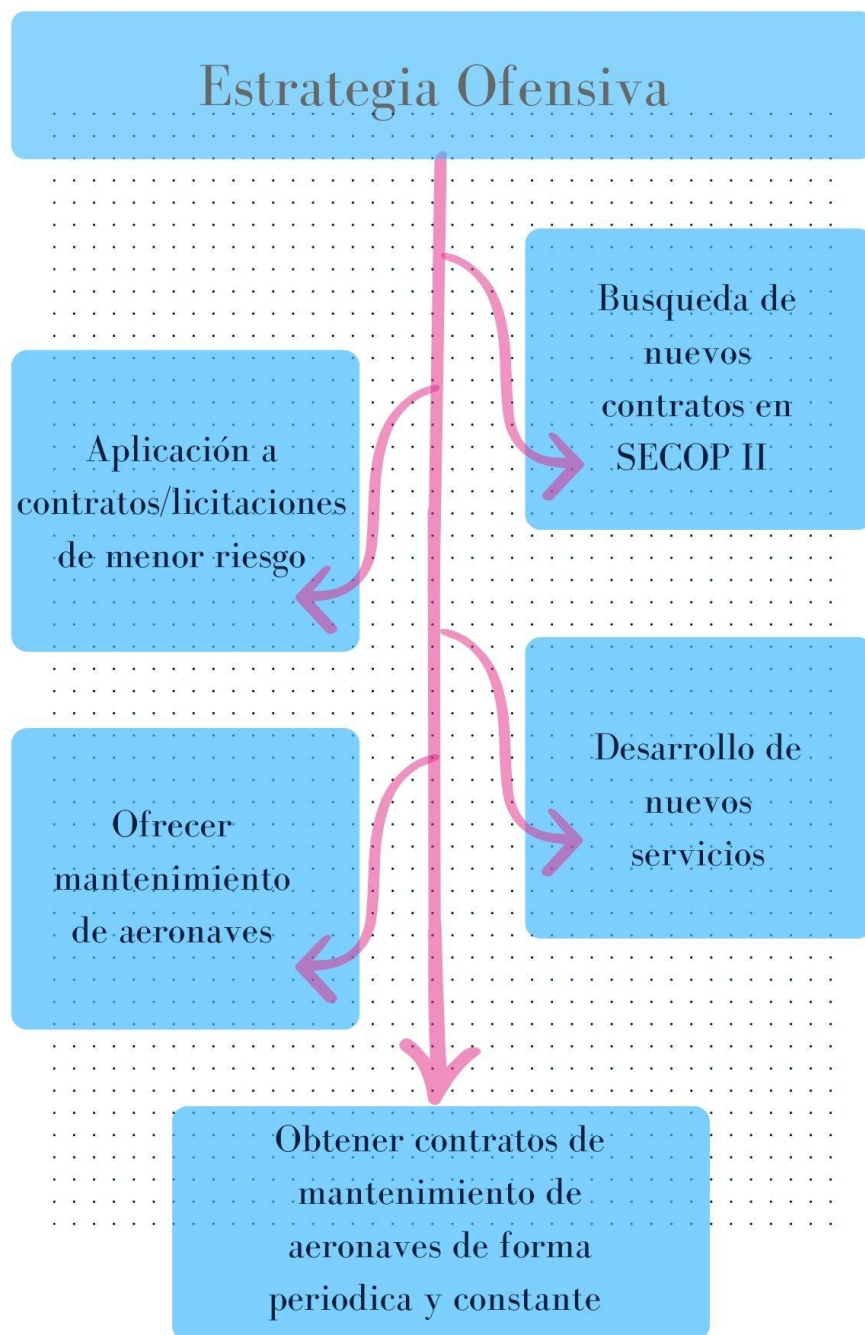
Teniendo en cuenta lo hallado en el diagnóstico y estudio de la empresa Aircraft Training Center para alcanzar un mejoramiento y crecimiento en las finanzas de la empresa, es preciso plantear estrategias que abarquen principalmente los puntos más débiles de la empresa.

Estrategia ofensiva

El uso de simuladores, capacitaciones y entrenamientos adecuados permiten a los futuros pilotos y a los pilotos entrenados repasar sus conocimientos, es una ventaja competitiva de la compañía, “Los simuladores permiten imitar cualquier tipo de situación sin exponer a los pilotos a un peligro real. Sin embargo, la sensación es tan similar a la de un vuelo real que los pilotos pueden entrenar procedimientos de emergencia, experimentando todas sus particularidades. Esto otorga una experiencia muy valiosa.”(Netyksa, 2012). Para poder continuar dando este servicio, la empresa requiere de ciertos cambios en su estructura y dirección financiera según lo determina el análisis de las diferentes matrices aplicadas previamente, hacer hincapié en pequeños contratos que constantemente son rechazados y olvidados por la empresa pueden ser un variable significativa.

Figura 13

Aplicativo de Estrategia Ofensiva en pro del crecimiento financiero de ATC



Nota. La figura muestra el orden y aplicación de la estrategia ofensiva que tiene como fin el crecimiento y desarrollo de la empresa de forma financiera.

Buscar nuevos servicios aeronáuticos para vender. Mediante la búsqueda de nuevos servicios aeronáuticos se pretende generar una ampliación del portafolio que la empresa ATC brinda, pese a que la empresa cuenta con un extenso número de servicios, carece de factores como: el mantenimiento de aeronaves, venta de repuestos de avión, entre otros.

Brindar el servicio de mantenimiento de aeronaves, permite a la empresa aumentar sus ingresos y posicionarse a largo plazo en el segmento deseado, ya que este consiste en inspecciones de forma periódica, entre los distintos tipos de mantenimientos se encuentran:

1. Mantenimiento no programado. Este aparece cuando se encuentra un fallo que pone en riesgo la aeronavegabilidad de la aeronave
2. Mantenimiento programado. Con el objetivo de conservar el buen estado de la aeronave se realiza un plan de seguimiento para el cambio y revisión de las partes que la componen. De acuerdo con los intervalos programados para cada aeronave, pueden realizarse revisiones en tránsito, controles diarios, revisión de 48 horas, verificación de tiempo límite, revisiones del ciclo de límites de operación, revisión periódica de servicio, revisión de cartas (A, B, C, D), inspecciones pre-vuelo.

Aumentar la contratación con el Estado y creación de un equipo para la búsqueda de contratos. Con los servicios definidos se crea un equipo enfocado en la búsqueda de licitaciones y contratos con el Estado, los cuales entren en los parámetros de los nuevos servicios que la empresa. Este equipo se encarga del estudio, participación y ejecución de los contratos que mayormente serán buscados mediante la plataforma de contratación pública del estado, aun cuando la mayoría de estos se esperan obtener mediante esta plataforma, el equipo debe identificar las posibles oportunidades de negocio con entidades privadas.

Disminuir los gastos operativos. Acerca a la empresa al crecimiento económico, principalmente definiendo e identificando todos los gastos operativos, mediante la subcontratación de agencias de viajes que se encarguen de la logística de viaje (Tiquetes, hotel, transporte, comida, entre otros) con el fin de ahorrar tiempo y obtener mejores precios.

Estrategia defensiva

Hacer volar un avión implica precisión, mantener la mente fría mientras la máquina que se conduce viaja a grandes velocidades, realizar giros rápidos, desplazamientos de cola, despresurizaciones, entre otras, para maniobras las aeronaves se necesita ser disciplinado mental y físicamente, además de contar con una excelente salud; la seguridad de los entrenamientos es crucial para dar confianza a los pilotos al momento de atender una emergencia o una situación que se sale un poco de lo común, ya que el cerebro reacciona por instinto a la protección, pero el protocolo de estas situaciones no es precisamente refugiarse en el lado seguro, sino actuar y salvar las demás vidas que se llevan en la aeronave. La empresa ATC ofrece dicha confianza al Estado, siendo este su mayor consumidor, no obstante, la empresa debe conectar con sectores pequeños que brindan apoyo económico a su estado financiero y que a su vez les permiten afianzar su posicionamiento en el mercado, atrapando de forma directa el público objetivo; continuar con la participación en contratos de Estados es vital, así como el asociarse con las entidades correctas.

Continuar en la participación de contratos grandes del Estado. Mediante la consolidación de la empresa en el rubro de entrenamientos aeronáuticos, es necesario mantener los contratos que la empresa viene ejecutando año tras año, si bien cada año se pelea por estos contratos se espera que el buen desempeño y la alta calidad jueguen un papel crucial a favor de la compañía.

Actualización de la página web de la wmpresa. Con el fin de atraer clientes y socios potenciales para la empresa, se plantea actualizar la página oficial de la empresa, esta actualización brindará información de contacto nueva, actualización de los servicios y la oposición de pedir cotizaciones de los servicios.

Figura 14

Página web actual de la empresa Aircraft Training Center S.A.S.



Nota. La figura muestra la composición actual de la página web de ATC

Al innovar en el sitio web y navegar en las redes sociales se otorga una recordación de la marca, lo cual se hace familiar a las empresas que estén buscando un servicio a fin con el que la compañía brinda, por lo que se llega a tener un candidato más preciso en el momento de participar en las licitaciones correspondientes.

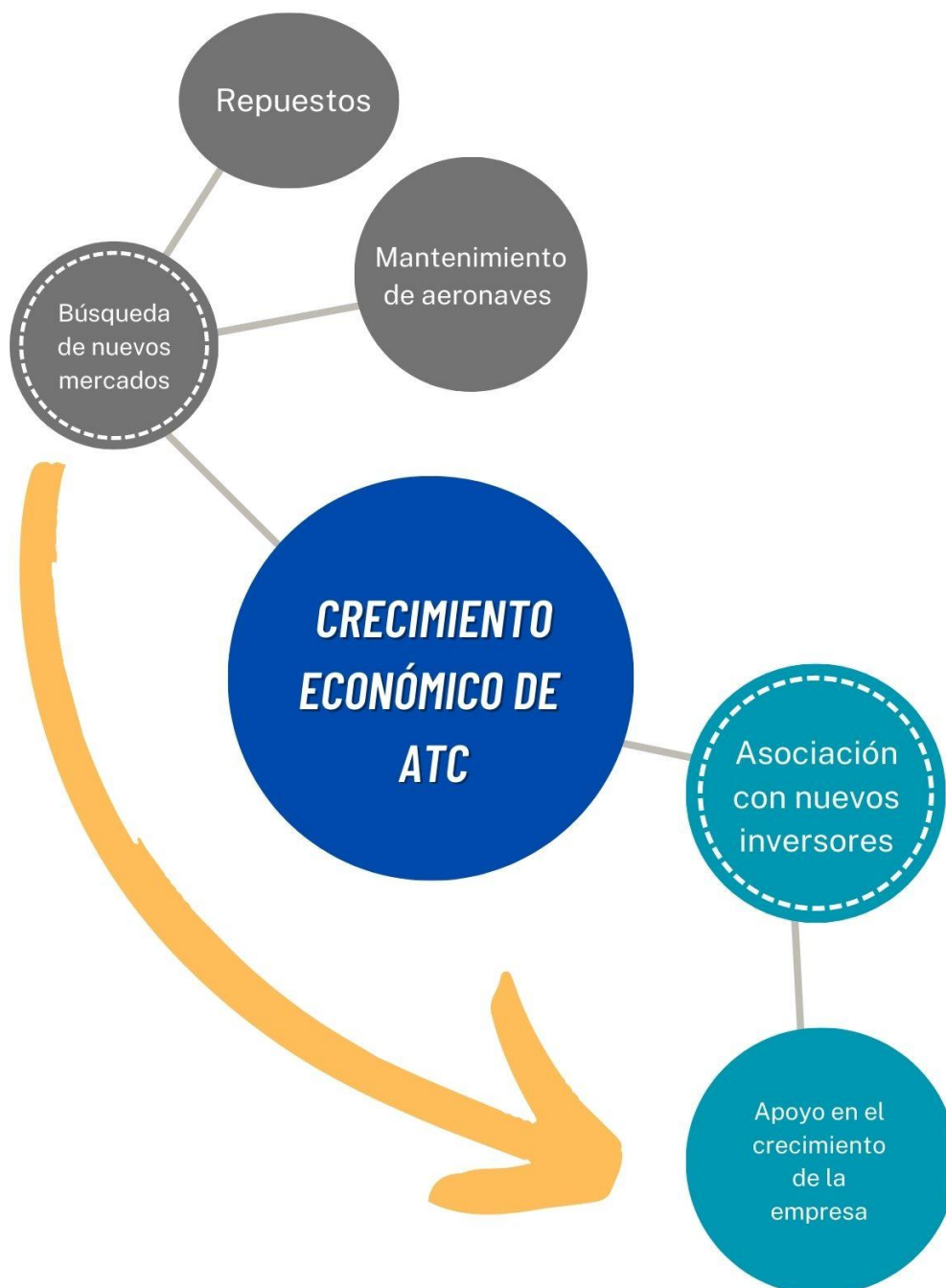
La asociación con aliados estratégicos. Brinda a la compañía la posibilidad de disminuir costos y adquirir una nueva perspectiva del mercado, favoreciendo el desarrollo y el crecimiento de la empresa, estas asociaciones se adquieren mediante el estudio y posterior invitación a las empresas más acordes a los fines de ATC.

Estrategia adaptativa

La inversión empresarial es la base para el desarrollo y crecimiento de la compañía, la adecuada asociación con el Estado, empresas y accionistas forman una relación perfecta para suplir las necesidades del cliente. Ahora que la empresa busca crecer financieramente, requiere de este tipo de relaciones que le brindaran la capacidad de enfrentarse a nuevos retos laborales y posicionarse en el mercado junto con la nueva experiencia adquirida.

Figura 15

Aplicación de estrategia adaptativa para la empresa ATC



Nota. La imagen muestra la conexión entre la búsqueda de socios potenciales y la apertura de nuevos mercados con el objetivo de hacer crecer económicamente la empresa.

Apertura de nuevos mercados en el sector aeronáutico. Realizar un análisis detallado de los nuevos mercados a los que la empresa espera ingresar, para esto es importante el estudio de la posible competencia, el estudio de los nuevos clientes, precios que se manejan y los recursos con los que cuenta la empresa para dar la apertura.

Asociación con nuevos inversores. Con la apertura de los nuevos mercados para la empresa se deben realizar planes de negocio enfocados en la búsqueda de nuevos inversionistas, los cuales apoyaran económicamente el crecimiento de la empresa en los nuevos mercados a los que se enfrenta la misma.

Estrategia de supervivencia

Mantenerse en el mercado es una de las estrategias que requieren confianza entre el contratante y contratista, ser un referente en el entrenamiento aeronáutico se convierte en uno de los objetivos de la empresa con el fin de crecer económicamente y posicionarse en el mercado en cuestión.

Venta de acciones de la empresa. Al ser una empresa fuertemente posicionada en el país, cuenta con un valor en el mercado de acciones elevado y así mismo cuenta con el potencial de que su valor en el mercado aumente a largo plazo, no obstante con el objetivo de generar una estabilidad financiera en pro de invertir en los nuevos mercados se pretende vender acciones de la empresa para un flujo de efectivo necesario.

Investigar la política del Gobierno para mitigar el impacto económico de la pandemia. Siendo la pandemia uno de los principales problemas que alteró la economía del país y de las empresas, el gobierno busca implementar políticas las cuales ayudan a las empresas a mitigar el gran impacto económico que dejó el COVID-19, se pretende identificar la política más

adecuada para la compañía y sobre todo para la contratación pública mediante la plataforma SECOP II, la cual es la principal fuente de los contratos de ATC.

Metas del plan de mejora

Meta general

El plan de mejora busca darle crecimiento financiero a la empresa Aircraft Training Center el cual le permita el desarrollo y fortalecimiento de su economía y sus contratos, creando un equipo de trabajo enfocado en la búsqueda de mercados potenciales con los que se espera dar aumento al portafolio actual de la compañía, generando nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa y su equipo de trabajo.

Metas sobre las iniciativas estratégicas

Análisis de contratos. Analizar todos los contratos con las fuerzas militares como los contratos civiles hechos por la empresa Aircraft Training Center.

Creación de un equipo calificado. Establecer un grupo de personas las cuales tengan las cualidades para identificar una oportunidad de negocio.

Identificación de nuevos mercados. Con base a lo analizado, proyectar los posibles nuevos mercados y oportunidades de negocio.

Búsqueda en la plataforma SECOP II. Utilizar la principal plataforma de contratación para la búsqueda de nuevos mercados, los cuales estén afines con la razón social de la compañía

Análisis del crecimiento. Verificar anualmente el crecimiento económico que ha tenido la empresa.

Comparación antes y después de la implementación del equipo calificado. Recoger información del antes y el después de la empresa con base en la cantidad de contratos realizados y los indicadores económicos.

Indicadores para medir los resultados del plan de mejora

Tabla 11

Método de cálculo para los indicadores del plan de mejora

Indicador	Descripción	Método de cálculo
Análisis de Contratos.	Se pretende hacer un estudio de todos los contratos ejecutados por la empresa con el fin de recolectar información para establecer un parámetro para la búsqueda de nuevos mercados y dar un resultado estadístico frente al número de contratos obtenidos.	Número de Informes realizados semanalmente
Creación de un equipo calificado	Con los parámetros de los nuevos mercados establecidos se pretende consolidar un equipo de personas cuyo objetivo esté orientado a la búsqueda de nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocio para la empresa.	Porcentaje de nuevas oportunidades para la empresa
Búsqueda en la plataforma SECOP II.	Periódicamente, se estará actualizando la búsqueda por la plataforma SECOP II de las diferentes oportunidades de negocio con base a los nuevos parámetros de búsqueda.	Número de participaciones en licitaciones semestralmente
Análisis del crecimiento económico.	Mediante el estudio de los Estados de Situación Financiera dar a conocer el crecimiento que tuvo la empresa después de la creación del equipo y de la búsqueda de nuevas oportunidades.	Comparación de los estados financieros anuales
Comparación antes y después de la implementación del equipo calificado.	Demostrar a la gerencia de la compañía Aircraft Training Center mediante la comparación del antes de la implementación del equipo y el después, verificando que hubo crecimiento y fortalecimiento para la compañía.	Número de contratos firmados acordes a la razón social de la compañía, pero no relacionados con entrenamiento militar aeronáutico

Nota. La tabla muestra los diferentes indicadores propuestos y sus respectivos métodos de cálculo.

Estrategias para implementar el plan de mejora

Tabla 12

Seguimiento y descripción de las estrategias del plan de mejora ATC

Plan de Mejora					
Nombre	Descripción	Tareas	Tiempo	Seguimiento	Responsable del seguimiento
Análisis de contratos.	El principal objetivo en esta estrategia es generar un punto de referencia con los contratos ya realizados para así identificar cuáles podrían ser los mercados más favorables para la empresa.	Analizar semanalmente un promedio de 3 contratos resaltando fallas, mejoras en el proceso, nuevas estrategias que brindan apoyo a la búsqueda de nuevos contratos	Semanal	Se realizarán semanalmente reuniones con el fin de exponer cada uno de los posibles mercados a implementar	Director asignado
Ejecución.	Para esta estrategia es importante consolidar que el equipo de trabajo esté cumpliendo con la búsqueda y posterior participación en diferentes posibles negocios.	Búsqueda de nuevos mercados, proyección de participación y factores de riesgo al tomar el contrato en cuestión.	Semestral	Se realizará una retroalimentación al finalizar la ejecución de cada contrato	Gerente General
Tiempos de búsqueda.	Los tiempos deben ser menores a 6 meses en términos de búsqueda con el fin de que en un año se pueda buscar y ejecutar más de un proyecto.	Revisión constante de las plataformas que presentan y anuncian las licitaciones en las cuales la empresa puede participar para su ejecución	Semestral	Semanalmente se realizarán reuniones para debatir posibles proyectos	Director asignado

Contratos con entidades privadas.	Si bien los principales clientes de la empresa Aircraft Training Center son entidades públicas, se espera ampliar el portafolio a las necesidades de las distintas entidades privadas a las cuales se pueda prestar un servicio de aviación diferente al del entrenamiento.	Realizar informes de los contratos no relacionados con entrenamiento militar en los periodos de acción del plan de mejora	Trimestral	Se realizará reuniones para debatir los posibles nuevos clientes	Gerente General
Resultados.	Tomar los resultados de los nuevos contratos al finalizar el año y así evidenciar si están cumpliendo con los objetivos del plan de mejora.	Entregar análisis detallados que brindan características favorables y desfavorables de los contratos ejecutados a lo largo del año, adicionalmente establecer mejoras en el proceso y participación de los contratos.	Anuales	Se realizará una reunión al finalizar el año para comparar los resultados respecto a los años anteriores	Gerente General

Nota. La tabla muestra la descripción de las estrategias del plan de mejora, así mismo, se especifican las tareas a realizar por parte del equipo de trabajo, los tiempos de entrega y revisión de sus labores, el ente encargado de dar seguimiento y su forma de acompañamiento.

Cronograma

Figura 16

Cronograma de metas para el equipo de trabajo de ATC

Actividades	Meses (semanas)					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio

Conclusiones

A partir de lo expuesto en el plan de mejora se puede concluir que la empresa Aircraft Training Center muestra una falencia económica, principalmente por las afectaciones presentadas durante la pandemia COVID-19, dentro de las que se puede resaltar la poca participación en contratos y licitaciones en lo que la compañía puede participar, generando dependencia de los pocos contratos grandes con las fuerzas militares, lo cual limita el crecimiento económico que puede llegar a tener la empresa. Adicionalmente, se logró comparar el estado financiero antes, durante y después de la de la pandemia, en el cual se evidenció la gran caída que tuvo la empresa en los años de pandemia y su reintegración en el mercado; sin embargo, la compañía no creo ni implementó nuevas estrategias, las cuales podrían incrementar el número de sus inversiones y su capital.

Por otro lado, la búsqueda de nuevos mercados, como lo son la apertura al servicio de mantenimiento aeronáutico, venta de repuestos y licitaciones de bajo riesgo, logra ampliar el portafolio de la de empresa y brindan una base para el crecimiento y desarrollo económico de la misma, ya que se encuentra en la búsqueda de obtener una base económica sólida y mayor capital de inversión.

Finalmente, las tareas más importantes del plan de mejora estarán asignadas al equipo de trabajo que se encargará de la búsqueda de licitaciones, inversionistas y nuevas oportunidades laborales, este será el departamento encargado de dar el nuevo direccionamiento de la empresa para brindar el apoyo financiero que requiere la compañía, además de asegurar confianza entre contratista y contratante que brinda a su vez posicionamiento en el segmento del público objetivo.

Referencias

- A-2003-13616 Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea. (2023, July 7). BOE.es.
Recuperado Julio 31, 2023, de <https://www.boe.es/eli/es/l/2003/07/07/21/con>
- Aircraft Training Center S.A.S. (n.d.). <https://aircrafttrainingcenter.com.co>
- Alumnos de Comunicaciones Aeronáuticas de la ESUFA recibieron entrenamiento en CACOM 2. (2023, May 5). Fuerza Aérea Colombiana. Recuperado Julio 31, 2023, de <https://www.fac.mil.co/es/noticias/alumnos-de-comunicaciones-aeronauticas-de-la-esufa-recvieron-entrenamiento-en-cacom-2>
- Chavez, J. (n.d.). Crecimiento empresarial: Qué es, beneficios y tipos. CEUPE. Recuperado Julio 31, 2023, de <https://www.ceupe.com/blog/crecimiento-empresarial.html>
- Cinco estrategias que las empresas están utilizando para continuar su crecimiento y rentabilidad. | Our Insights. (2018, November 27). Plante Moran. Recuperado Julio 31, 2023, de <https://www.plantemoran.com/explore-our-thinking/insight/2016/10/5-ways-smart-companies-maintain-growth--profitability?lang=es>
- Cobertura con derivados en empresas manufactureras Colombianas: análisis previo a la apertura del mercado de derivados en la bolsa de valores de Colombia. (n.d.). SciELO Colombia. Recuperado Julio 31, 2023, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000200011
- Cómo descubrir tendencias de mercado para una estrategia de negocios sostenible. (2021, January 6). Semrush. Recuperado Julio 31, 2023, de <https://es.semrush.com/blog/como-descubrir-tendencias-de-mercado/>
- Comunicado Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020, July 2). CEPAL. Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>

¿Cuáles son los beneficios de la aplicación de los Acuerdos Marco? (2016, August 26). Colombia

Compra Eficiente. Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.colombiacompra.gov.co/content/cuales-son-los-beneficios-de-la-aplicacion-de-los-acuerdos-marco>

Empresas en Colombia se expanden económicamente. (2023, April 2). Noticias RCN.

Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.noticiasrcn.com/economia/empresas-en-colombia-se-expanden-economicamente-442984>

Fernández, J. R. (2022, Julio 26). Indicadores financieros: Principales para controlar tu empresa I

Sage. Sage. Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.sage.com/es-es/blog/toma-nota-de-los-principales-indicadores-financieros-para-controlar-tu-empresa/>

Fierro García, L. F. (2022, February 19). Importancia de la capacitación en entrenamiento de

Interoperabilidad en los pilotos de la Fuerza Aérea Colombiana Luis Felipe. RI UMNG

Principal. Recuperado Julio 28, 2023, de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/40049/Fierro%20Luis%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

5 Estrategias Financieras Para Empresas en Crecimiento. (2022, February 3). Plika. Recuperado

Julio 31, 2023, de

<https://getplika.com/estrategias-financieras-para-empresas-en-crecimiento/>

IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO EN LOS. (n.d.). 1Library.Co. Recuperado Julio 31,

2023, de

<https://1library.co/document/zl1kne2y-importancia-del-entrenamiento-en-los.html>

Ketelhöhn, W. (2004). Inversiones. Norma.

La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones. (n.d.). UAEH.

Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>

Licitación Pública. (n.d.). Colombia Compra Eficiente. Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.colombiacompra.gov.co/content/licitacion-publica>

Mantenimiento Aeronáutico ¿Qué es? Tipos, Cursos de Formación ◁. (n.d.). ITAérea. Recuperado

Agosto 1, 2023, de <https://www.itaerea.es/mantenimiento-aeronautico>

Mantenimiento de aeronaves, clave para la seguridad en los vuelos. (n.d.). Aviation Group.

Recuperado Agosto 1, 2023, de

<https://www.aviationgroup.es/actualidad/mantenimiento-de-aeronaves-clave-para-la-seguridad-en-los-vuelos/>

Moore, P. V., & Ceruzzi, P. E. (n.d.). La economía de la empresa | OpenMind. BBVA Openmind.

Recuperado Agosto 1, 2023, de

<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-economia-de-la-empresa/>

Nosotros. (n.d.). Indoamericana. Recuperado Agosto 1, 2023, de

<https://indoamericana.edu.co/nosotros/>

Noticia CCB | Los sectores económicos que se van recuperando y los que todavía no arrancan, a

dos años de pandemia. (2022, March 2). Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado

Agosto 1, 2023, de

<https://www.ccb.org.co/de-interes/noticias/los-sectores-economicos-que-se-van-recuperando-y-los-que-todavia-no-arranca-a-dos-anos-de-pandemia>

Ortega, C. (n.d.). Desarrollo del mercado: Qué es, ventajas y estrategias. QuestionPro.

Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.questionpro.com/blog/es/desarrollo-del-mercado/>

¿Qué beneficios trae la utilización del SECOP II? (2016, August 26). Colombia Compra

Eficiente. Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.colombiacompra.gov.co/content/que-beneficios-trae-la-utilizacion-del-secop-ii>

¿Qué es el SECOP II? (n.d.). Colombia Compra Eficiente. Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.colombiacompra.gov.co/node/22829>

¿Qué es una licitación pública y cómo funciona? (n.d.). Latamcompra.com. Recuperado Julio 31,

2023, from <https://www.latamcompra.com/blog/licitaciones-publicas-que-son>

¿Qué son los indicadores financieros? (n.d.). Mundi. Recuperado Julio 31, 2023, from

<https://mundi.io/finanzas/indicadores-financieros-para-empresas/>

Rodríguez, A. (2021, September 22). Consejos financieros para impulsar el crecimiento de de

empresas. Club del Emprendimiento. Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.clubdeemprendimiento.com/blog/pymes/consejos-financieros-para-impulsar-el-crecimiento/>

SECOP II: Beneficios para Compradores y Proveedores. (n.d.). Colombia Compra Eficiente.

Recuperado Julio 31, 2023, de

<https://www.colombiacompra.gov.co/sala-de-prensa/comunicados/secop-ii-beneficios-para-compradores-y-proveedores>

Segmentación y Posicionamiento de Mercado. (n.d.). BSG Institute. Retrieved July 31, 2023, de <https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/Segmentacion-y-Posicionamiento-de-Mercado-7>

3. Crecimiento económico con alto coeficiente de empleo (Plataforma de recursos de trabajo decente para el desarrollo sostenible). (n.d.). ILO. Retrieved July 31, 2023, de <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/employment-rich/lang--es/index.htm>