

**SERVICIO DE MANTENIMIENTO DEL PERÚ S.A.C.
SEMAN-PERÚ S.A.C.**



**PROYECTO DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
SEMAN PERÚ S.A.C
2022 - 2026**

Lima, junio 2022

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	6
1 MARCO INSTITUCIONAL	8
1.1 Síntesis de la Empresa	8
1.2 Marco Normativo	8
1.3 Síntesis del Plan Estratégico del Sector	10
2 DIAGNÓSTICO DEL SEMAN PERÚ SAC	11
2.1 Diagnóstico externo.....	11
2.1.1 Macroentorno o entorno global.....	11
2.1.1.1 Factores económicos	11
2.1.1.2 Factores políticos-legales	14
2.1.1.3 Factores sociales	14
2.1.1.4 Factores ambientales	16
2.1.2 Análisis del microentorno (sector MRO).....	17
2.1.2.1 Competidores	18
2.1.2.2 Clientes.....	23
2.1.2.3 Proveedores	30
2.1.2.4 Sustitutos.....	32
2.1.2.5 Nuevos entrantes	33
2.2 Diagnóstico interno.....	35
2.2.1 Estructura organizacional y gestión por procesos.....	35
2.2.2 Situación financiera y comercial del SEMAN PERÚ SAC	37
2.2.3 Capacidades del SEMAN PERÚ SAC.....	38
2.2.3.1 Instalaciones.....	38
2.2.3.2 Servicios y soluciones.....	39
2.2.4 Certificaciones aeronáuticas.....	40
2.3 Propuesta de Valor.....	40
2.3.1 Marca (M)	42
2.3.2 Diseño (D)	43
2.3.3 Prestaciones del Servicio (Qs)	43
2.3.4 Precio (\$).....	43
2.3.5 Esfuerzo del cliente (T)	43
2.4 Grupos de interés	44
2.5 Matriz y análisis FODA.....	45
3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	48
3.1 Misión.....	48
3.2 Visión	48
3.3 Valores Institucionales	48
4 EJES Y MAPA ESTRATÉGICO	49
4.1 Ejes Estratégicos.....	49

4.2	Mapa Estratégico.....	52
5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MATRIZ ESTRATÉGICA.....	53
6	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	57
6.1	Acciones Estratégicas	57
6.2	Matriz de acciones estratégicas.....	59
7	RUTA ESTRATÉGICA	62
	ANEXOS.....	63
	Anexo N° 1: Alineamiento del Plan Estratégico Institucional del SEMAN PERÚ SAC .	63
	Anexo N° 2: Ficha técnica de los indicadores.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución y proyección del PBI del Perú: 2008-2025	12
Gráfico 2. Evolución y proyección del tipo de cambio 2002-2023.....	12
Gráfico 3. Evolución y proyección de la inflación 2011-2026	13
Gráfico 4. Evolución y proyección de tasa de desempleo 2001-2026.	15
Gráfico 5. Cadena de Valor de la Industria Aeronáutica	18
Gráfico 6. Ayudas financieras gubernamentales para las aerolíneas	24
Gráfico 7. Escenarios de recuperación de ingresos de las aerolíneas	25
Gráfico 8. Comportamiento de RPK Global y confianza empresarial mundial.....	26
Gráfico 9. Restricciones de vuelo a nivel mundial	26
Gráfico 10. Proyección de los niveles de RPK mundial.....	27
Gráfico 11. Flotas parqueadas según el tipo de aeronaves	27
Gráfico 12. Proyección de la recuperación de la flota mundial en servicio	28
Gráfico 13. Ratio de producción de aeronaves etapa pre-Covid y actual.....	31
Gráfico 14. Probabilidad de ingreso de los OEM en el sector MRO	33
Gráfico 15. Ratio de retorno de inversión de la industria aeronáutica	34
Gráfico 16. Rentabilidad de las aerolíneas y MRO respecto otros sectores.....	34
Gráfico 17. Estructura orgánica del SEMAN PERÚ SAC	35
Gráfico 18. Mapa de Procesos Nivel 0 del SEMAN PERÚ SAC	36
Gráfico 19. Aviones procesados en el SEMAN FAP (2012-2021) según modelo	37
Gráfico 20. Horas-hombre procesados en el Taller de Trenes de Aterrizaje del SEMAN FAP (2012-2021)	37
Gráfico 21. Atributos valorados por el cliente	41
Gráfico 22. Logotipo del SEMAN PERÚ SAC.....	42
Gráfico 23. Principales grupos de interés del SEMAN PERÚ SAC	44
Gráfico 24. Ejes Estratégicos del SEMAN PERÚ SAC	49
Gráfico 25. Ejes Estratégicos del SEMAN PERÚ SAC	52
Gráfico 26. Ruta Estratégica del SEMAN PERÚ SAC.....	62

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Marco normativo relativo al planeamiento en el SEMAN PERÚ SAC	9
Cuadro 2. Principales problemas del país	16
Cuadro 3. Clasificación de los MRO según tipo de servicios brindados	19
Cuadro 4. Tipos MRO según alcance y nivel de integración	20
Cuadro 5. Posibles oportunidades de demanda en el sector MRO	21
Cuadro 6. Empresas MRO en América Latina y sus capacidades	22
Cuadro 7. Aeronaves FAP y capacidades del SEMAN PERÚ SAC	29
Cuadro 8. Flota de aeronaves de transporte de las FF.AA de la región	29
Cuadro 9. Aerolíneas con integración vertical (MRO)	32
Cuadro 10. Distribución del personal por unidad orgánica	36
Cuadro 11. Hangares	38
Cuadro 12. Pistas de Aterrizaje	39
Cuadro 13. Laboratorios y Talleres Especializados	39
Cuadro 14. Capacidades en mantenimiento de aeronaves	39
Cuadro 15. Capacidades en mantenimiento de trenes	40
Cuadro 16. Matriz FODA	45
Cuadro 17. Matriz de Objetivos Estratégicos SEMAN PERÚ SAC	53
Cuadro 18. Acciones Estratégicas	57
Cuadro 19. Matriz de Acciones Estratégicas del SEMAN PERÚ SAC	59

PRESENTACIÓN

El Servicio de Mantenimiento del PERÚ SAC, en adelante SEMAN PERÚ SAC, ha formulado su Plan Estratégico Institucional para los próximos cinco años, con el objeto de alcanzar su visión al 2026, en el marco de lo establecido en el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia en la actividad empresarial del Estado, alineado al Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2022-2026 y al PESEM del Sector Defensa 2017-2025.

El presente documento Plan Estratégico Institucional (PEI) del SEMAN PERÚ SAC 2022-2026 se compone de siete partes y dos anexos.

En la primera parte se presenta una síntesis del SEMAN PERÚ SAC, así como el marco normativo bajo el cual desarrolla sus actividades, desde la norma constitucional que indica el rol subsidiario que cumplen las empresas públicas, así como la Ley N° 30469, Ley de Creación del Servicio de Mantenimiento del Perú (SEMÁN PERÚ SAC) que establece la creación de la empresa como sociedad anónima cerrada con la finalidad desarrollar la industria aeronáutica, industrias complementarias y conexas; constituyéndose en un centro de mantenimiento y reparación mayor de aeronaves, motores y sistemas aeronáuticos, civiles, comerciales, policiales y militares, nacionales y extranjeros.

En la segunda parte se presenta un extracto del diagnóstico estratégico de la Empresa en el nivel externo e interno. A nivel externo, se describe el entorno global a través de los factores económicos, políticos, sociales y ambientales que tienen impacto en su gestión; así como el análisis del sector MRO (Maintenance, Repair and Overhaul) del cual forma parte el SEMAN PERÚ SAC, en la que se describe los competidores, clientes, proveedores, sustitutos y nuevos entrantes. Mientras que a nivel interno se describe sus capacidades en el aspecto de instalaciones, certificaciones aeronáuticas, servicios y soluciones brindadas a los clientes. Asimismo, se muestra la complejidad de los múltiples grupos de interés relevantes para la Empresa. Finalmente, se presenta la síntesis del diagnóstico en la matriz FODA que resume las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades priorizadas de la Empresa.

En la tercera parte, se presentan los fundamentos estratégicos compuestos por la misión, visión y valores, los que hacen referencia al propósito o razón de ser de la Empresa y sus expectativas al 2026.

En la cuarta parte se presentan los 7 ejes estratégicos en los cuales la empresa enfocará su estrategia en los próximos 5 años, así como el mapa estratégico que presenta la interrelación entre los objetivos estratégicos formulados en el marco de los ejes y perspectivas estratégicas. Estos elementos configuran la estrategia que aplicará SEMAN PERÚ SAC para hacer realidad su misión y visión al incrementar el valor económico de la Empresa, consolidando el valor de marca, manteniendo precios competitivos en el mercado MRO e incrementando los

estándares de calidad aeronáuticos (principales atributos de su servicio); desarrollando capacidades para incrementar su participación en el mercado MRO, y contribuyendo con el mantenimiento de la operatividad de las FF.AA en el campo aeronáutico como parte del desarrollo de la industria aeronáutica nacional; todo ello soportado en la mejora de la gobernanza de la Empresa, la implementación de procesos de transformación digital, el impulso de la gestión eficiente de las inversiones, el desarrollo del talento humano, así como del clima y cultura organizacional.

En la quinta parte se presentan los 13 objetivos estratégicos, así como los 21 indicadores y metas correspondientes, los cuales servirán de base para el monitoreo de la implementación de la estrategia de la Empresa.

En la sexta parte se presentan las 20 acciones estratégicas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos, así como los indicadores y metas correspondientes, los cuales servirán de base para el monitoreo de las actividades a ser desarrolladas por las áreas responsables.

En la séptima parte se presenta la ruta estratégica, que establece la priorización de los objetivos estratégicos para lograr la mayor efectividad en la implementación de la estrategia, siendo los más importantes los relacionados a los atributos del servicio (marca, precio y calidad), la contribución con el mantenimiento de la operatividad de las FF.AA en el campo aeronáutico, el desarrollo de capacidades, el incremento de la participación en el mercado MRO, la implementación de procesos de transformación digital y el impulso a la gestión de las inversiones.

1 MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Síntesis de la Empresa

El SEMAN PERÚ SAC es una empresa estatal de derecho privado adscrita al Sector Defensa y dentro del ámbito de FONAFE, que se rige por la Ley N° 30469 “Ley de creación del Servicio de Mantenimiento del Perú SAC (SEMÁN PERÚ SAC)” y está constituida sobre la base del Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea del Perú (SEMÁN).

El objeto social de la Empresa es el siguiente:

- a. Fabricar, mantener, modernizar y reparar aeronaves, motores, instrumentos, hélices, partes, accesorios y equipos conexos; así como equipos de aviónica, equipos de comunicaciones, calibraciones diversas y reparación de tarjetas electrónicas.
- b. Efectuar investigación y desarrollo tecnológico relacionado con sus actividades.
- c. Celebrar convenios de cooperación tecnológica, científica y de capacitación, convenios offset con entidades nacionales y extranjeras para promover el desarrollo técnico-científico nacional en asuntos de su competencia.
- d. Orientar el destino de sus actividades en materia de mantenimiento, construcción y reparación aeronáutica a la Fuerza Aérea del Perú por ser prioritario, estratégico y de preferente interés nacional, así como las actividades vinculadas directamente a la industria metalmecánica relacionadas con la seguridad nacional.
- e. Promover el desarrollo social, cultural, profesional y técnico de sus trabajadores.
- f. Celebrar contratos, convenios u otros documentos, así como realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de su finalidad y objeto social.

Dentro de las principales funciones del SEMÁN PERÚ SAC está la de brindar el soporte técnico para el mantenimiento de las aeronaves de la FAP y conducir el desarrollo de la industria aeronáutica nacional, ofreciendo sus servicios a diferentes compañías nacionales y extranjeras, como empresa MRO líder en el ámbito nacional y de reconocida marca en la región.

1.2 Marco Normativo

El marco jurídico que regula la actividad de la empresa SEMÁN PERÚ SAC, en lo concerniente al planeamiento estratégico institucional, está conformado por lo señalado en el cuadro 1.

Cuadro 1. Marco normativo relativo al planeamiento en el SEMAN PERÚ SAC

DOCUMENTO	CONTENIDO
Constitución Política del Perú	<p>Artículo 60.- [...] Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional.</p> <p>La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.</p>
Decreto Legislativo N° 1031 Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado	<p>Contiene disposiciones para la mejora de la eficiencia y control de la actividad empresarial del Estado de las empresas bajo el ámbito de FONAFE.</p> <p>Artículo 5, numeral 5.1. Los recursos de las Empresas del Estado se destinan para el logro de los objetivos aprobados en sus normas estatutarias, planes estratégicos y en las metas establecidas en sus programas y presupuestos anuales [...]</p>
Decreto Supremo N° 176-2010-EF Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031	<p>Establece principios generales, aspectos societarios y económicos, políticas aplicables a Directores, y disposiciones generales para mejorar la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, entre otros.</p> <p>Artículo 7, numeral 7.2. Las Empresas del Estado deben contar con Planes Estratégicos formulados en concordancia con las Directivas, las políticas corporativas y el Plan Estratégico Corporativo de FONAFE [...].</p> <p>Artículo 30, numeral 30.1. La gestión de las Empresas del Estado se orienta en base a los Principios de Buen Gobierno Corporativo aprobados por FONAFE y se desarrolla respetando los criterios, prohibiciones y deberes éticos que la conducta de sus trabajadores exige.</p>
Decreto Supremo N° 072-2000-EF, y sus modificatorias Reglamento de la Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado	<p>Define los lineamientos para el cumplimiento de la Ley 27170, en cuanto a aspectos organizativos, recursos, composición del Directorio, régimen laboral aplicable y disposiciones sobre las empresas públicas bajo su ámbito.</p> <p>Artículo 10. [...] Son funciones del Directorio [...] aprobar el Plan Estratégico de las Empresas, previa aprobación del mismo por el respectivo Sector.</p>
Decreto Supremo N° 006-2016-DE Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa	<p>Establece la Estructura Orgánica del Ministerio de Defensa, la cual considera al SEMAN PERÚ SAC como una de las Empresas del Sector Defensa.</p> <p>Artículo 92.- [...] El Ministerio de Defensa, a través de sus órganos competentes, en coordinación con las Instituciones Armadas y con el FONAFE, formula los objetivos y</p>

	estrategias de las referidas empresas [...].
Ley N° 30469 Ley de creación del Servicio de Mantenimiento del Perú SAC (SEMAN PERÚ SAC)	Artículo 3. El SEMAN PERÚ SAC tiene por finalidad desarrollar la industria aeronáutica, industrias complementarias y conexas; constituyéndose en un centro de mantenimiento y reparación mayor de aeronaves, motores y sistemas aeronáuticos, civiles, comerciales, policiales y militares, nacionales y extranjeros.
Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE	Establece normas que orientan la gestión empresarial de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, con la finalidad de garantizar su sostenibilidad, con eficiencia y rentabilidad. Capítulo V Gestión Estratégica Numeral 5.1.1 Plan Estratégico El Plan Estratégico es el instrumento de gestión que define la misión, visión y valores de la Corporación y de la Empresa, así como los objetivos estratégicos, indicadores y metas que garanticen su desarrollo sostenible en un horizonte de cinco (05) años [...]. [...]Corresponderá a los Directores de las Empresas aprobar y presentar a FONAFE sus proyectos de Planes Estratégicos [...], los mismos que deben ser aprobados por el Directorio de FONAFE, previa aprobación o conformidad del alineamiento de los objetivos de la empresa con los objetivos estratégicos sectoriales.
Resolución de Dirección Ejecutiva N° 108-2019/DE-FONAFE Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	Define las características técnicas a considerar en la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, así como la estructura que deben tener, de manera que se alineen al Plan Estratégico Corporativo de FONAFE y del sector correspondiente.

1.3 Síntesis del Plan Estratégico del Sector

El Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2017-2025 modificado del Ministerio de Defensa aprobado con Resolución Ministerial N° 0121-2020 DE/SG del 03 de febrero del 2020 tiene la condición de secreto, y por tanto, no será objeto de publicación al contener información relacionada a la Seguridad y Defensa Nacional, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 15° del Texto Único Ordenado de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

2 DIAGNÓSTICO DEL SEMAN PERÚ SAC

2.1 Diagnóstico externo

El diagnóstico externo comprende dos partes: 1) El análisis del macroentorno o entorno global empleando, 2) El análisis del microentorno referente al sector MRO del cual es partícipe el SEMAN PERÚ SAC. El resultado servirá para identificar amenazas y oportunidades que después se utilizarán para completar el análisis FODA de la Empresa.

2.1.1 Macroentorno o entorno global

El análisis del entorno global comprende los siguientes factores: (1) Económicos, (2) Políticos-Legales, (3) Sociales y (4) Ambientales.

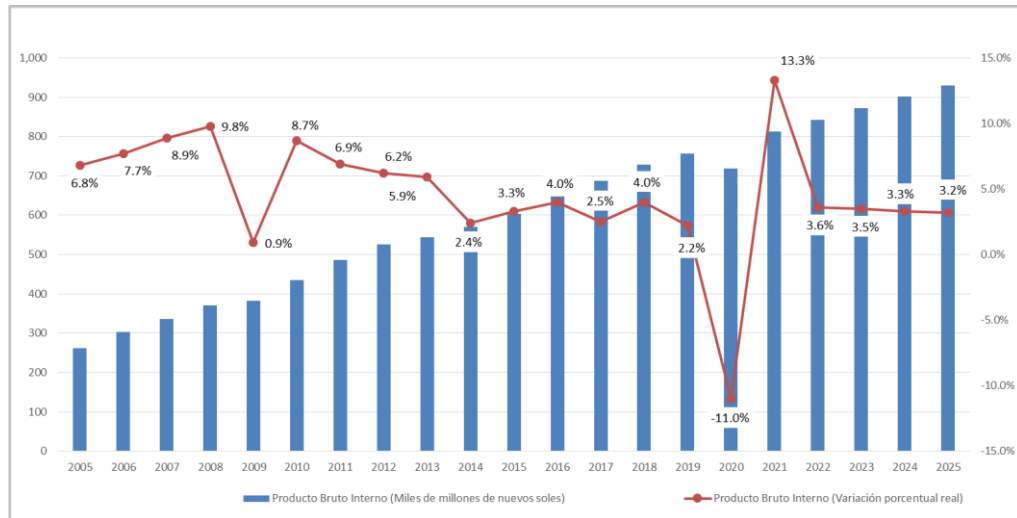
2.1.1.1 Factores económicos

Escenario local

El Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2022-2026 (IAPM) del Ministerio de Economía y Finanzas prevé un crecimiento de la economía peruana de 3.6% en el 2022 favorecido por los siguientes factores: i) la mayor operatividad de las actividades más afectadas por la COVID-19 debido a la eliminación de las restricciones ante el mayor control de la pandemia y la vacunación masiva de la población, ii) la recuperación de la demanda interna influenciada por la continuidad del impulso de la inversión pública y gasto privado; y iii) la dinámica favorable de las exportaciones, en un contexto de mayor oferta minera, altos precios de las materias primas y recuperación progresiva de la demanda externa. En ese sentido, se estima que en el periodo 2022-2025, el PBI continuará recuperándose alcanzando un crecimiento promedio del 3.3% debido a un aumento continuo de la demanda interna; el incremento de las exportaciones; la recuperación progresiva de los sectores económicos más afectados por la pandemia asociados al turismo; además, de medidas para impulsar la diversificación productiva y mejora de la competitividad de la economía.

Respecto al repunte de la demanda interna, estará sostenida en el impulso de la inversión privada por la gradual recuperación de la confianza de los agentes económicos; y la inversión pública asociada a la mayor ejecución de las obras en la reconstrucción del norte, y los proyectos del Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC), dentro del cual se encuentra la Ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, lo que le permitirá capitalizar su ubicación geográfica como hub del mercado aerocomercial regional.

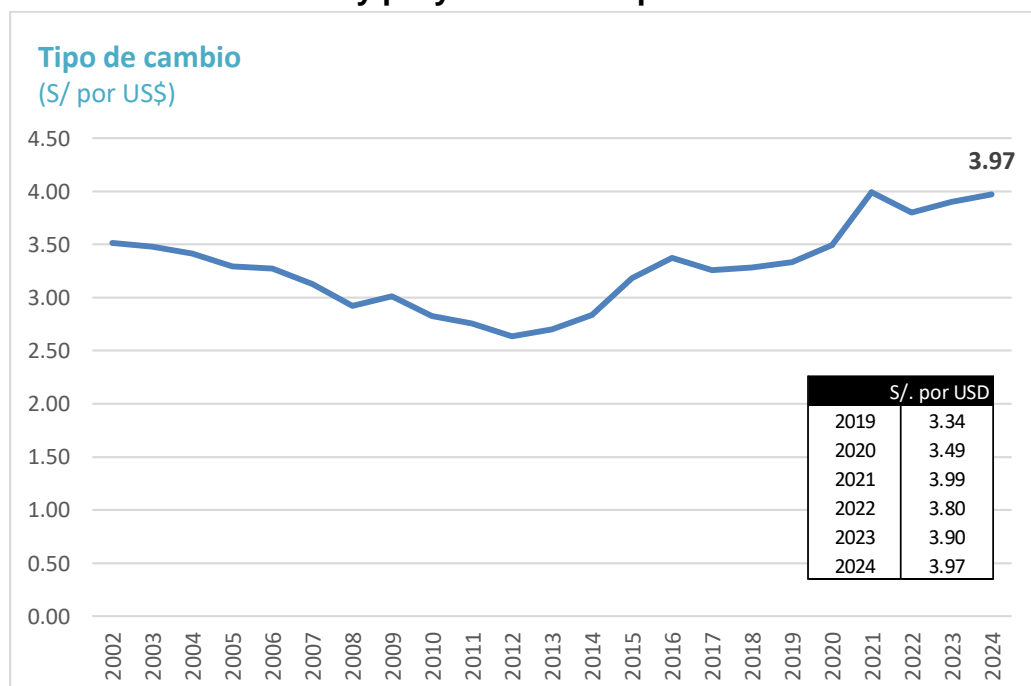
Gráfico 1. Evolución y proyección del PBI del Perú: 2008-2025



Fuente: Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2022-2026

Los analistas económicos en promedio esperan un tipo de cambio de S/3.80 por dólar para el 2022 y de S/ 3.90 para el 2023, situación generada principalmente por factores locales, como la coyuntura política nacional; y una mayor aversión al riesgo por la previsión de una normalización anticipada de la política monetaria de la Reserva Federal; así como por temores ante el avance nuevas variantes de la COVID-19 y la escalada de tensiones geopolíticas como el conflicto Rusia-Ucrania de alto impacto internacional. Este incremento del tipo de cambio afecta el costo de insumos importados en moneda local, tales como el petróleo y sus derivados, fertilizantes, alimentos (trigo, maíz y aceite de soya), entre otros.

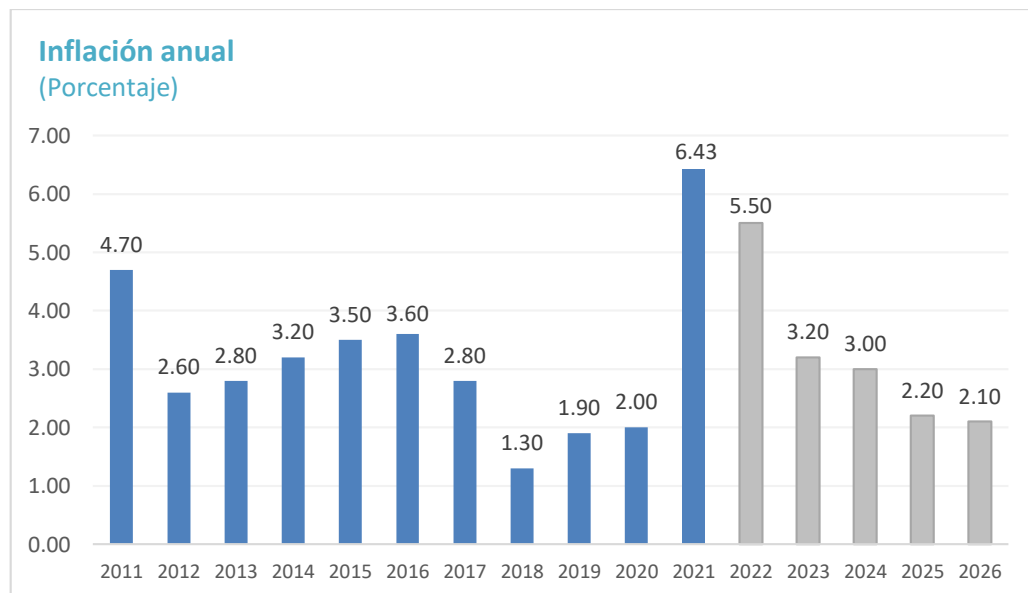
Gráfico 2. Evolución y proyección del tipo de cambio 2002-2023



Fuente: Nota de Estudios N° 31 del Banco Central de Reservas del Perú (Mayo 2022)

De otro lado, la inflación nacional entre 2011 y 2020 ha tenido un promedio anual de 2.8%, como consecuencia de un eficiente manejo de la política monetaria por parte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), cumpliendo de esta manera con el rango meta establecido por dicha entidad, colocado entre 1 y 3 por ciento, lo cual permitió anclar las expectativas de inflación en un nivel similar al de las economías desarrolladas. Sin embargo, debido a factores de oferta, tales como el mayor precio internacional de los combustibles y granos, fletes de importación más altos y la depreciación del sol, la inflación se ubicó por encima del rango meta en el 2021. Esta proyección considera que las expectativas de inflación de los siguientes años disminuirían gradualmente hacia el rango meta en un contexto en que la brecha del producto se irá cerrando conforme la economía continúe su recuperación. Es importante precisar que los riesgos en la proyección consideran principalmente las siguientes contingencias: (i) un menor nivel de actividad local de no recuperarse la confianza empresarial y del consumidor o por una nueva ola de contagios de la COVID-19 con alto impacto económico; y (ii) presiones al alza del tipo de cambio por aumento de las tasas de interés internacionales o demora en la normalización de la volatilidad reciente en los mercados financieros locales.

Gráfico 3. Evolución y proyección de la inflación 2011-2026



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática y Banco Central de Reservas del Perú (2022)

Escenario internacional

En lo referente a las condiciones externas favorables, se destaca una mayor aceleración de la economía de Estados Unidos (EE.UU.) por las medidas fiscales adicionales, el avance del proceso de vacunación mundial, un mayor ahorro privado que en un contexto de menor incertidumbre impulsaría el gasto privado, los altos precios de las materias primas, y la inversión en proyectos

de infraestructura limpia y sostenible que presionarán a la baja los precios del petróleo y gas.

Sin embargo, existen factores de riesgo que podrían afectar de forma negativa las perspectivas económicas. Entre los principales riesgos se resalta la posibilidad de nuevos rebrotes ante la expansión de la variante ómicron u otras variantes, y demoras en la distribución de vacunas contra la COVID-19; el deterioro de las condiciones financieras en el caso de que la Reserva Federal de EE.UU inicie el retiro del estímulo monetario antes de lo previsto; presiones inflacionarias; escalada de tensiones geopolíticas y sociales como la invasión de Rusia a Ucrania; y menor impulso fiscal, especialmente en las economías emergentes.

2.1.1.2 Factores políticos-legales

La actividad empresarial privada y del Estado se encuentra influenciada por diversos factores políticos-legales, los cuales en el marco de la Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026, consideran los siguientes objetivos:

- 1) Generación de bienestar y protección social con seguridad alimentaria.
- 2) Reactivación económica y de actividades productivas con desarrollo agrario y rural.
- 3) Impulso de la ciencia, tecnología e innovación.
- 4) Fortalecimiento del sistema educativo y recuperación de los aprendizajes.
- 5) Descentralización, fortalecimiento institucional y del servicio civil.
- 6) Fortalecimiento del sistema democrático, seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción, narcotráfico y terrorismo.
- 7) Gestión eficiente de riesgos y amenazas a los derechos de las personas y su entorno.
- 8) Gobierno y transformación digital con equidad.
- 9) Conducción de una diplomacia nacional, autónoma, democrática, social y descentralizada.
- 10) Estado Intercultural para la promoción de la diversidad cultural.

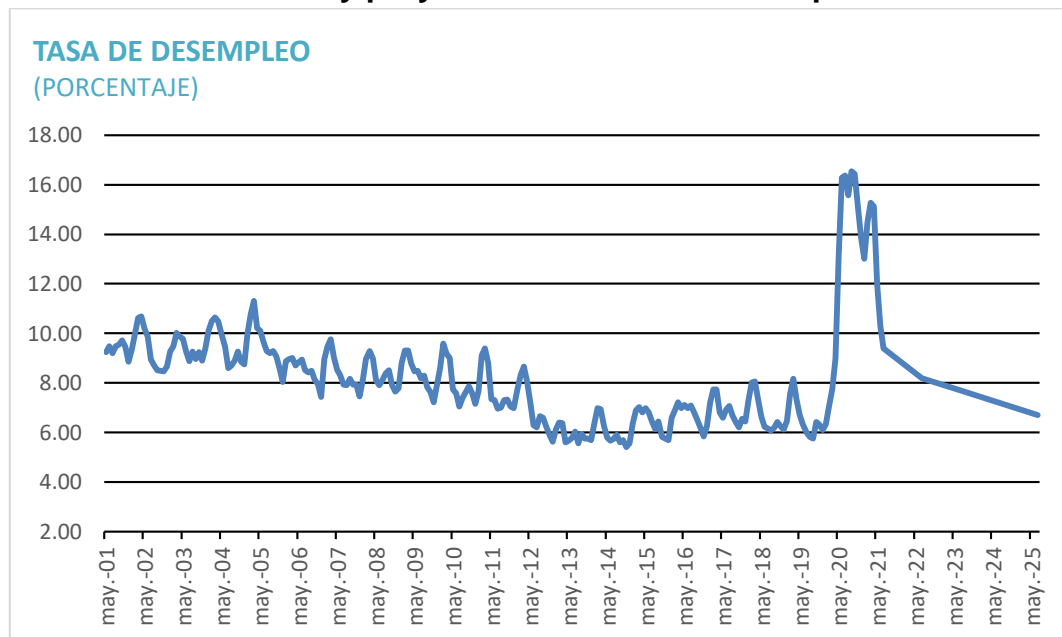
2.1.1.3 Factores sociales

La tasa de desempleo

La tasa de desempleo de la población económicamente activa constituye un elemento importante del desarrollo y bienestar nacional. Este indicador se vio favorecido por el permanente crecimiento del PBI peruano en las últimas dos décadas, posicionándonos con una tasa de desempleo menor al promedio de América Latina. Sin embargo, la crisis generada por la expansión de la COVID-19 originó un gran impacto en el mercado laboral, cuyo mayor pico se registró en el 2T2020, con una pérdida de 5,9 millones de puestos de trabajo

a nivel nacional (Var. % anual: -35%), cerrando el 2020 con una tasa histórica de desempleo del 13.84%. A partir del 2T2021, en línea con el plan de reanudación de actividades y la mejora en la actividad económica, el empleo ha mostrado una tendencia de recuperación gradual e incluso a partir del 2022 se proyecta alcance los niveles cercanos a los registrados en la pre pandemia.

Gráfico 4. Evolución y proyección de tasa de desempleo 2001-2026.



Fuente: Banco Mundial y Banco Central de Reservas del Perú (2021)

En ese sentido, la recuperación del empleo se presenta de forma diferenciada según su clasificación por género, edad o nivel educativo:

- Según género, el impacto de la COVID-19 amplió la brecha laboral entre hombres y mujeres.
- Según nivel educativo, la recuperación del empleo de trabajadores con educación superior fue más lenta; en contraste, el empleo de trabajadores con educación técnica y básica se ha recuperado a mayor velocidad y ya retornó a niveles pre pandemia.
- Según grupos etarios, los trabajadores jóvenes ente 14 y 24 años fueron los más afectados y su recuperación fue volátil y débil.

Percepción de corrupción

El *Informe Perú: Percepción ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones (2020)* del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) estableció que la corrupción y la delincuencia son los principales problemas que vive el país. En efecto, más del sesenta por ciento de la población (60,6%), coloca a la corrupción como la principal preocupación, seguido por la delincuencia (41,8%). Los datos sugieren que la corrupción percibida por la población como principal problema del país, es

aquella vinculada al poder político, como el tráfico de influencias, cobro de porcentajes sobre contratos y licitaciones, malversaciones, descuentos compulsivos, etc.

Cuadro 2. Principales problemas del país

Principales Problemas del País	Semestre Móvil		Variación (puntos porcentuales)
	Oct18 - Mar19	Oct19 - Mar20	
Corrupción	64.5	60.6	-3.9 ↓
Delincuencia	39.2	41.8 ↑	+2.6 ↑
Pobreza	20.3	17.8 ↓	-2.5 ↓
Falta de seguridad ciudadana	13.9	16.2 ↑	+2.3 ↑
Falta de empleo	12.3	12.3	0.0
Mala calidad de la educación estatal	9.0	10.6 ↑	+1.6 ↑

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

Ante dicho escenario, la Corporación FONAFE ha desarrollado mecanismos como el Lineamiento Corporativo para la prevención de delito de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo; además de exigir a sus Empresas la implementación de un sistema de prevención y anticorrupción, en concordancia con la normativa vigente del Estado.

2.1.1.4 Factores ambientales

Legislación ambiental

En el Perú, el Ministerio del Ambiente (MINAM) es el ente rector del sector ambiental, mientras que el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) cumple las funciones de fiscalización, supervisión, evaluación, control, sanción y aplicación de incentivos en el ámbito de su competencia, referente al cumplimiento de las obligaciones ambientales de los agentes económicos.

Al respecto, con Decreto Supremo N° 014-2017-MIMAM del 20-12-2018, se aprueba el Reglamento de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, con el objeto de asegurar la maximización constante de la eficiencia en el uso de materiales, y regular la gestión y manejo de residuos sólidos que comprende entre otros puntos: la minimización de la generación de residuos sólidos en la fuente, la valorización material y la adecuada disposición final de los mismos. Asimismo, define y clasifica los residuos de carácter peligroso de constitución metálica, orgánica e inorgánica.

En el marco de lo señalado, el SEMAN PERÚ SAC está en la obligación de adecuar sus actividades productivas en cumplimiento de la normativa citada.

El cambio climático y degradación ambiental

La Quinta Sesión de la Asamblea Nacional de la ONU para el Medio Ambiente (UNEA-5) del 2021 estableció que el cambio climático y la degradación ambiental muestran un estado de deterioro y modificación de las condiciones ambientales producto de actividades antropogénicas (industria, agricultura, minería, transporte, construcción, urbanización y deforestación, entre otras). Asimismo, reconoce que sus efectos transversales perdurarán en el tiempo con impactos no solo ambientales sino sociales y económicos, como el aumento de enfermedades zoonóticas tal como la COVID-19.

Para finales del siglo XXI, las perturbaciones en el clima tendrán efectos más extremos y ejercerán mayor presión sobre los humanos y sobre los sistemas ecosistémicos, incluidos los océanos, fuentes de agua dulce y la biodiversidad.

En ese sentido, según el Índice Anual de Países del Programa de Iniciativa Global de Adaptación de la Universidad de Notre Dame (2021), el Perú se encuentra ubicado en el puesto 91 del ranking mundial de 182 países que analiza la vulnerabilidad y el grado de preparación frente al cambio climático; siendo nuestras principales amenazas los fenómenos climatológicos como el Fenómeno del Niño, el cual podría generar riesgos operativos al sistema de generación eléctrica nacional, con la consecuente paralización de las empresas prestadoras de servicios y productora de bienes.

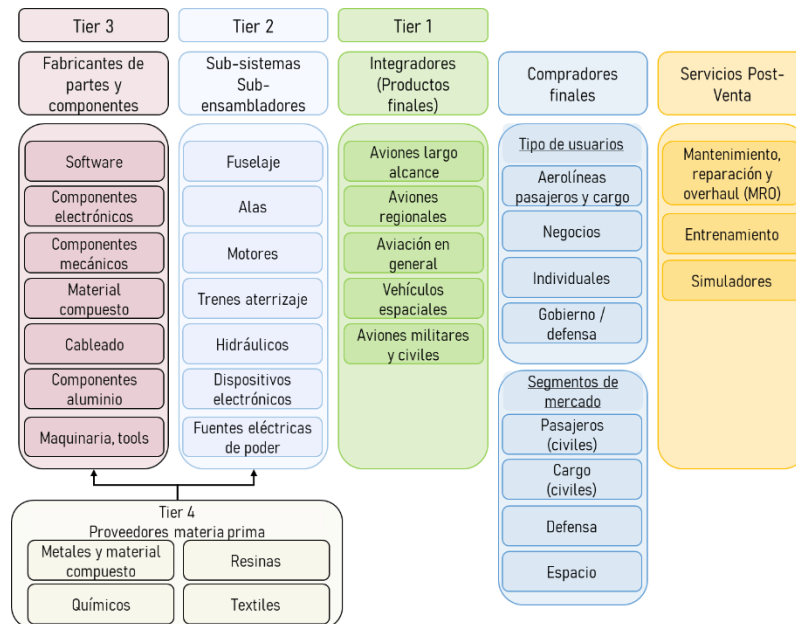
2.1.2 Análisis del microentorno (sector MRO)

La industria aeronáutica está entre los más grandes productores de bienes y servicios de alta-tecnología en la economía global, impulsando la innovación en diversos campos como el transporte, comunicaciones y defensa. Se ha reorganizado estructuralmente desde la década de 1980 y 1990, convirtiéndose cada vez más global y consolidada en cada una de sus etapas de producción. Grandes fabricantes como Airbus, Boeing y Bombardier subcontrataron capacidades no esenciales y comenzaron a incrementar la demanda en un reducido número de proveedores directos, a fin de maximizar el costo-beneficio de la producción, compartir riesgos y minimizar los desafíos de la gestión de proveedores. Asimismo, una serie de fusiones y adquisiciones han reducido el número de jugadores importantes en la industria; sin embargo, la competencia permanece constante en todo el sector, y la presión sobre los compradores finales (aerolíneas de transporte de carga y pasajeros) para reducir costos de cara a la volatilidad de los precios del combustible, ha ido empujando la carga sobre la parte baja de la cadena, incrementando de esta manera la sensibilidad al costo de los proveedores, dejándoles un menor margen de rentabilidad.

En ese contexto, la industria aeronáutica se encuentra conformada por

proveedores en sus diferentes niveles (integradores de productos finales, sub-ensambladores, fabricantes de componentes y suministradores de materias primas), compradores finales según el tipo de usuario (aerolíneas, negocio, individuales y gobierno) y segmento de mercado (pasajeros, carga, defensa y espacio), y servidores post-venta (mantenimiento, reparación y overhaul, entrenamiento y simuladores), los cuales en su conjunto configuran la demanda y oferta de la misma.

Gráfico 5. Cadena de Valor de la Industria Aeronáutica



Fuente: Adaptado de Bamber y Gereffi (2013)

Es importante precisar que el segmento de mercado de transporte de carga y pasajeros de carácter civil se encuentra conformado por las aerolíneas comerciales, las cuales representan el comprador final más dinámico de la cadena de valor de la industria aeronáutica, y a su vez el principal impulsador de la demanda en todos los eslabones productivos de la mencionada industria.

2.1.2.1 Competidores

El mantenimiento de aeronaves y sus componentes es programado en función a tiempos específicos o periodos de uso previamente establecidos por los fabricantes, y forma parte sustancial de la estructura de costos de una aerolínea u operador aéreo.

La ubicación geográfica es crucial para un MRO de proyección global; para lo cual, necesitan contar con instalaciones enclavadas en áreas de alto flujo de aeronaves (aeropuertos internacionales), además de brindar servicios de buena calidad y precios atractivos, a fin de equilibrar el costo de largos traslados de las aeronaves y/o componentes para el mantenimiento respectivo que tiene que asumir la aerolínea.

Las MRO se clasifican en organizaciones que brindan servicio de mantenimiento/reparación de estructura de avión (airframe), overhaul de motores, overhaul de componentes, mantenimiento de línea y servicio de modificaciones.

Cuadro 3. Clasificación de los MRO según tipo de servicios brindados

N°	Tipo de MRO	Descripción de Actividad	Algunas Empresas
1	Estructura de avión	Comprende el desarmado de la aeronave para una inspección y reparación detallada.	AAR Corporation SR Technics ST Aerospace SEMAN
2	Overhaul de motores	Rango de mantenimiento programado que comprende la reparación completa del motor.	Lufthansa Technique Rolls Royce General Electric Aviation
3	Overhaul de componentes	Comprende el mantenimiento mayor de los componentes mayores (trenes de aterrizaje, controles de vuelo, etc.) y componentes menores (válvulas, actuadores, etc.) de una aeronave.	Hawker Pacific APPH Ameco SEMAN
4	Mantenimiento de línea	Comprende el mantenimiento de rutina de la aeronave para asegurar su aeronavegabilidad en servicio, así como modificaciones menores requeridas por el fabricante o autoridades aeronáuticas.	Scandinavian Aircraft Maintenance SIA Engineering
5	Servicio de Modificaciones	Comprende la ejecución de trabajos mayores y medianos de modernización y modificación establecidas por el fabricante o autoridades aeronáuticas, así como la conversión de aeronaves de pasajeros a aeronaves de carga.	Aeronautical Engineers SIA Engineering Airbus Haeco

Fuente: Adaptado de Bamber y Gereffi (2013).

Asimismo, los actores establecidos en el sector MRO, tomando en consideración su alcance geográfico y nivel de integración en la cadena de valor, se pueden clasificar de alcance global, regional o local.

Cuadro 4. Tipos MRO según alcance y nivel de integración

Alcance	Nivel de integración en la cadena de valor respecto a las aerolíneas	
	Independiente	No independiente
Global	SingaporeTech (Singapur)	Lufthansa Technique (Alemania)
Regional	Coopesa (Costa Rica) Aeroman (El Salvador) SEMAN (Perú) TAP Maintenance & Engineering (Brasil)	Mexicana MRO (México) LATAM MRO (Chile)
Local	Helicentro (Perú)	Helisur (Perú)

Fuente: Adaptado de Barboza y Merino (2018).

Al respecto, se entiende por MRO independiente a aquella organización de mantenimiento que únicamente posee un vínculo comercial con sus clientes; a diferencia de un MRO no independiente, el cual representa una unidad de negocio de un operador aéreo comercial (Ejemplo: Lufthansa, LATAM, entre otras), además de brindar el soporte de mantenimiento a las aeronaves de la propia aerolínea de forma prioritaria.

Situación actual y proyecciones del sector MRO

Antes del impacto de la Covid-19 se tenía proyectado que el sector MRO alcanzaría una demanda global superior a los 91 billones de dólares en el 2020. Sin embargo, producto de la recesión mundial y la gran contracción del flujo de vuelos comerciales, la perspectiva de la demanda global de mantenimiento, reparación y overhaul (MRO) para el 2020 presentó una caída superior al 50% aproximadamente, esperando su recuperación en cifras similares a la etapa pre-Covid para mediados del 2022 o inicio del 2023.

Como resultado de la crisis, las aerolíneas se han enfocado en la gestión cuidadosa de las reservas de liquidez como medida de supervivencia, a consecuencia del desplome de los ingresos. Esta recesión se trasladará a una menor demanda de servicios MRO, relacionado al mantenimiento de aeronaves, motores, componentes y servicios de línea, siendo uno de sus efectos el desmontaje de partes de aeronaves estacionadas o retiradas del servicio para el alivio financiero de las aerolíneas, creando un efecto dominó en toda la cadena de suministro, especialmente en el flujo de caja de las empresas MRO.

La pandemia del COVID-19 representará un gran desafío en la evolución del sector MRO, posiblemente el más importante en su historia. Sin embargo, los MRO más pequeños y a su vez los más numerosos, enfrentarán una amenaza para la supervivencia de sus negocios, debido a que la pandemia ha minado el valor de la industria aeronáutica en general, desde los accionistas hasta los balances de las empresas. Este escenario tomará años

en recuperarse, pero quienes conserven adecuadamente sus reservas de caja en función a la optimización de su estructura de costos, tendrán una mejor posición para capitalizar las emergentes oportunidades post-pandemia.

Cuadro 5. Posibles oportunidades de demanda en el sector MRO

Demanda	Oportunidad de Demanda de MRO
Arrendadores de aeronaves	<p>Trabajos de mantenimiento para retornar al servicio aeronaves para su próximo arrendatario.</p> <p>Actividades de mantenimiento de almacenamiento temporal para conservar la aeronave en condiciones de aeronavegabilidad; o preparación para su regreso al servicio.</p> <p>Profundizar la cooperación con las aerolíneas. Las MRO bien respaldadas podrían buscar acuerdos de venta con arrendamiento posterior de piezas o motores de aviones para ayudar a las aerolíneas con su liquidez, al tiempo que celebran contratos de MRO a largo plazo para respaldar a la aerolínea.</p>
Aerolíneas	<p>A medida que las aerolíneas buscan reducir sus costos, la adopción de piezas de material utilizable usado (USM), las reparaciones de representante de ingeniería designado (DER) y las piezas de aprobación del fabricante de piezas (PMA) que cuestan una fracción de las piezas nuevas de los fabricantes de equipos originales (OEM) serán la nueva norma de los procesos de adquisición y mantenimiento en el sector aerocomercial. Los MRO con ofertas de servicios que incorporan una variedad de ofertas de materiales alternativos se beneficiarán al brindar opciones a sus clientes.</p> <p>Las aerolíneas pueden requerir reacondicionamientos de aeronaves, ya sea para configuraciones de carga reversibles que involucren remoción de asientos o conversiones permanentes de cargueros.</p>
Gobierno (Defensa)	<p>En un esfuerzo por diversificarse, las MRO pueden analizar el sector defensa, incluso si este mercado no puede proporcionar el volumen y los ingresos superiores del ámbito comercial. La defensa, en particular, es bastante resistente a lo largo de los ciclos económicos, aunque algunos países planean recortes presupuestarios de defensa sobre la base del gasto relacionado con la COVID-19.</p>
OEM y Aerolíneas	<p>Mirando hacia el futuro en lo que la “nueva normalidad” presagia para los viajes aéreos, los productos innovadores que se adaptan a los aviones presentan otra oportunidad, desde mejores filtros de aire de partículas de alta eficiencia (HEPA) para capturar y eliminar gérmenes, hasta revestimientos y materiales antimicrobianos, y a la innovación en la configuración y el diseño de los asientos; lo cuales obligarán posibles trabajos de modificación en las aeronaves ya en circulación.</p>

Fuente: Oliver Wyman (2020) y Alton (2020).

Principales empresas MRO competidoras en la región

El gasto o demanda de MRO en la región latinoamericana en el año 2022, según la consultora Oliver Wyman (2022), está proyectada en 3.9 billones de dólares aproximadamente, superando únicamente al gasto del continente

africano. En el otro extremo, el mercado Norteamericano liderará el gasto mundial de MRO con aproximadamente 21.4 billones de dólares.

Al respecto, la mencionada demanda en el continente americano tiene alrededor de 50 organizaciones MRO formalmente establecidas en Latinoamérica como parte de la oferta del sector.

Cuadro 6. Empresas MRO en América Latina y sus capacidades

N°	Empresa MRO	País	Capacidades			
			Base	Motor	Componentes	Línea
1	AASSA Aviation Atlántico Sur S.A	Argentina			X	
2	AVIASER	Argentina				
3	Lufthansa Technik	Argentina				X
4	Lloyd Aero Bolivia	Bolivia	X		X	X
5	AMAC	Brasil	X			
6	GE Celma S.A	Brasil		X	X	
7	Delta TechOps	Brasil				X
8	Goodrich Aerostructures	Brasil			X	
9	Honeywell Inc	Brasil				
10	Jet Aviation Sorocaba	Brasil	X		X	
11	P&WC do Brasil	Brasil		X		
12	Rolls-Royce Brasil Ltda	Brasil		X		
13	TAM MRO	Brasil	X		X	
14	TAP Maintenance & Engineering Brazil	Brasil	X	X	X	X
15	William Industria Aeronautica Ltda	Brasil				
16	Aerocardal	Chile	X	X		
17	Airman Aircraft Maintenance	Chile	X		X	
18	ENAER	Chile	X	X	X	
19	LAN Airlines Maintenance	Chile	X			X
20	SCL Maintenance Ltd	Chile			X	X
21	Corporation de la Industria Colombia CIAC	Colombia				
22	INDAER - Industrial Colombiana	Colombia	X		X	
23	Servicios Aerotécnicos del Caribe	Colombia	X			
24	Caribbean Aviation Maintenance Services CAMS	Guyana	X			
25	SEMAN SAC	Perú	X		X	
26	SEMA	Uruguay				X
27	Elite Air Service	Venezuela				X
28	COOPESA	Costa Rica	X			
29	AEROMAN	El Salvador	X	X	X	
30	ST Aerospace Panamá Inc	Panamá	X			
31	Aeroméxico	México	X	X	X	
32	Hawker Beechcraft Services - MMTO	México				
33	ITR Turboreactores	México		X	X	
34	Jet Cabo	México				X
35	Messier Services América	México			X	

36	Mexicana MRO Services	México	X	X	X
37	SAQ MRO	México	X	X	X
38	Safran Aircraft Engine Mexico (SAMES)	México		X	
39	STAR - Servicios y Transportaciones Aeron.	México	X		
40	Swissport	México			X
41	DELTA TechOps México	México	X	X	
42	TAA Engineering	Anguila	X		X
43	AMSCO	Bahamas			X
44	Bahamasair Maintenance & Engineering	Bahamas	X		X
45	Executive Flight Support	Bahamas			X
46	Cubana de Aviación	Cuba	X		X
47	IBECA S.A	Cuba	X		
48	Caribbean Aviation Technik	Curacao	X	X	X
49	Swissport Dominicana	Rep.Dominicana			X
50	Caribbean Airlines	Trinidad	X	X	X

Fuente: Recuperado de Barboza y Merino (2018)

Dicho escenario configura al sector MRO como altamente competitivo, tomando en cuenta la reducida demanda en Latinoamérica y las numerosas organizaciones ofertantes de dichos servicios; escenario que podría tener una mejor perspectiva de negocio si se considera la demanda de la región norteamericana (12 billones de dólares) por los siguientes factores: la proximidad geográfica, el gran volumen de su flota (número uno en el mundo) y los menores costos de mano de obra calificada en América Latina.

2.1.2.2 Clientes

Los clientes se pueden segmentar de acuerdo al tipo de operador aéreo en: aerolíneas de pasajeros y de carga, negocios, operadores individuales y el gobierno (defensa).

a. Segmento de aerolíneas

El segmento de aerolíneas, las cuales conforman el cliente comercial del SEMAN PERÚ SAC, venían experimentando hasta principios del 2020 un periodo de 10 años ininterrumpidos de ganancias anuales, además de una auspiciosa proyección de crecimiento para los siguientes años.

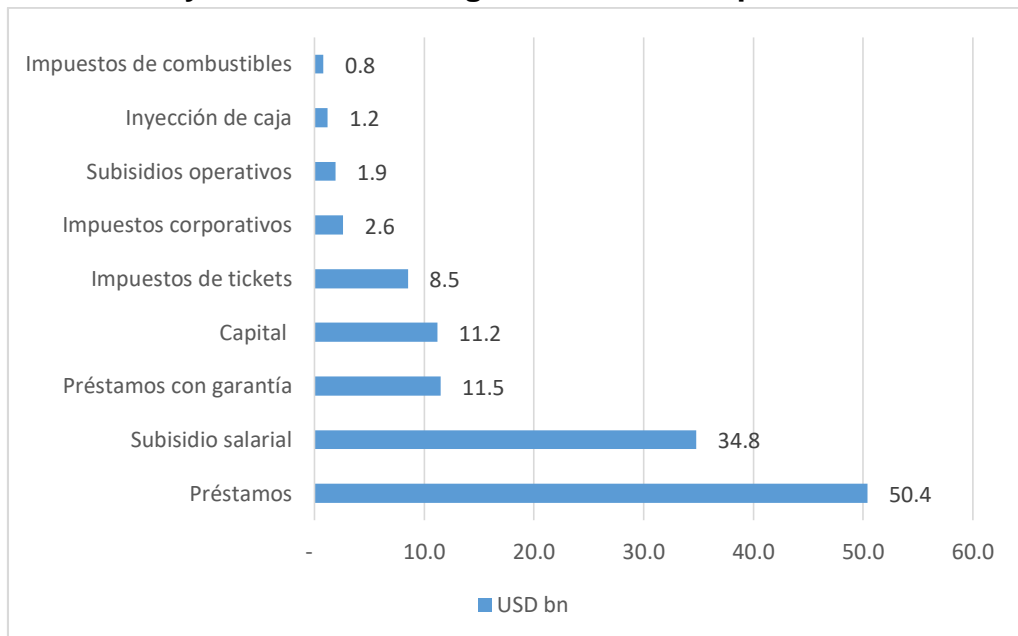
Sin embargo, la pandemia del COVID-19 ha generado una crisis en las aerolíneas a nivel mundial por la drástica disminución de la demanda de pasajeros, ocasionada por el cierre de fronteras, la paralización o restricción de operaciones aéreas comerciales en el interior de los países, y el distanciamiento social; razón por la cual es necesario analizar los siguientes efectos:

Efecto Financiero

A finales del 2019, las reservas de liquidez (caja) de las aerolíneas a nivel mundial tenían una media de dos meses (IATA, 2020), lo cual les permitió enfrentar por un breve periodo de tiempo la abrupta caída de los ingresos a consecuencia de la paralización de las operaciones aéreas por el COVID-19. Dicha reserva de caja cubre el cumplimiento de obligaciones internas (pago de salarios, beneficios sociales, dividendos, etc.), externas (pago a proveedores, pago a acreedores, etc.) y gubernamentales (impuestos, deudas, etc.).

A consecuencia de la prolongación de los efectos de la pandemia y la debilitación financiera de las aerolíneas por el consumo de sus reservas de caja, algunos gobiernos han implementado hasta mediados del 2020, programas de ayuda financiera por el monto aproximado de 123 billones de dólares americanos (IATA, 2020).

Gráfico 6. Ayudas financieras gubernamentales para las aerolíneas

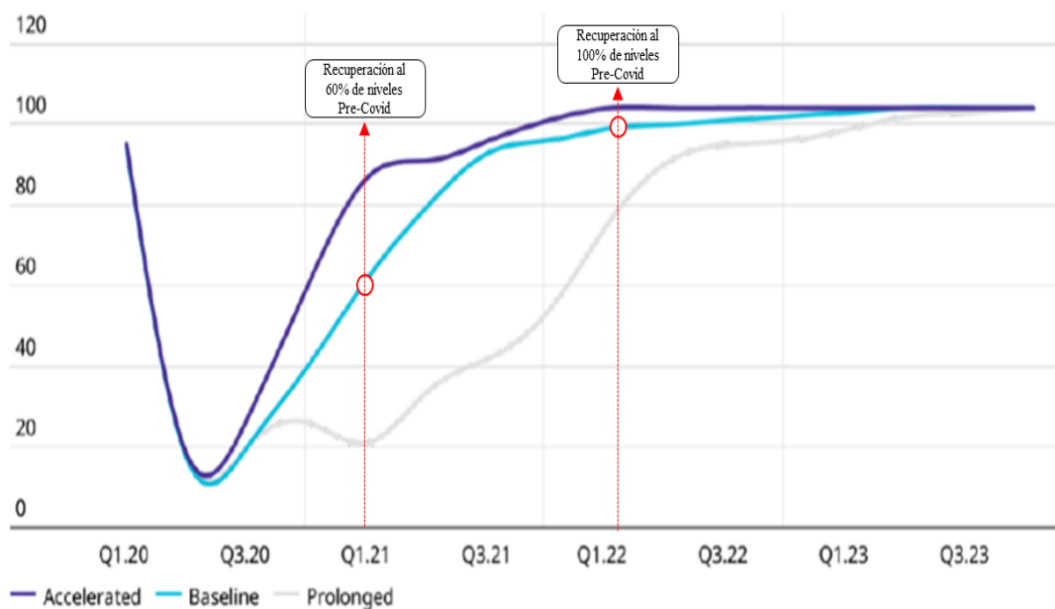


Fuente: Adaptado de IATA (2020).

Por otra parte, las aerolíneas implementaron estrictas medidas de disminución de costos y ajuste de capacidades para manejar esta histórica recesión. Sin embargo, como los costos fijos y semifijos representan cerca de la mitad de los costos totales de las aerolíneas, el desplome acelerado de los ingresos respecto a los costos ha tenido como resultado cifras negativas del EBIT durante los meses de la crisis; por lo cual, la preservación de la caja llega a ser uno de los principales objetivos de las aerolíneas, obligándolas a tomar ciertas acciones, tales como: reducción de inversiones de capital, negociación de términos de pago con proveedores, negociación de deudas con acreedores, disminución de costos operativos, entre otros.

En función a ese escenario, la consultora Oliver Wyman (2020) desarrolló tres escenarios futuros (acelerado, moderado y prolongado) que describen la recuperación global de los ingresos de las aerolíneas. Este modelo fue construido tomando en consideración factores como la proyección de casos acumulados del coronavirus, la efectividad de las medidas gubernamentales de salud pública y el crecimiento del producto bruto interno. Bajo el escenario moderado, al cual se considera como el más probable, se proyecta alcanzar en el tercer cuatrimestre del 2022 casi el 100% de los ingresos considerando los niveles Pre-Covid, y su recuperación total para el primer cuatrimestre del 2023.

Gráfico 7. Escenarios de recuperación de ingresos de las aerolíneas

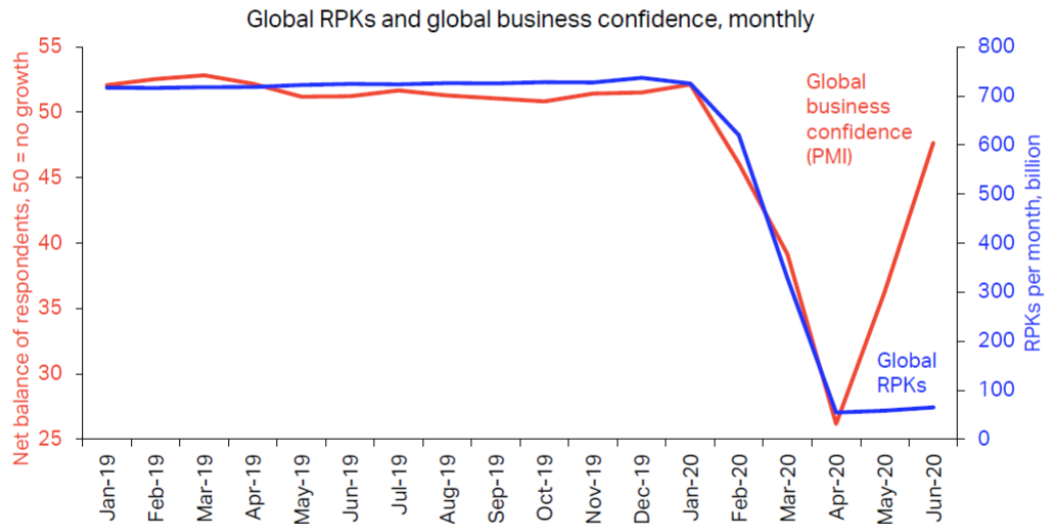


Fuente: Recuperado de Oliver Wyman (2020)

Efecto en la Demanda

Según el reporte COVID-19 de la IATA perteneciente a julio del 2020, la demanda de viajes aéreos continúa en repunte, pero con una velocidad sorprendentemente débil, pasando el RPK de -94.1% en febrero a -85.5% en junio de dicho año, a diferencia de la confianza empresarial global que presenta un repunte acelerado.

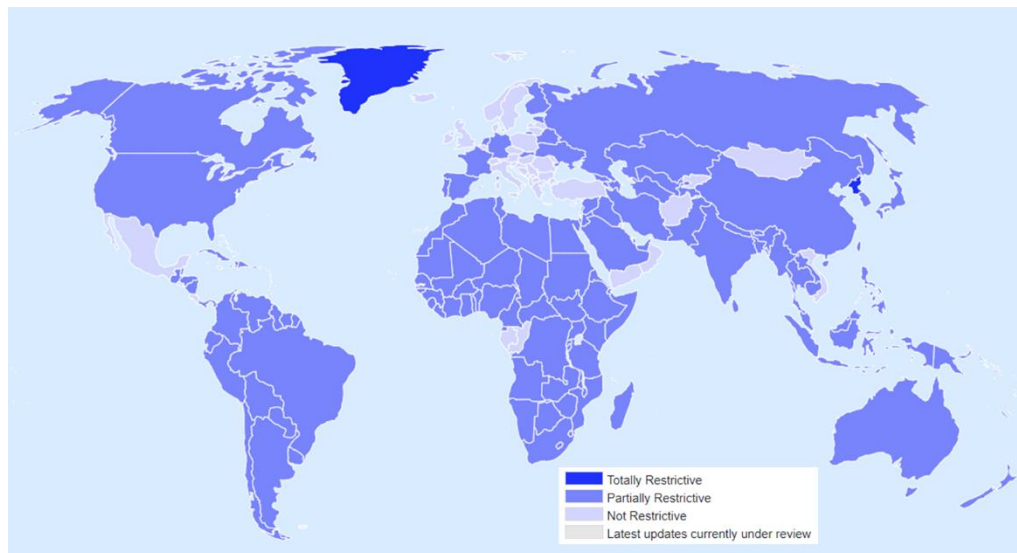
Gráfico 8. Comportamiento de RPK Global y confianza empresarial mundial



Fuente: Recuperado de IATA (2020)

Uno de los factores que está influenciando en la lenta recuperación de la demanda de pasajeros es la permanencia de restricciones fronterizas para el transporte aerocomercial, con cerca de 70 países con cielos restringidos, existiendo actualmente pocos corredores de viaje como fuente de vuelos internacionales, siendo uno de ellos los Estados Unidos.

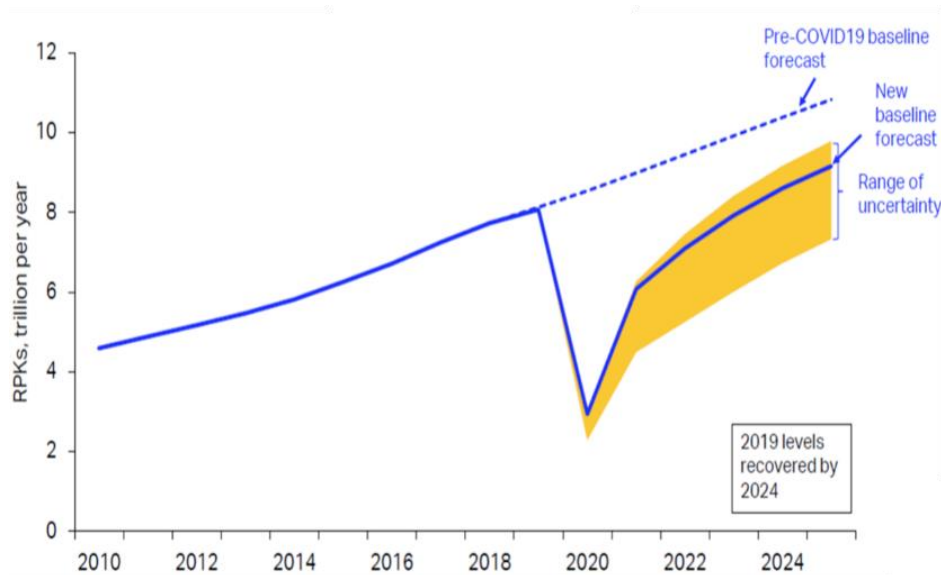
Gráfico 9. Restricciones de vuelo a nivel mundial



Fuente: Recuperado de IATA (Abril 2022)

Con fronteras aéreas restringidas a nivel internacional, los vuelos locales se convierten en el principal sustento de ingresos de las aerolíneas; sin embargo, la relación entre crecimiento de capacidad (ASK) y crecimiento doméstico de tráfico aéreo (RPK) sigue encontrándose debajo del punto de equilibrio, afectando de esta manera las reservas de liquidez de las empresas aéreas. Este escenario sombrío tiene como proyección la probable recuperación de los niveles de tráfico aéreo alcanzados en el 2019 para inicios del año 2024.

Gráfico 10. Proyección de los niveles de RPK mundial

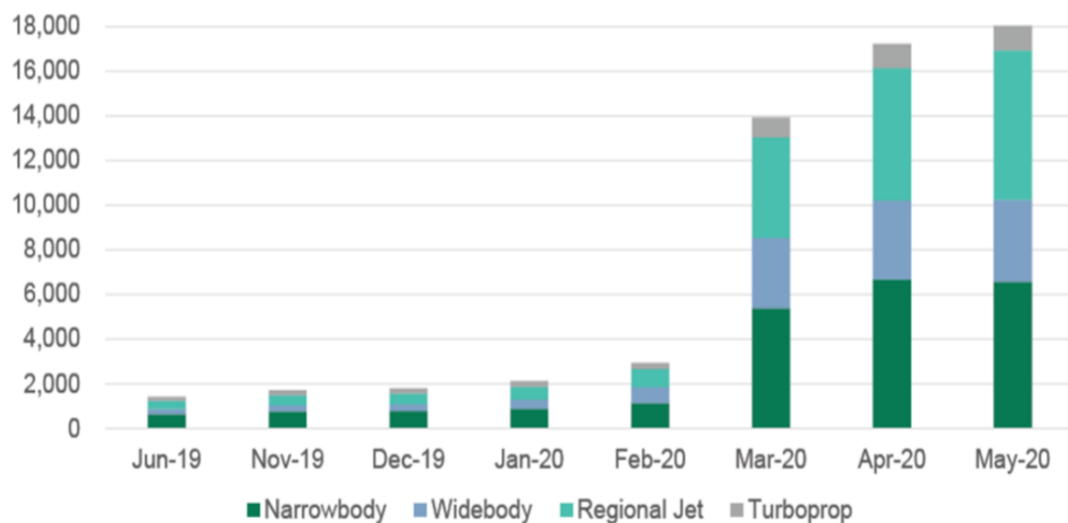


Fuente: Recuperado de IATA (2021)

Efecto en la dimensión de las flotas y reducción de costos

Las reservas de liquidez serán la clave de supervivencia frente al impacto de la COVID-19, por ello las aerolíneas han comenzado a tomar drásticas medidas de reducción de costos. En ese sentido, el dimensionamiento de la flota es uno de los puntos a analizar. Hasta mediados del 2020, el 68% de la flota mundial (18,000 aeronaves aproximadamente) se encontraba inactiva, situación que obligó a los operadores aéreos a decidir qué aeronaves retornarán al servicio y cuáles serán retiradas de manera definitiva, además de estructurar la proyección de futuros pedidos.

Gráfico 11. Flotas parqueadas según el tipo de aeronaves



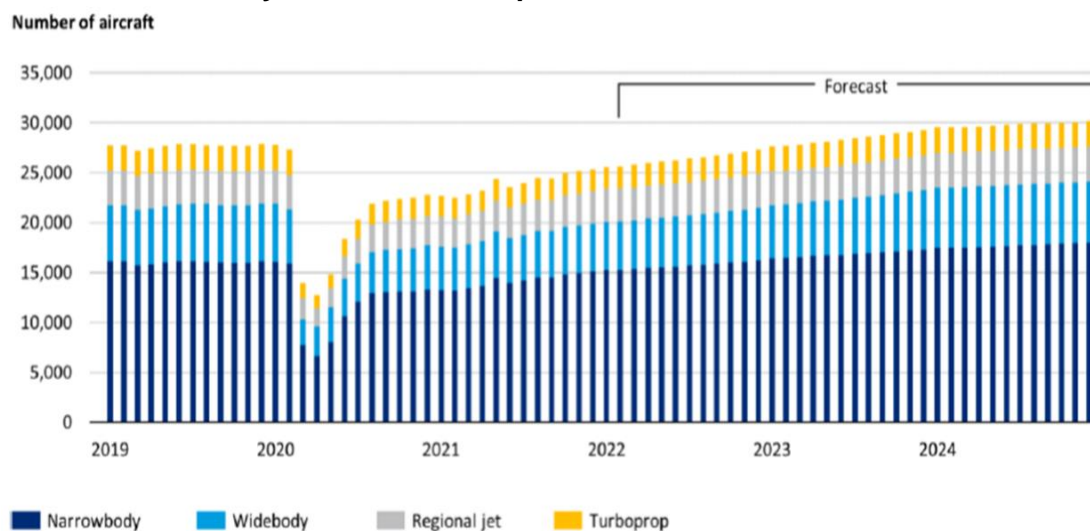
Fuente: Recuperado de ALTON (2020)

La contracción de la flota comercial en servicio a nivel mundial por causa de la COVID-19 es la más pronunciada respecto a otros periodos de crisis. Es así que, en los eventos del ataque a las Torres Gemelas del 2001, la epidemia

SARS del 2003 y la crisis financiera del 2008-2009 (que incluyó la pandemia del H1N1), la flota en servicio se contrajo rápidamente entre 3 y 4.5 % durante un periodo de 2 a 4 meses, y su recuperación ralentizada fue de 4 a 4.5 meses por cada punto porcentual reducido.

Por el contrario, la recuperación de la flota mundial producto de los estragos de la pandemia de la COVID-19 ha sido más lenta en comparación a los sucesos antes mencionados. En ese sentido, se proyecta que la flota comercial en servicio recupere su tamaño anterior a la pandemia hasta principios de 2023. A nivel mundial, se espera que las flotas nacionales se recuperen antes que las flotas internacionales, lo que favorecerá el regreso de los aviones widebody que se utilizan principalmente para atender mercados nacionales y rutas no transoceánicas. A principios de 2022, el 50% de la flota almacenada eran de fuselaje estrecho, el 25 % de fuselaje ancho y el 25% de jets regionales o turbopropulsores.

Gráfico 12. Proyección de la recuperación de la flota mundial en servicio



Fuente: Recuperado de Oliver Wyman (2022)

Adicionalmente, los planes de actualización de la flota irán de la mano con los planes de reingeniería y mantenimiento con la finalidad de contribuir a la reducción de costos. Esto incluye diferir los gastos no esenciales; la renegociación de contratos con proveedores de mantenimiento, reparación y overhaul (MRO); la revisión de programas de mantenimiento; y la adopción de estrategias para el empleo de materiales alternativos.

b. Segmento de gobierno

El segmento de gobierno (defensa) comprende las aeronaves militares de las fuerzas armadas nacionales e internacionales. En lo referente a las FF.AA del Perú, específicamente la FAP, esta Institución cuenta con las siguientes flotas de aeronaves que requieren el mantenimiento periódico para su operatividad:

Cuadro 7. Aeronaves FAP y capacidades del SEMAN PERÚ SAC

Tipo de Flota / Aeronaves	Capacidad de Mantenimiento en el SEMAN PERÚ SAC		
	Baja	Media	Alta
Aeronaves de Transporte			
B-737 serie 200 y 500			X
Hércules L-100 y C-130	X		
Spartan C-27J	X		
Twin Otter DHC-6	X		
Pilatus PC-6	X		
Lear Jet serie 36 y 45	X		
Fairchild C-26	X		
Turbo Commander TC-690	X		
Aeronaves de Combate			
Mirage 2000	X		
Mig-29	X		
SU-25	X		
A-37B	X		
Aeronaves de Entrenamiento			
KT-1P		X	
Antarqui CH-2000		X	
Zlin Z-242L		X	
Cessna 172 y T-41	X		
Piper TA-34	X		
Helicópteros			
Mi-25/35	X		
Mi-8/17/171	X		
Bell 212	X		
Bo-105	X		
Enstrom F-28	X		

Fuente: Janes All the World's Aircraft: In Service 21/22

En lo referente a las fuerza armadas de los principales países de la región, es complicado que acudan a centros de mantenimiento extranjeros para las aeronaves de combate por cuestiones de seguridad nacional; sin embargo las aeronaves de carga y transporte de pasajeros se presenta como un nicho de mercado, cuyas flotas se presentan a continuación:

Cuadro 8. Flota de aeronaves de transporte de las FF.AA de la región

País	FLOTA						Total
	C-130	KC-130	L-100	B-737 Classic	B-737 NG	B-767	
Argentina	3	2	1	1	1	0	8

Bolivia	5	0	0	7	0	0	12
Brasil	21	2	0	0	0	0	23
Chile	4	3	0	3	0	1	11
Colombia	8	0	0	1	2	1	12
Ecuador	2	0	1	3	0	0	6
México	4	0	1	3	3	0	11
Uruguay	2	2	0	0	0	0	4
Venezuela	4	0	0	1	0	0	5
	53	9	3	19	6	2	92

Fuente: Janes All the World's Aircraft: In Service 21/22

2.1.2.3 Proveedores

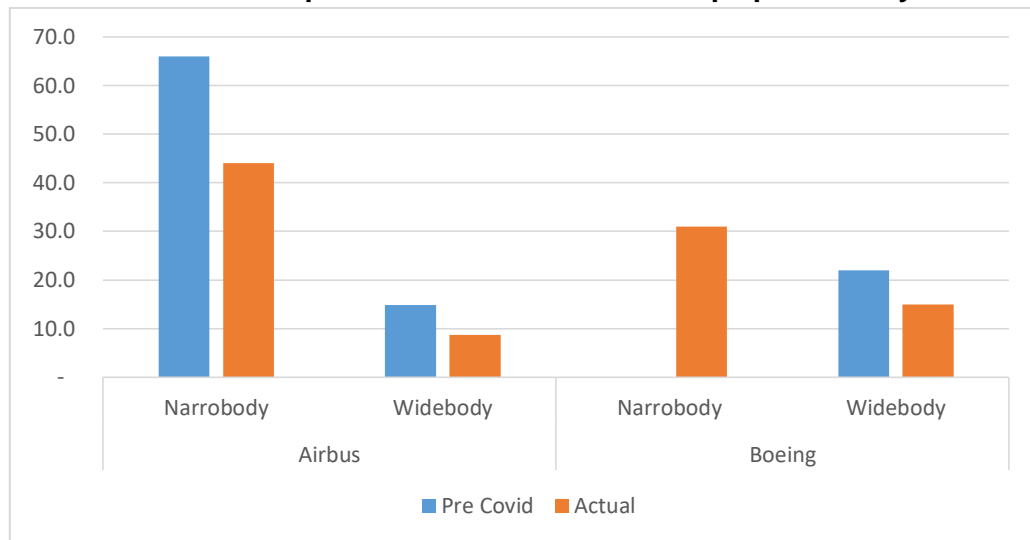
Los proveedores que participan en el sector de MRO, según Barboza y Merino (2018) pueden ser divididos de acuerdo a la complejidad del producto y su nivel de valor agregado, proporcionándoles cierto poder de negociación, de acuerdo al siguiente detalle:

Tier 1 - Los integradores finales o grandes fabricantes (OEM)

Responsables de los diseños, ensamblaje final e integración de los sistemas para la entrega de la aeronave al cliente; convirtiéndose también en proveedores de los MRO al suministrar partes y piezas para el mantenimiento de las aeronaves.

Los grandes dominadores de este sector son Airbus y Boeing, con el 38% y 28% de participación de mercado respectivamente, específicamente en las categorías wide y narrow body. No obstante, debido a la crisis por la pandemia de la COVID-19, existe un exceso de aviones en el mercado por la escasa demanda, de modo que las aerolíneas se encuentran retirando dichas aeronaves y aplazando la entrega de pedidos con la finalidad de cuidar la liquidez y reservas de capital. Ante ello, los grandes fabricantes se encuentran diseñando estrategias comerciales para preservar las órdenes de venta, tales como: oferta de opciones financieras a largo plazo, apalancamiento con agencias crediticias especializadas y reorganización de sus proyecciones empresariales. A pesar de ello, los ratios de producción han sufrido un gran impacto; Airbus ha cortado en un tercio la producción de A320, A330 y A350 con proyección a subir su magnitud, y Boeing está cortando la producción de 787 y 777, además de reanudar la línea de producción del 737 Max a un ritmo mucho menor del proyectado.

Gráfico 13. Ratio de producción de aeronaves etapa pre-Covid y actual



Fuente: Adaptado de Alton (2020).

Tier 2 - Ensambladores de sub-sistemas

Conformado por los proveedores de sub-sistemas mayores, como aviónica, propulsión (motores) y componentes mayores del avión (alas, empenajes, trenes de aterrizaje, etc.).

Tier 3 - Fabricantes de partes y componentes

Suministran subsistemas menores, secciones estructurales, cableado eléctrico, turbinas y dispositivos electrónicos para los ensambladores del nivel Tier 2.

Tier 4 - Proveedores de materia prima

Conformado por proveedores de materia o commodities de poco valor agregado, tales como resinas, textiles, metales, químicos, material elastomérico, entre otros.

La presión de los OEMs (Tier 1) en los niveles inferiores de la cadena de suministro para hacer inversiones en el incremento de sus tasas de producción, junto con el intensivo recorte de costes a través de la Asociación para el Éxito de Boeing y los programas de eficiencia interna SCOPE de Airbus ha dejado sin recursos al capital de la cadena de suministro aeroespacial (Alton, 2020) en el periodo de la recesión actual. Por lo tanto, los OEMs deberán evaluar opciones de internalización y proveedores alternativos como contingencia en caso se produzcan rompimientos en la cadena de suministro durante los próximos 18 a 24 meses. Respecto al largo plazo, los OEM deberán evaluar estrategias alternativas de la cadena de suministro, buscando un equilibrio entre la reducción de costes y la resiliencia, que puede incluir la integración vertical, reducir la dependencia de proveedores individuales y trabajar con proveedores básicos para racionalizar

sus propias cadenas de adquisiciones y suministro.

2.1.2.4 Sustitutos

El principal sustituto de este sector está relacionado a la integración vertical de las aerolíneas, las cuales implementan talleres de MRO para brindar el servicio de mantenimiento, reparación y modificación a sus propias aeronaves (cliente interno), así como prestar el servicio a terceros (cliente externo). Algunos ejemplos de dicha integración vertical se presentan a continuación:

Cuadro 9. Aerolíneas con integración vertical (MRO)

Empresa	País	Tipo de Cliente	
		Interno	Externo
Lufthansa Technik	Alemania	X	X
Air France	Francia	X	X
Iberia	España	X	X
LATAM MRO	Chile	X	
TAP MRO	Portugal	X	X
Mexicana MRO	México	X	X

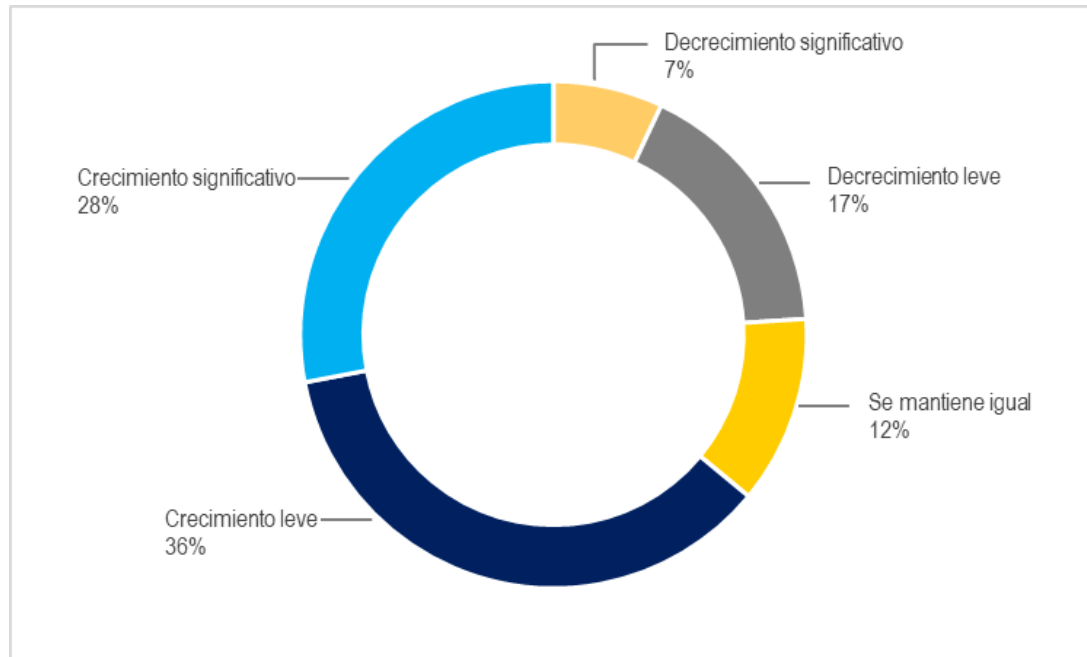
Fuente: Adaptado de Barboza y Merino (2018)

Al respecto, en el actual escenario de crisis a causa del COVID-19, es casi improbable que las aerolíneas programen la implementación o ampliación de capacidades propias de MRO, debido al alto grado de inversión que requiere (infraestructura, equipamiento y calificación de personal) y los elevados costos fijos que acarrea su operación.

Por otra parte, algunos fabricantes de equipamiento original (OEM), específicamente los fabricantes de motores, ingresaron en la década de los 90 al segmento de MRO con un modelo de negocio de servicio completo, empleando para ello estrategias comerciales como limitación de acceso a manuales técnicos, partes y herramientas especiales, haciendo complicada las certificaciones de servicios de mantenimiento a cargo de terceros. En dicha integración vertical no se encuentran los grandes fabricantes de aeronaves como Boeing, Airbus y Embraer; sin embargo, a causa de la grave crisis económica mundial, existe la amenaza de ingreso de las mencionadas empresas al sector MRO, a fin de generar rentabilidad de su capacidad ociosa, producto de la cancelación de pedidos de compra de aeronaves en el corto y mediano plazo.

Por lo tanto, según los analistas del sector aeronáutico, tras el final de la pandemia de la COVID-19, estiman que la presencia de los OEM's en el mercado de mantenimiento probablemente seguirá creciendo durante los próximos uno a tres años.

Gráfico 14. Probabilidad de ingreso de los OEM en el sector MRO



Fuente: Recuperado de Oliver Wyman (2022)

2.1.2.5 Nuevos entrantes

Tomando en cuenta la teoría de la Cinco Fuerza Competitivas de M. Porter (2008), los nuevos entrantes en el sector MRO tienen grandes barreras de entrada por enfrentar, según se describen a continuación:

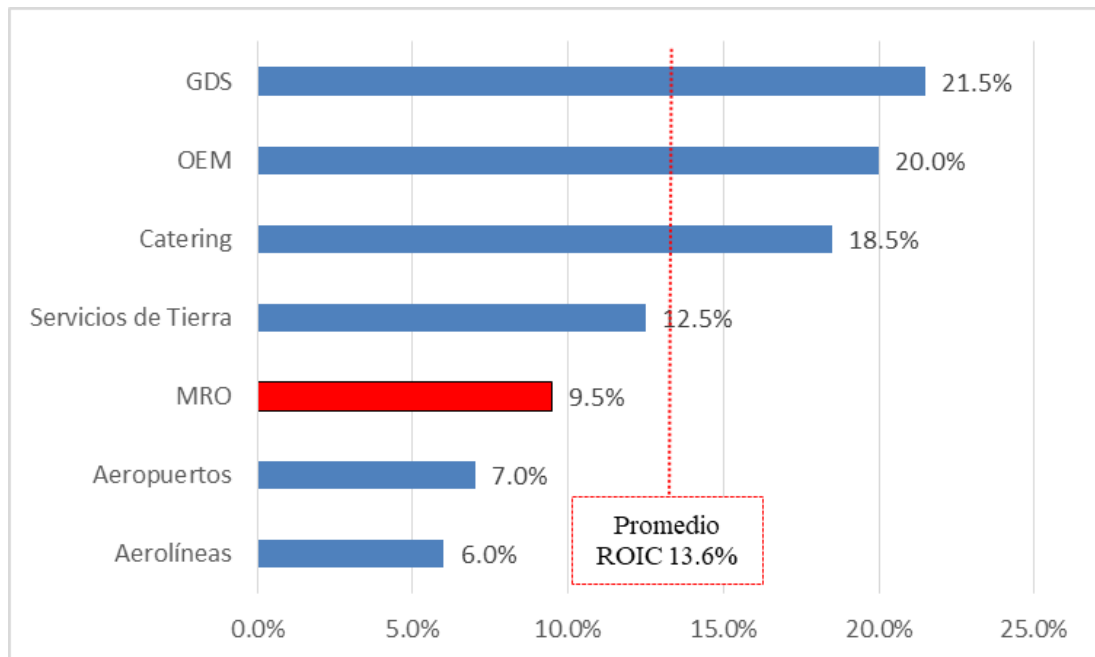
El valor de marca

Los trabajos de mantenimiento son de carácter esencial para la confiabilidad de las aeronaves, razón por la cual, las aerolíneas estarán dispuestas a contratar una organización MRO posicionada en el mercado, por la confianza en el servicio que proporciona, desalentando de esta manera el ingreso de nuevos competidores.

Inversión de capital

La necesidad de invertir capital financiero hace complejo el ingreso de nuevos entrantes. La indicada inversión estaría orientada a las siguientes áreas: infraestructura, equipamiento especializado, herramientas comunes, capacitación de personal, suscripción de manuales técnicos y certificaciones aeronáuticas. Es importante considerar que los retornos de la inversión (ROIC) deben ser atractivos, caso contrario los inversionistas direccionarán su capital hacia otros sectores económicos. Al respecto, de acuerdo a lo publicado por la IATA (2020), el ROIC del sector MRO se encuentra cercano al 10%, ubicándose debajo del promedio de los retornos de capital de la cadena de valor de la industria aerocomercial (13.6%), durante el periodo comprendido entre el 2010 y 2018, tal como se muestra a continuación:

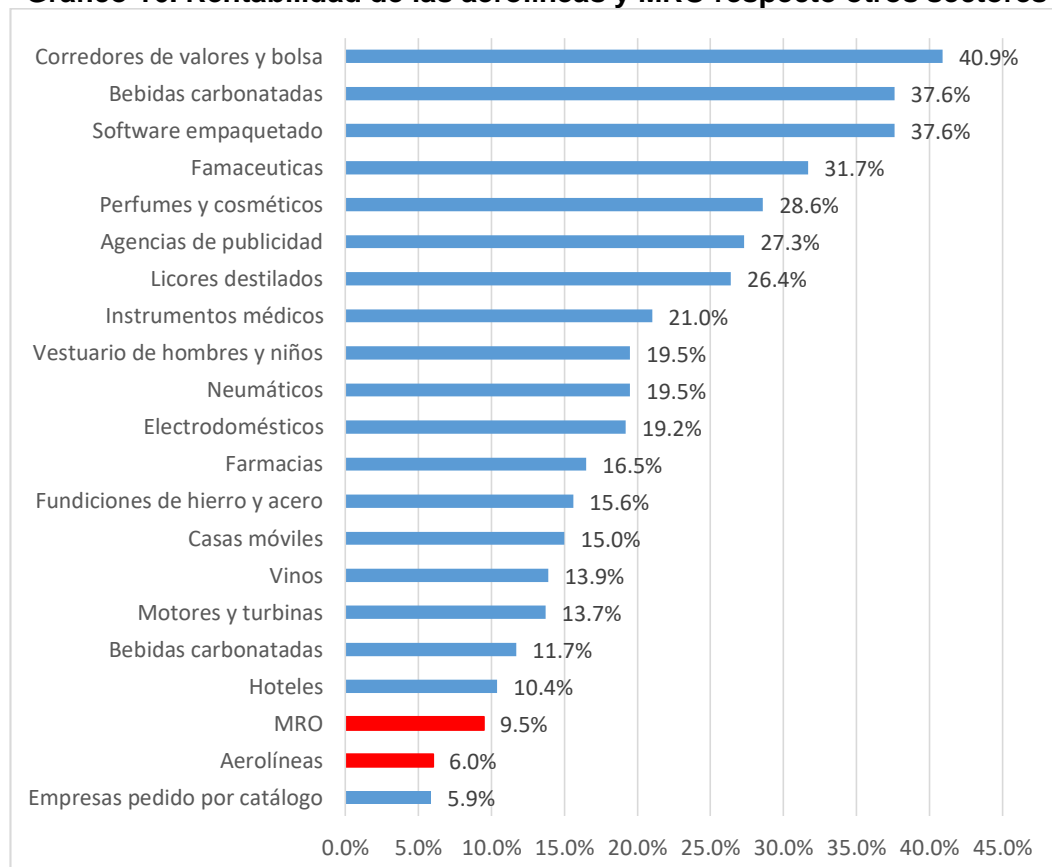
Gráfico 15. Ratio de retorno de inversión de la industria aeronáutica



Fuente: Adaptado de IATA (2020)

Además, los retornos de inversión de las aerolíneas y MRO son significativamente menores respecto a otras industrias o sectores económicos, según se aprecia a continuación:

Gráfico 16. Rentabilidad de las aerolíneas y MRO respecto otros sectores



Fuente: Adaptado de Porter (2007)

Ventajas de los actores establecidos

Algunos competidores tendrán ventajas de costos o calidad que no estarán al alcance de los posibles competidores, debido a que cuentan con ubicaciones geográficas ventajosas, acceso a proveedores asociados, experiencia acumulada, subvenciones de partidas de gasto, entre otras.

Políticas gubernamentales restrictivas

Relacionadas a la Certificación Tipo y Convalidación emitida por la Autoridad Aeronáutica de cada país donde las aeronaves de las aerolíneas prestan servicio activo.

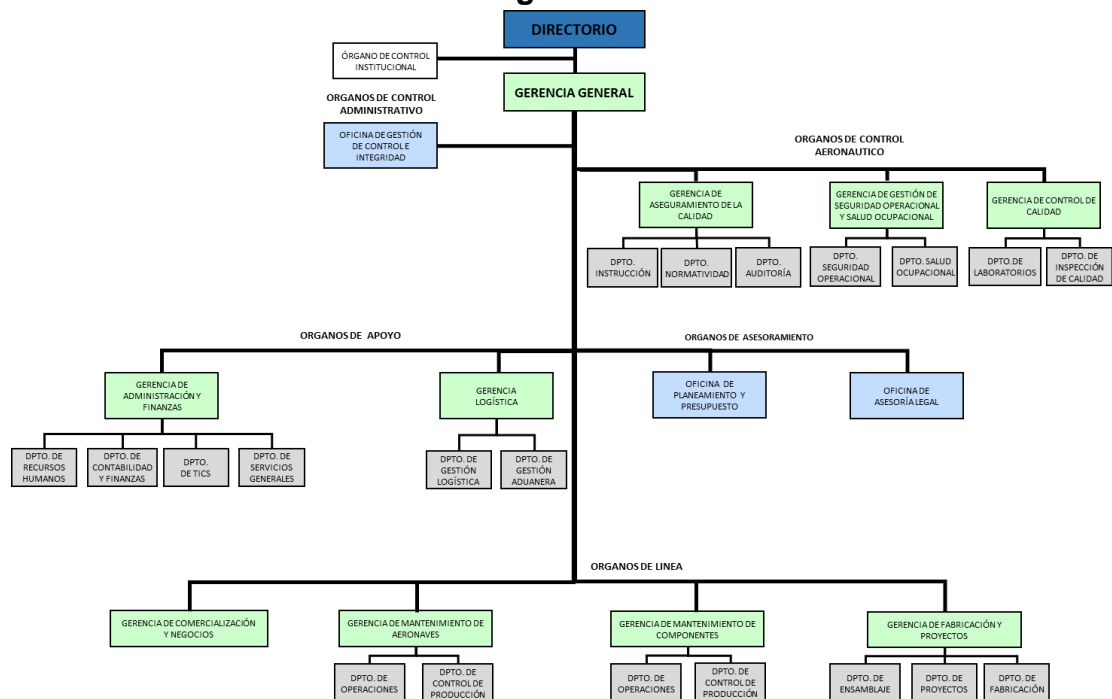
2.2 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno describe la propuesta de valor y las capacidades que condicionan el desempeño de la Empresa, identificando las fortalezas y debilidades. Asimismo, se describe la Cadena de Valor de la Empresa.

2.2.1 Estructura organizacional y gestión por procesos

El SEMAN PERÚ SAC cuenta con la siguiente estructura orgánica, aprobada con el Acuerdo de Directorio N° 012-2021:

Gráfico 17. Estructura orgánica del SEMAN PERÚ SAC



Al respecto, la Empresa contará para el inicio de operaciones con un total de 216 integrantes, entre personal militar destacado y personal civil contratado bajo el régimen laboral del D.L N° 728, con la finalidad de cubrir los puestos de las diferentes unidades orgánicas, tal como se detalla a continuación:

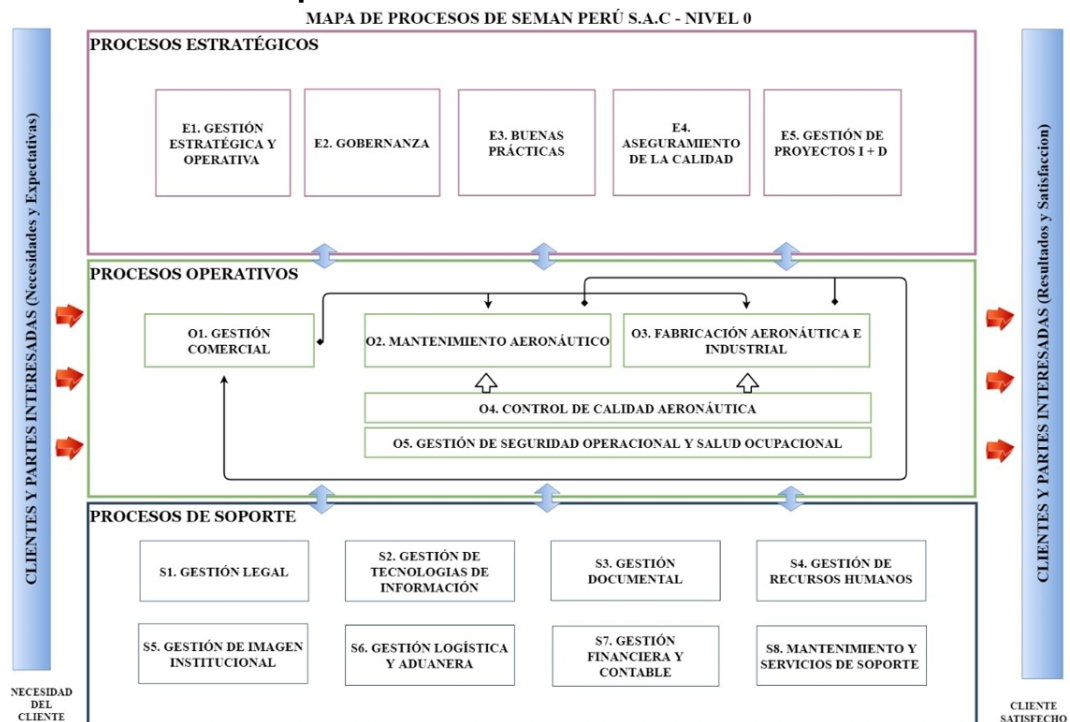
Cuadro 10. Distribución del personal por unidad orgánica

N°	Unidad Orgánica	Personal	
		Militar	Civil
1	Gerencia General	5	0
2	Oficina de Gestión de Control e Integridad	1	0
3	Gerencia de Aseguramiento de la Calidad	7	2
4	Gerencia de Seguridad Operacional y Salud Ocupacional	5	2
5	Gerencia de Control de Calidad	14	6
6	Gerencia de Administración y Finanzas	7	6
7	Gerencia Logística	8	2
8	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	1	2
9	Oficina de Asesoría Legal	2	0
10	Gerencia de Comercialización y Negocios	2	1
11	Gerencia de Mantenimiento de Aeronaves	60	9
12	Gerencia de Mantenimiento de Componentes	16	47
13	Gerencia de Fabricación y Proyectos	2	9
Total		130	86

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal (CAP) del SEMAN PERÚ SAC

En lo concerniente a la gestión por procesos, el SEMAN PERÚ SAC se encuentra implementando dicha metodología, que permita gestionar integralmente las actividades que conforman la cadena de valor de la organización; habiendo elaborado para el inicio de operaciones el Mapa de Procesos (MAPRO) de nivel 0 y 1.

Gráfico 18. Mapa de Procesos Nivel 0 del SEMAN PERÚ SAC



Fuente: Manual de Gestión de Procesos del SEMAN PERÚ SAC (2021)

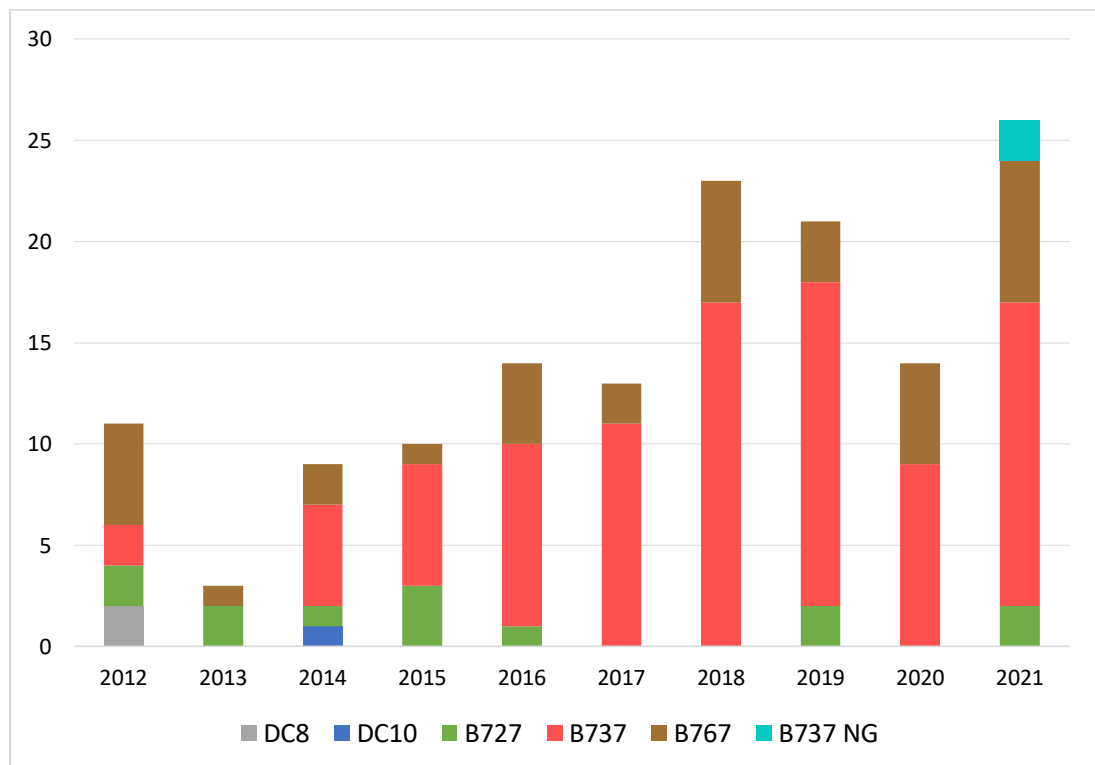
2.2.2 Situación financiera y comercial del SEMAN PERÚ SAC

El SEMAN PERÚ SAC para el inicio de operaciones cuenta con un capital social ascendente a S/. 13'424,030.00, representado por 13'424,030 acciones de un valor nominal de S/ 1.00 cada una; cuya titularidad corresponde en su totalidad a FONAFE.

Al respecto, el capital social se encuentra conformado por S/. 3'924,029.55 que representa el valor de los activos fijos, y por S/. 9'500,000.45 como caja inicial de la Empresa.

Por otra parte, el desempeño comercial del SEMAN, como una unidad orgánica de la Fuerza Aérea del Perú, en el periodo comprendido entre los años 2012 y 2021 ha presentado un continuo crecimiento de producción, siendo escasamente afectado por la crisis de la pandemia del COVID-19 en comparación a los competidores MRO de la región, producto de la diversificación de servicios de mantenimiento de aeronaves y trenes de aterrizaje de la línea Boeing, según se puede apreciar en las siguientes gráficas:

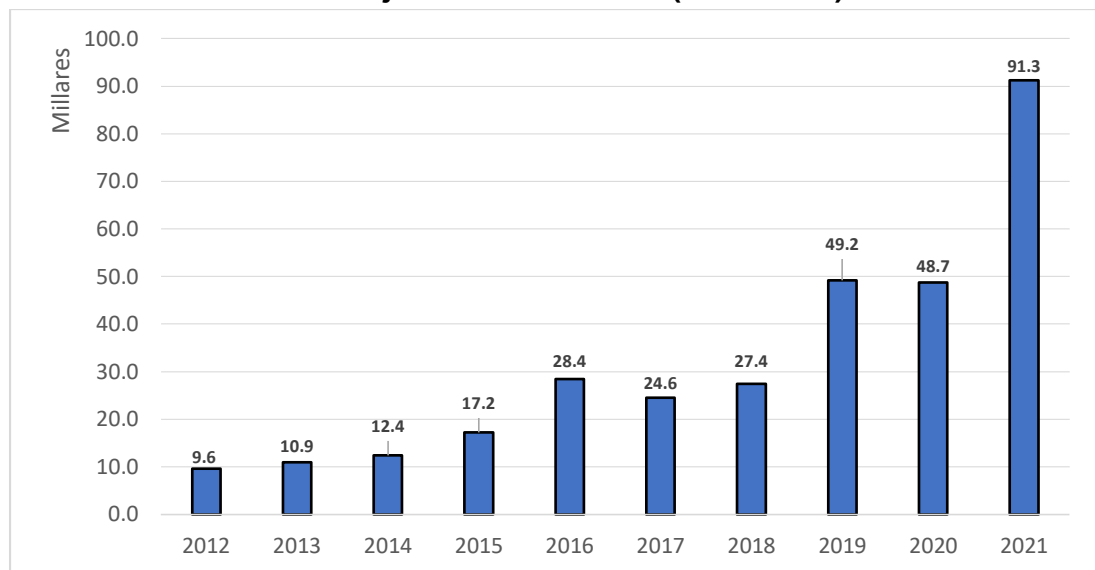
Gráfico 19. Aviones procesados en el SEMAN FAP (2012-2021) según modelo



Fuente: Gerencia de Comercialización y Negocios del SEMAN PERÚ SAC

Gráfico 20. Horas-hombre procesados en el Taller de Trenes de

Aterrizaje del SEMAN FAP (2012-2021)



Fuente: Gerencia de Comercialización y Negocios del SEMAN PERÚ SAC

2.2.3 Capacidades del SEMAN PERÚ SAC

2.2.3.1 Instalaciones

Las instalaciones del SEMAN se encuentran estratégicamente ubicadas y equipadas para proporcionar valor a largo plazo para los clientes, otorgándoles una ventaja competitiva relevante frente a competidores MRO en la región.

Con centro de operación principal en la Base Aérea Las Palmas y un hangar satélite en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, tiene una ubicación conveniente que permite fácil acceso a las aerolíneas provenientes los Estados Unidos, Centro y Sudamérica; además de ofrecer a los clientes mayor rapidez en las gestiones aduaneras, entre otras ventajas.

Los 3 hangares con que cuenta el SEMAN PERÚ SAC son capaces de acomodar hasta 8 líneas de producción para aviones de cabina angosta y cabina ancha. Asimismo, contienen una amplia variedad de talleres especializados, situación que le permite ofrecer una combinación de servicio 100% "In House" y "One Stop" en el mantenimiento de trenes de aterrizajes y aeronaves respectivamente.

A continuación se presenta las principales instalaciones de la Empresa:

Cuadro 11. Hangares

Ubicación	Capacidad Máxima
Base Aérea Las Palmas (Hangar 1007)	4 aeronaves 737 ó 2 aeronaves 767
Base Aérea Las Palmas (Hangar 1008)	2 aeronaves 737 ó 1 aeronave 767
Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Hangar 3001)	2 aeronaves 737 ó

	1 aeronave 767
--	----------------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12. Pistas de Aterrizaje

Ubicación	Cantidad
Base Aérea Las Palmas	1
Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	1
Total	2

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13. Laboratorios y Talleres Especializados

Tipo	Cantidad
Taller de overhaul de trenes de aterrizaje (14,000 m ²)	1
Laboratorio de análisis metalográfico	1
Laboratorio de análisis químico	1
Taller de pruebas no destructivas (NDT)	1
Taller de material compuesto	1
Taller de equipos de apoyo al vuelo	1
Taller de simetría, peso y balance	1
Taller de mantenimiento de baterías de avión	1
Taller de soldadura	1
Taller de galvanoplastia (electroquímico)	1
Taller de metalmecánica	2
Total	12

Fuente: Elaboración propia

2.2.3.2 Servicios y soluciones

SEMAN PERÚ SAC ofrece una amplia gama de Servicios de Mantenimiento Aeronáutico, Componentes y Servicios Personalizados:

- **Mantenimiento mayor de aeronaves**

Comprende el servicio de mantenimiento de aeronaves comerciales y militares, según se detalla a continuación:

Cuadro 14. Capacidades en mantenimiento de aeronaves

Aeronave	Segmento	
	Comercial	Militar
Boeing 727	X	X
Boeing 737 Clásicos	X	X
Boeing 737 NG	X	X
Boeing 767	X	X

Fuente: Elaboración propia

- **Mantenimiento de Componentes**

Comprende el servicio de mantenimiento de trenes de aterrizaje según se detalla a continuación:

Cuadro 15. Capacidades en mantenimiento de trenes

Aeronave	Segmento	
	Comercial	Militar
Boeing 737 Clásicos	X	X
Boeing 737 NG	X	X
Boeing 757	X	X
Boeing 767	X	X
Boeing 777	X	X

Fuente: Elaboración propia

- **Ingeniería y fabricación de partes estructurales**

Comprende el servicio de diseño, fabricación y ensamblaje de partes estructurales aeronáuticas e industrias conexas.

- **Servicios especializados**

Comprende los servicios relacionados a las actividades de inspección, mantenimiento y reparación de material compuesto, análisis de laboratorio químico y metalográfico, procesos galvánicos, proceso de soldadura TIG, servicio de boroscopio, pruebas no destructivas, baterías, peso, balance y simetría de aeronaves; los cuales configuran un servicio 100% “In House” como ventaja competitiva en el mercado MRO.

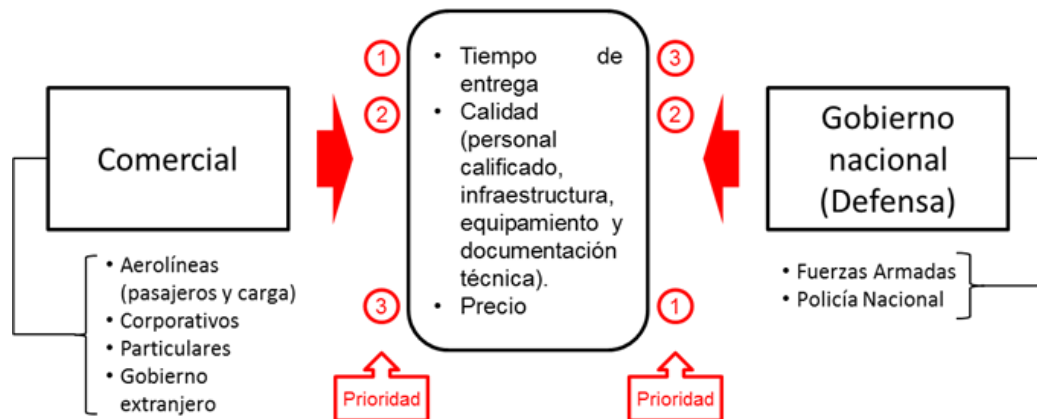
2.2.4 Certificaciones aeronáuticas

El Servicio de Mantenimiento cuenta con las siguientes certificaciones aeronáuticas: DGAC (Perú), FAA (USA), DINACIA (Uruguay), DGAC (Chile), ANAC (Brasil), EASA (Europa), AFAC (México), CAA (Reino Unido) y AS-9100 (Sistema de Control de la Calidad Aeroespacial).

2.3 Propuesta de Valor

Considerando los tipos de usuarios detallados en la cadena de valor de la industria aeronáutica; así como la finalidad de la creación del SEMAN PERÚ SAC establecida en la Ley N° 30469, es posible agrupar a los clientes en dos grandes segmentos (comercial y gobierno nacional), tal como se detalla a continuación:

Gráfico 21. Atributos valorados por el cliente



Al respecto, se puede establecer que ambos clientes buscan los mismos atributos pero con distintas prioridades; siendo el tiempo de entrega, el atributo más valorado en el caso del segmento Comercial, y el precio en el caso del Gobierno Nacional.

Por tal motivo, el SEMAN SAC deberá ofrecer una propuesta de valor distinta para ambos segmentos, configurada de tal manera que pueda atender sus necesidades y prioridades particulares.

En ese sentido, la propuesta de valor (PV) de cada segmento de clientes se presenta a continuación:

Segmento Comercial

$$PV = \frac{M \times D \times Qs}{\$ \times T}$$

(M) Marca
 (D) Diseño
 (\$) Precio
 (Qs) Prestaciones del servicio
 (T) Esfuerzo

En este segmento, la propuesta de valor de la Empresa estará configurada de la siguiente manera:

- Entre los atributos que se ofrecen al cliente, los principales son la marca (M) y las prestaciones del servicio (QS), quedando el diseño (D) en un nivel de menor prioridad.
- Entre los atributos que el cliente pide a cambio, el de mayor preponderancia es el precio (\$), quedando el esfuerzo (T) con un menor grado de relevancia.

Segmento Gobierno Nacional (Defensa)

$PV = \frac{M \times D \times Qs}{\$ \times T}$	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 10px;">}</div> <ul style="list-style-type: none"> (M) Marca (D) Diseño (\$) Precio (Qs) Prestaciones del servicio (T) Esfuerzo </div>
---	--

En este segmento, la propuesta de valor de la Empresa estará configurada de la siguiente manera:

- Entre los atributos que se ofrecen al cliente, el principal es la prestación del servicio (QS), quedando el diseño (D) y la marca (M) como beneficios con menor valoración por el cliente.
- Entre los atributos que el cliente pide a cambio, el de mayor preponderancia es el precio (\$), quedando el esfuerzo (T) con un menor grado de atraktividad.

Sobre el particular, los componentes de la propuesta de valor del SEMAN PERÚ SAC se detallan a continuación:

2.3.1 Marca (M)

El SEMAN PERÚ SAC tomará como base la marca del SEMAN (Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea del Perú); por lo cual, mantendrá el logotipo original del mismo, con la finalidad de no afectar su posicionamiento comercial en la industria aeronáutica nacional e internacional, además de recoger la experiencia obtenida en los más de 88 años de trayectoria como estación reparadora de aeronaves.

Gráfico 22. Logotipo del SEMAN PERÚ SAC



2.3.2 Diseño (D)

En el diseño se considera la condición de las instalaciones y distribución de las áreas de trabajo necesario para el funcionamiento de los procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios brindados.

2.3.3 Prestaciones del Servicio (Qs)

En el segmento de gobierno nacional, el orden de valoración del cliente es el siguiente:

- Precio
- Confianza y seguridad
- Cumplimiento de plazos de entrega
- Portafolio de servicios
- Experiencia

En el segmento comercial, el orden de valoración del cliente es el siguiente:

- Cumplimiento de plazos de entrega
- Confianza y seguridad
- Precio
- Portafolio de servicios
- Imagen
- Experiencia

2.3.4 Precio (\$)

El precio ofrecido por el SEMAN PERÚ SAC se obtiene del producto de la cantidad de horas-hombre de los servicios de mantenimiento solicitados por el cliente y el costo unitario de la hora-hombre.

2.3.5 Esfuerzo del cliente (T)

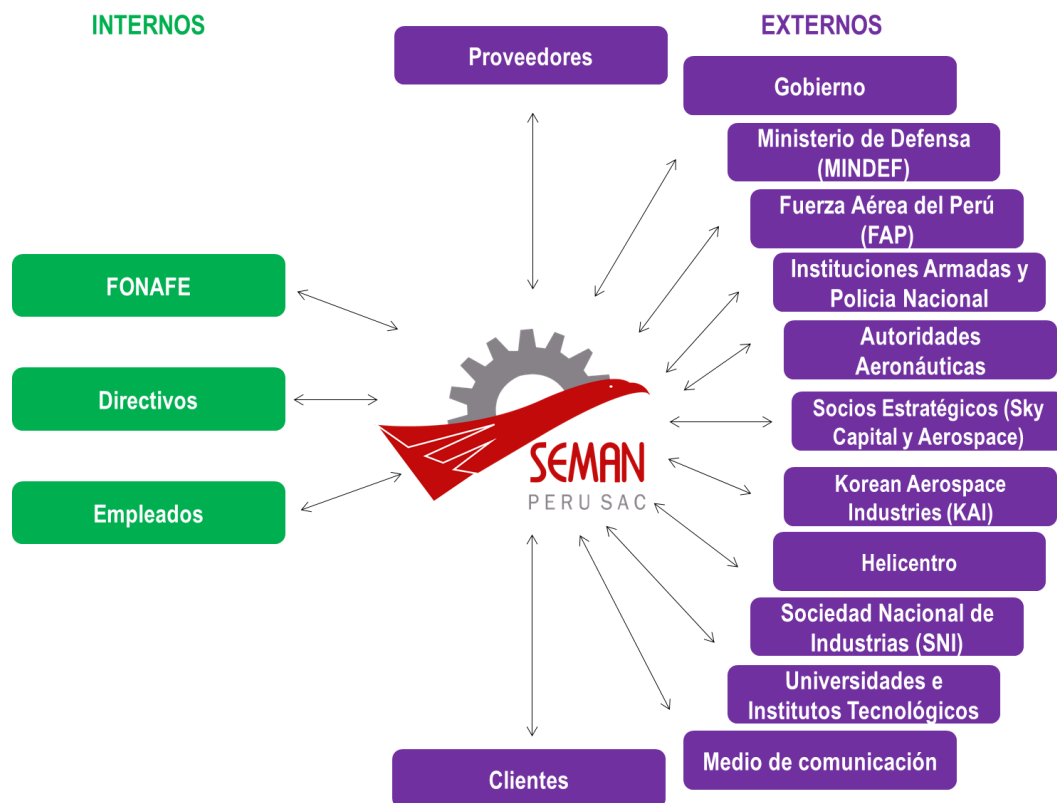
- Distancia
El cliente debe trasladar las aeronaves desde su estación de operación hasta las instalaciones del SEMAN PERÚ SAC ubicadas en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y en la Base Aérea Las Palmas, lo cual acarrea un elevado consumo de combustible por las distancias recorridas, sobre todo para las aeronaves procedentes de Norteamérica y continentes alejados.
- Trámites gubernamentales
Una vez concluido el servicio brindado por el SEMAN PERÚ SAC, las aerolíneas deben dar cumplimiento a estrictas regulaciones gubernamentales relacionadas a inspecciones aduaneras (aforo y

despacho aduanero), con la finalidad de obtener la autorización de salida del país.

2.4 Grupos de interés

Los grupos de interés pueden agruparse en internos y externos al SEMAN PERÚ SAC, como se aprecia en el Gráfico 18.

Gráfico 23. Principales grupos de interés del SEMAN PERÚ SAC



Los grupos de interés internos del SEMAN PERÚ SAC corresponden a la Corporación FONAFE, los directivos y empleados de la Empresa.

En relación a los grupos de interés externos de la Empresa, se pueden resaltar:

- El Ministerio de Defensa con sus respectivas Instituciones Armadas y la Policía Nacional del Perú, al representar un importante segmento de mercado, además de constituir el principal destino de orientación de las actividades del SEMAN PERÚ SAC, según lo establecido en el objeto social de la Empresa.
- Las autoridades aeronáuticas, cuyas certificaciones permitirán el acceso a diferentes países del mercado aerocomercial internacional.
- Las empresas privadas de la industria aeronáutica, como Aerospace, Sky

Capital, KAI y Helicentro, cuyo know how y experiencia del sector permitirán desarrollar las capacidades del SEMAN PERÚ SAC con el consecuente posicionamiento en el mercado MRO.

- Universidades e Institutos Tecnológicos que soportarán en el mediano y largo plazo las necesidades de mano de obra aerotécnica y profesional para el desarrollo de las actividades de la Empresa.

2.5 Matriz y análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA, que consolida los resultados de la fase de diagnóstico externo e interno de la Empresa.

Cuadro 16. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>Factor Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de calidad y precio competitivo como parte de la propuesta de valor de la Empresa. • Ubicación estratégica del Hangar 3001 en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. • Alianzas estratégicas con socios comerciales Sky Capital y Aerospace Rotables posicionados en el sector MRO internacional y con disponibilidad de capital para inversiones. • Amplia y reconocida experiencia en el sector MRO internacional. <p>Factor Técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el Taller de Trenes de Aterrizaje considerado uno de los más grandes de la región y con capacidad AOG para atender requerimientos urgentes de las aerolíneas (exchange parts) que evita la paralización de sus itinerarios. • Se cuenta con la capacidad de diseño y fabricación de partes (instalaciones, equipamiento y personal). • Se cuenta con la certificación AS-9100 basada en la norma ISO 9001 y centrado en la calidad aeroespacial. <p>Factor Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una reserva de caja para capitalizar oportunidades y acciones de contingencia. • El SEMAN viene presentando una tasa 	<p>Factor Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Largas distancias de recorrido al SEMAN PERÚ SAC de las aeronaves procedentes de Norteamérica y continentes alejados. <p>Factor Técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con la capacidad para el mantenimiento de aeronaves Airbus, las cuales representan el 38% del mercado aerocomercial mundial. • No se cuenta con capacidades para el mantenimiento de motores y accesorios aeronáuticos diversos, los cuales representan el segmento con la mayor proyección de crecimiento en el sector MRO. • No se cuenta con la capacidad para el reacondicionamiento de aeronaves de pasajeros a la configuración de carga. • No se cuenta con la capacidad para brindar el servicio especializado de cosmética, pintura y modificaciones de sistema de entretenimiento a bordo. • Equipamiento de laboratorios especializados con niveles de obsolescencia tecnológica que reduce la ventaja competitiva del servicio “In House” y “One Stop” de la Empresa. • Instalaciones de las áreas productivas con deficiencias y limitaciones para la prestación de servicios (cantidad de slots, dimensión de hangares, sistemas de seguridad operacional, etc.).

continua de crecimiento de ingresos en las unidades de negocio de mantenimiento de aeronaves y mantenimiento de trenes de aterrizaje.

Gestión

- Se viene avanzando en la mejora del Sistema de Control Interno y Gestión de Riesgos.

Creación de Valor

- La Empresa es el principal impulsor y referente de la industria aeronáutica nacional, contribuyendo a la creación de valor y generación de puestos de trabajo.

Gestión

- No se cuenta con un sistema ERP que permita integrar y automatizar los principales procesos y datos de la Empresa en una sola plataforma, facilitando la gestión de datos y la organización de la compañía.

Oportunidades	Amenazas
<p>Factor Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez con el consecuente incremento del tráfico aerocomercial nacional e internacional. • Subcontratación de capacidades de los grandes fabricantes Boeing y Airbus. • Incremento de solicitudes de trabajo para retorno al servicio de aeronaves de carga y pasajeros. • Altos costos de inversión para los nuevos entrantes en el sector MRO genera una barrera de entrada por la poca atractividad para capitales nacionales y extranjeros <p>Factor Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones económicas externas favorables para la recuperación del sector aerocomercial. • Aceleración económica de los EE.UU, que representa el mercado aerocomercial más grande del mundo y principal nicho de mercado del SEMAN PERÚ SAC. <p>Factor Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tecnologías que permitan automatizar los procesos de la Empresa. 	<p>Factor Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia en la región de talleres MRO altamente competitivos (Coopesa, Aeroman, Mexicana MRO, otros) y emergentes con proyección de crecimiento. • Ingreso de Boeing y Airbus al sector MRO con la finalidad de generar rentabilidad de su capacidad ociosa a causa de la pandemia Covid-19, convirtiéndose en competencia para empresas como el SEMAN PERÚ SAC. <p>Factor Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del precio del petróleo y derivados. <p>Factor Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • El marco normativo y sistemas de gestión de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) no consideran la naturaleza del negocio de las empresas del sector MRO, afectando la gestión operativa de las mismas. <p>Factor Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevas variantes COVID con impacto en el cierre de fronteras y la consecuente disminución del flujo de vuelos. <p>Factor Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal militar designado como Directores del SEMAN PERÚ



SAC, por renovación anual de cargos a necesidad de la FAP.

Factor Ambiental

- Cambio climático que genera recurrencia en la presencia del fenómeno del Niño con efectos en el sistema de generación eléctrica y en la consecuente prestación de servicios.

3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

3.1 Misión

Brindar servicios aeronáuticos y conexos en el mercado nacional y extranjero, así como a la aviación del Estado con seguridad, eficiencia, confiabilidad y altos estándares de calidad.

Donde:

Rol Central	Población	Atributos
Brindar servicios aeronáuticos y conexos	Mercado nacional y extranjero, así como a la aviación del Estado	Seguridad, eficiencia, confiabilidad y altos estándares de calidad

Fuente: Guía para el Planeamiento Institucional del CEPLAN (2019)

3.2 Visión

Ser el Centro de Desarrollo y Mantenimiento Aeronáutico líder de la región, reconocido por la calidad de nuestros servicios, innovación tecnológica y su competitivo recurso humano.

3.3 Valores Institucionales

El SEMAN PERÚ SAC es una empresa que se adapta a las necesidades estratégicas del país en general y del Sector Defensa en particular; la empresa está comprometida con el desarrollo de la industria aeronáutica nacional junto a la excelencia del servicio brindado, integrado por personal competitivo y conducido por la integridad de nuestros valores y principios, los cuales se detallan a continuación:

Valores Corporativos

Compromiso: Somos una Empresa que estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.

Excelencia en el servicio: Tenemos la voluntad de mejoramiento e innovación continua, brindando de manera íntegra bienes y servicios que contribuyan al desarrollo sostenible del país y la satisfacción de nuestros clientes, asegurando la excelencia en la gestión de nuestros procesos.

Integridad: Actuamos buscando hacer siempre lo correcto, basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos y equitativos.

Valores Institucionales

Aprendizaje de lo bueno y la experiencia: Somos una estación de mantenimiento con 88 años de experiencia en el sector de mantenimiento de aeronaves, trabajando con empresas de gran prestigio dentro de la industria aeronáutica nacional e internacional. La retroalimentación con nuestros colaboradores y clientes nos proyecta a crecer con altos estándares de calidad.

Trabajo en Equipo: Somos un equipo con una alta responsabilidad técnica y social, que se esfuerza en conjunto al desarrollo expertise para el logro de los objetivos comunes.

4 EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

4.1 Ejes Estratégicos

La Empresa SEMAN PERÚ SAC ha definido 7 ejes en los cuales enfocará su estrategia en los próximos 5 años, considerando los resultados de la fase de diagnóstico, buscando cumplir con su misión y alcanzar su visión al 2026. Los ejes estratégicos de la Empresa se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico 24. Ejes Estratégicos del SEMAN PERÚ SAC



Eje I - Sostenibilidad Económica

La sostenibilidad económica es la capacidad que tiene una organización de administrar sus recursos y generar rentabilidad de manera responsable y en

el largo plazo.

Dicha sostenibilidad dependerá principalmente del modelo de negocio de la Empresa, la cual deberá establecer los siguientes puntos: modelo de ingresos, estructura de costos, margen de contribución unitario objetivo y la velocidad de los recursos para soportar el volumen objetivo.

Eje II - Estándares de Calidad, Tiempo y Costo (Atributos del Servicio)

Una de las características fundamentales de la industria aeronáutica es la exigencia de elevados estándares de calidad, representados en aspectos de ingeniería, procesos logísticos, operativos y administrativos; además del tiempo de entrega y los precios competitivos en beneficios de los clientes.

Eje III - Gestión de Certificaciones y Acreditaciones Aeronáuticas

Las certificaciones y acreditaciones aeronáuticas constituyen uno de los medios más importantes del ámbito aeronáutico. Son otorgadas por las Autoridades Aeronáuticas con la finalidad de acreditar que una organización de mantenimiento ha demostrado contar con las capacidades técnicas y legales, y también ha dado cumplimiento a los requisitos establecidos en las Regulaciones Aeronáuticas.

Con ello, los Talleres de Mantenimiento Aeronáutico (TMA) demuestran su capacidad en las áreas de personal, infraestructura, equipamiento e información técnica para la ejecución de los procesos de mantenimiento, reparación mayor y modificaciones acreditados en una aeronave, motor, hélice o piezas conexas.

Las certificaciones y acreditaciones vienen a ser los estándares de calidad regulados por las Autoridad Aeronáuticas, indispensables para asegurar la confianza de los servicios de mantenimiento y fabricación aeronáutica brindados en el sector MRO.

Eje IV – Desarrollo de la Industria Aeronáutica Nacional

El artículo 3° de la Ley N° 30469 referente a la creación del Servicio de Mantenimiento del Perú SAC, establece como su finalidad desarrollar la industria aeronáutica, industrias complementarias y conexas; constituyéndose en un centro de mantenimiento y reparación mayor de aeronaves, motores y sistemas aeronáuticos, civiles, comerciales, policiales y militares nacionales y extranjeros.

Para ello, el SEMAN PERÚ SAC deberá desarrollar nuevas capacidades para satisfacer la demanda del mercado MRO, así como contribuir al sostenimiento de la magnitud de fuerza de las FF.AA en el campo aeronáutico.

Eje V - Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, por lo cual ha sido considerada como un factor crítico de éxito, debido a que su aplicación permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad.

Eje VI – Gestión de Portafolio de Inversiones

La Gestión de Portafolio de Inversiones permite el uso eficiente y prioritario de los recursos de la Empresa, con la finalidad de garantizar su desarrollo y cumplimiento de su objeto social, teniendo en consideración la real capacidad en la gestión de los mismos.

Este eje comprende el análisis y evaluación de carteras, enfocándose principalmente en la rehabilitación y reposición de infraestructura, máquinas y equipos clasificados como activos críticos, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Económico (retorno de la inversión y generación continua de valor económico).
- Comercial (volumen de demanda pública y privada).
- Tiempo (proyección del servicio a brindar o bien a suministrar).

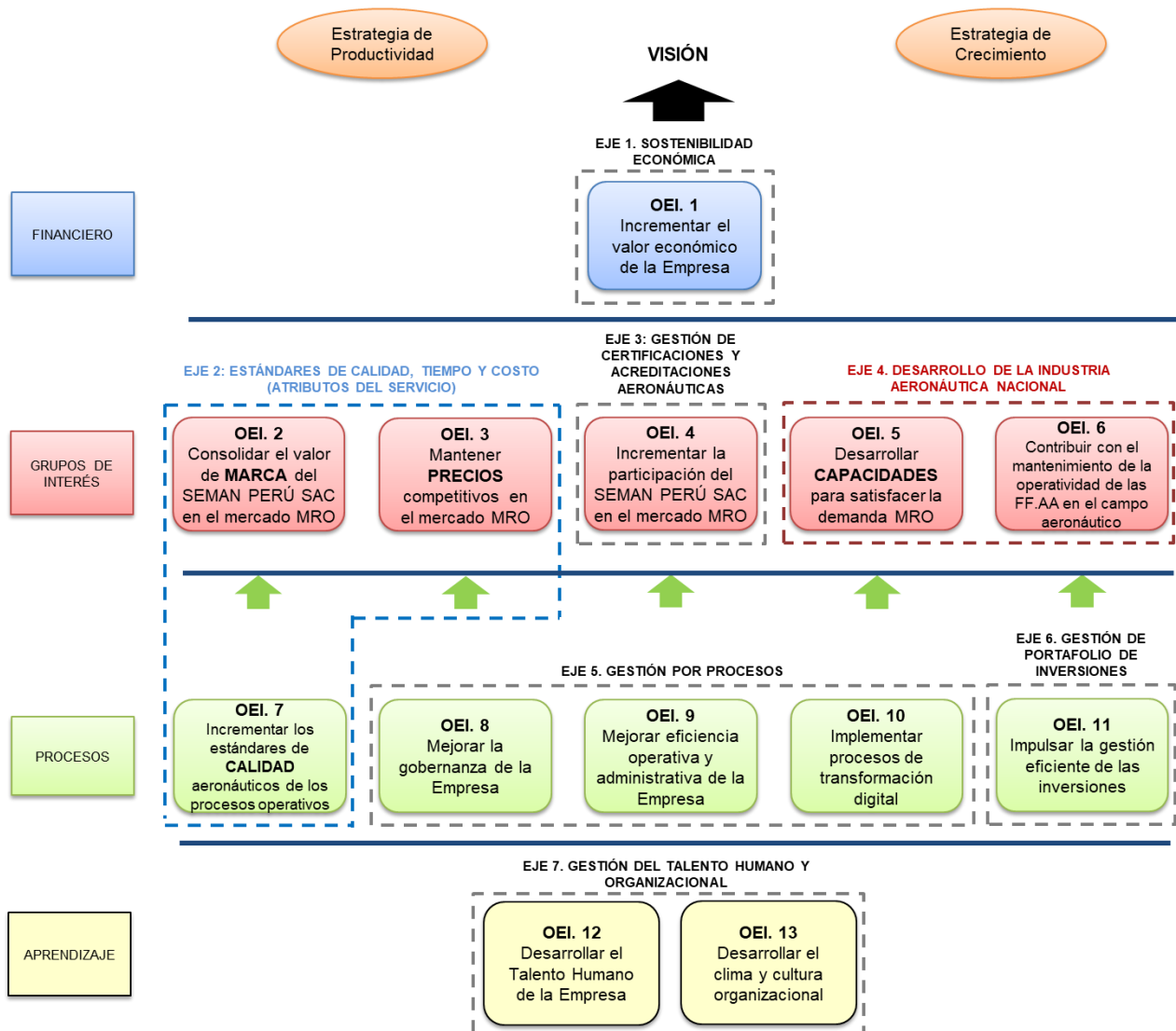
Eje VII – Gestión del Talento Humano y Organizacional

Es el principal artífice del éxito de la organización, razón por la cual, la Empresa deberá velar por la permanente actualización y mejora de las competencias de su personal, logrando un óptimo clima laboral. Este eje será determinante para incrementar la productividad en los servicios de la Empresa y generar mayor rentabilidad económica.

4.2 Mapa Estratégico

El Mapa estratégico muestra la interrelación que existe entre los ejes y los objetivos estratégicos, con el propósito de alcanzar la meta trazada al 2026.

Gráfico 25. Ejes Estratégicos del SEMAN PERÚ SAC



5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MATRIZ ESTRATÉGICA

La matriz estratégica del PEI 2022-2026, elaborada sobre la base de la metodología del Balanced Scorecard, muestra de manera estructurada las perspectivas, objetivos, indicadores y metas. A partir de la evaluación, seguimiento y revisión de dicha matriz estratégica, se podrá conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos enfocados en la consecución de la visión del SEMAN PERÚ SAC como empresa reconocida en la industria aeronáutica nacional e internacional.

Cuadro 17. Matriz de Objetivos Estratégicos SEMAN PERÚ SAC

Perspectiva	OEC de FONAFE	Objetivos Estratégicos SEMAN PERÚ SAC	Indicador	Unidad	Fórmula	Línea Base 2021	Metas					Responsable
						Valor	2022 (Jun-Dic)	2023	2024	2025	2026	
Financiera	OEC 1. Incrementar el valor económico y reputacional	OEI 1. Incrementar el valor económico de la Empresa	¹ Rentabilidad patrimonial ROE	%	(Utilidad o pérdida neta del ejercicio / Total de patrimonio) X 100	-	28.19%	23.17%	24.47%	22.72%	22.07%	Gerencia de Administración y Finanzas
			² EBITDA	MM S/.	Ganancia Operativa + Depreciación + Amortización	-	7.08	4.91	6.86	9.52	11.69	Gerencia de Administración y Finanzas
			³ Rentabilidad sobre las Ventas ROS	%	(Resultado del Ejercicio / Ventas netas) x 100	-	25.27%	13.36%	16.18%	19.71%	21.89%	Gerencia de Administración y Finanzas
Grupo de Interés	OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OEI 2. Consolidar el valor de marca del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO	⁴ Índice de satisfacción de los clientes	%	Nivel promedio de satisfacción de los clientes según metodología de las encuestas	-	92%	93%	93%	94%	94%	Gerencia de Comercialización y Negocios
			⁵ Número contratos, contratos asociativos y convenios estratégicos con entidades públicas y empresas privadas nacionales e internacionales	N°	Sumatoria de contratos, contratos asociativos y convenios estratégicos vigentes con entidades públicas y empresas privadas nacionales e internacionales	2	3	5	7	9	12	Gerencia de Comercialización y Negocios



OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OEI 3. Mantener precios competitivos en el mercado MRO	6 Ratio de eficiencia operativa	%	Costo de ventas / Ingresos Operativos	-	46%	59%	57%	53%	51%	Gerencia de Administración y Finanzas
OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OEI 4. Incrementar la participación del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO	7 Nivel de captación de aeronaves para el servicio de mantenimiento	N°	Número acumulado de aviones captados por año	26	23	30	35	40	45	Gerencia de Comercialización y Negocios
		8 Nivel de ejecución de horas hombre para el servicio de mantenimiento de trenes de aterrizaje	N°	Cantidad acumulada de horas hombre ejecutadas	100,103	86,719	135,000	150,000	165,000	175,000	Gerencia de Comercialización y Negocios
		9 Cantidad de certificaciones aeronáuticas vigentes	N°	Sumatoria de certificaciones aeronáuticas vigentes	8	9	10	11	12	13	Gerencia de Aseguramiento de la Calidad
OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OEI 5. Desarrollar nuevas capacidades para satisfacer la demanda MRO	10 Nivel de implementación de la capacidad para el mantenimiento de las aeronaves de la línea AIRBUS	%	(N° actividades realizadas al periodo / N° actividades programadas) x 100	-	0%	20%	65%	100%	-	Gerencia de Mantenimiento de Aeronaves
		11 Nivel de optimización del Hangar 3001 del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez para el mantenimiento de aeronaves narrow y wide body	%	Porcentaje de avance en la optimización del Hangar 3001 del Callao	-	10%	50%	100%	-	-	Gerencia de Mantenimiento de Aeronaves
OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OEI. 6 Contribuir con el mantenimiento de la operatividad de las FF.AA en el campo aeronáutico	12 Nivel de cumplimiento de los trabajos por encargo de mantenimiento y reparación de aeronaves de la FAP y otras Instituciones Armadas del Estado	%	(N° actividades realizadas al periodo / N° actividades programadas) x 100	-	-	100%	100%	100%	100%	Gerencia de Comercialización y Negocios



			13 Nivel de avance de los Proyectos considerados en la Programación Multianual de Inversiones del SEMAN PERÚ SAC en beneficio de la FAP y otras Instituciones Armadas del Estado	%	Promedio de avance anual de ejecución presupuestal de los proyectos considerados en el PMI del SEMAN PERÚ SAC en beneficio de la FAP y otras Instituciones Armadas del Estado	-	-	100%	100%	100%	100%	Gerencia de Fabricación y Proyectos
Procesos	OEC. 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OEI. 7 Incrementar los estándares de calidad aeronáuticos de los procesos operativos	14 Nivel de implementación y certificación del sistema de gestión de la calidad aeronáutica AS-9110 a los procesos de mantenimiento de aeronaves y componentes	%	Porcentaje de avance en la implementación y certificación del sistema de gestión de la calidad aeronáutica AS-9110 a los procesos de mantenimiento de aeronaves y componentes	-	-	20%	65%	100%	-	Gerencia de Aseguramiento de la Calidad
	OEC. 5. Mejorar la gobernanza de las empresas	OEI. 8 Mejorar la gobernanza de la Empresa	15 Grado de madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)	%	Resultado en el Grado de madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)	-	Inicial 10%	Inicial 28%	Intermedio 50%	Establecido 77%	Avanzado 88%	Gerencia de Aseguramiento de la Calidad
			16 Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI)	%	Resultado en el Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI)	10%	Intermedio o en Desarrollo 32%	Intermedio o en Desarrollo 47%	Establecido 65%	Avanzado 75%	Avanzado 90%	Oficina de Control e Integridad
	OEC. 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OEI. 9 Mejorar la eficiencia operativa y administrativa de la Empresa	17 Ratio de eficiencia administrativa	%	Gastos administrativos / Ingresos Operativos	-	17%	20%	18%	17%	16%	Gerencia de Administración y Finanzas
	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital	OEI. 10 Implementar procesos de transformación digital	18 Nivel de implementación del Sistema de Gestión Integrado - ERP	%	Porcentaje de avance en la implementación del Sistema de Gestión Integrado - ERP	-	20%	40%	60%	85%	90%	Gerencia de Administración y Finanzas (TIC)
	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OEI 11 Impulsar la gestión eficiente de las inversiones	19 Nivel de ejecución de las inversiones FBK	%	(Monto total de inversión comprometido / Monto anual de inversión aprobado) x 100	-	100%	100%	100%	100%	100%	Oficina de Planeamiento y Presupuesto



Aprendizaje	OEI 16. Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa	OEI 12. Desarrollar el Talento Humano de la Empresa	²⁰ Nivel de gestión y optimización del MGHC	Ptos	Sumatoria del puntaje obtenido en cada uno de los 3 componentes del KPI 1 - Gestión y Optimización del MGHC	-	70 puntos Componente 1 (40 pts) Componente 3 (30 pts)	100 puntos Componente 1 (40 pts) Componente 2 (30 pts) Componente 3 (30 pts)	-	-	-	Gerencia de Administración y Finanzas (RRHH)
	OEI 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEI 13. Desarrollar el clima y cultura organizacional	²¹ Nivel de Satisfacción del Clima y Cultura Organizacional	%	Resultado de las encuestas de Clima Laboral de la Empresa	-	65%	68%	69%	70%	72%	Gerencia de Administración y Finanzas (RRHH)

6 ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Las acciones estratégicas son el conjunto de actividades que, de manera ordenada y articulada, permiten el logro de un objetivo estratégico.

6.1 Acciones Estratégicas

El Plan Estratégico Institucional 2022-2026 del SEMAN PERÚ SAC, cuenta con un total de 21 acciones estratégicas, las cuales están dirigidas al logro de los Objetivos Estratégicos.

Cabe señalar que los objetivos relacionados a la perspectiva financiera, corresponden a objetivos de resultado final; es decir, no se alcanzan mediante la aplicación de acciones estratégicas propias, sino que se logran en base a la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos, como se muestra gráficamente en el Mapa Estratégico.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos, acompañados de sus acciones correspondientes.

Cuadro 18. Acciones Estratégicas

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica
OEI 2. Consolidar el valor de marca del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO (tipo II)	OE2.P1 Participación permanente en ferias, congresos y eventos aeronáuticos nacionales e internacionales para la captación de nuevos clientes y/o socios estratégicos en el sector MRO
	OE2.P2 Servicios aeronáuticos con alto nivel de satisfacción de los clientes en el mercado MRO
OEI 3. Mantener precios competitivos en el mercado MRO (tipo II)	OE3.P1 Estructura de costos optimizada y actualizada en la Empresa
	OE3.P2 Estudio de mercado permanente de los competidores MRO en la región
OEI 4. Incrementar la participación del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO (tipo II)	OE4.P1 Servicio de mantenimiento integral (one stop o in house) a las aerolíneas nacionales e internacionales
	OE4.P2 Certificaciones aeronáuticas nuevas y mantenimiento de las vigentes en la Empresa
OEI 5. Desarrollar nuevas capacidades para satisfacer la demanda MRO (tipo II)	OE5.P1 Capacidades para el mantenimiento de aeronaves Boeing 777 y Airbus A330 implementadas en la Empresa
	OE5.P2 Hangar 3001 (Aeropuerto Internacional Jorge Chávez) habilitado para brindar servicios de mantenimiento de aeronaves del tipo wide body
OEI. 6. Contribuir con el mantenimiento de la operatividad de las FF.AA en el campo aeronáutico (tipo I)	OE6.P1 Capacidades implementadas para brindar soporte en el campo aeronáutico a la FAP y otras II.AA.

OEI. 7. Incrementar los estándares de calidad aeronáuticos de los procesos operativos (tipo II)	OE7.P1 Sistema de gestión de mantenimiento según estándar de calidad AS9110 implementado en la Empresa
OEI. 8. Mejorar la gobernanza de la Empresa (tipo II)	OE8.P1 Sistema de Buen Gobierno Corporativo (BGC) implementado en la Empresa
	OE8.P2 Sistema de Control Interno (SCI) consolidado en la Empresa
OEI. 9. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa de la Empresa (tipo II)	OE9.P1 Sistema Integrado de Gestión (SIG) implementado progresivamente en la Empresa
OEI. 10. Implementar procesos de transformación digital (tipo II)	OE10.P1 Procesos operativos, estratégicos y de soporte automatizados en la Empresa
	OE10.P2 Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETIC) periodo 2023-2026 formulado e implementado en la Empresa
OEI. 11. Impulsar la gestión eficiente de las inversiones (tipo II)	OE11.P1 Marco estructural implementado para la ejecución eficiente de las inversiones
	OE11.P2 Metodología de gestión de proyectos implementada en la Empresa
OEI. 12. Desarrollar el Talento Humano de la Empresa (tipo II)	OE12.P1 Modelo de Gestión Humana Corporativa (MGHC) implementado en la Empresa
	OE12.P2 Plan de Gestión del Conocimiento implementado en la Empresa
OEI. 13. Desarrollar el clima y cultura organizacional (tipo II)	OE13.P1 Programa de reconocimiento implementado en la Empresa

6.2 Matriz de acciones estratégicas

Cuadro 19. Matriz de Acciones Estratégicas del SEMAN PERÚ SAC

Código	Objetivo / Acción Estratégica	Cronograma de Implementación					Responsable
		2022	2023	2024	2025	2026	
OE2	Consolidar el valor de marca del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO						
OE2.P1	Participación permanente en ferias, congresos y eventos aeronáuticos nacionales e internacionales para la captación de nuevos clientes y/o socios estratégicos en el sector MRO	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercialización y Negocios
OE2.P2	Servicios aeronáuticos con alto nivel de satisfacción de los clientes en el mercado MRO	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercialización y Negocios
OE3	Mantener precios competitivos en el mercado MRO						
OE3.P1	Estructura de costos optimizada y actualizada en la Empresa	X	X				Gerencia de Comercialización y Negocios
OE3.P2	Estudio de mercado permanente de los competidores MRO en la región	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercialización y Negocios
OE4	Incrementar la participación del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO						
OE4.P1	Servicio de mantenimiento integral (one stop o in house) a las aerolíneas nacionales e internacionales	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercialización y Negocios
OE4.P2	Certificaciones aeronáuticas nuevas y mantenimiento de las vigentes en la Empresa	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercialización y Negocios
OE5	Desarrollar nuevas capacidades para satisfacer la demanda MRO						



OE5.P1	Capacidades para el mantenimiento de aeronaves Boeing 777 y Airbus A330 implementadas en la Empresa				X	X	Gerencia de Mantenimiento de Aeronaves
OE5.P1	Hangar 3001 (Aeropuerto Internacional Jorge Chávez) habilitado para brindar servicios de mantenimiento de aeronaves del tipo wide body	X	X	X			Gerencia de Mantenimiento de Aeronaves
OE6	Contribuir con el mantenimiento de la operatividad de las FF.AA en el campo aeronáutico						
OE6.P1	Capacidades implementadas para brindar soporte en el campo aeronáutico a la FAP y otras II.AA			X	X	X	Gerencia de Comercialización y Negocios
OE7	Incrementar los estándares de calidad aeronáuticos de los procesos operativos						
OE7.P1	Sistema de gestión de mantenimiento según estándar de calidad AS9110 implementado en la Empresa		X	X	X		Gerencia de Aseguramiento de la Calidad
OE8	Mejorar la gobernanza de la Empresa						
OE8.P1	Sistema de Buen Gobierno Corporativo (BGC) implementado en la Empresa	X	X	X	X	X	Gerencia de Aseguramiento de la Calidad
OE8.P2	Sistema de Control Interno (SCI) consolidado en la Empresa	X	X	X	X	X	Oficina de Control e Integridad
OE9	Mejorar la eficiencia operativa y administrativa de la Empresa						
OE9.P1	Sistema Integrado de Gestión (SIG) implementado progresivamente en la Empresa			X	X	X	Gerencia de Administración y Finanzas Oficina de Planeamiento y Presupuesto
OE10	Implementar procesos de transformación digital						
OE10.P1	Procesos operativos, estratégicos y de soporte automatizados en la Empresa		X	X	X	X	Gerencia de Administración y Finanzas (TIC)
OE10.P2	Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETIC) periodo 2023-2026 formulado e implementado en la Empresa		X	X	X	X	Gerencia de Administración y Finanzas (TIC)

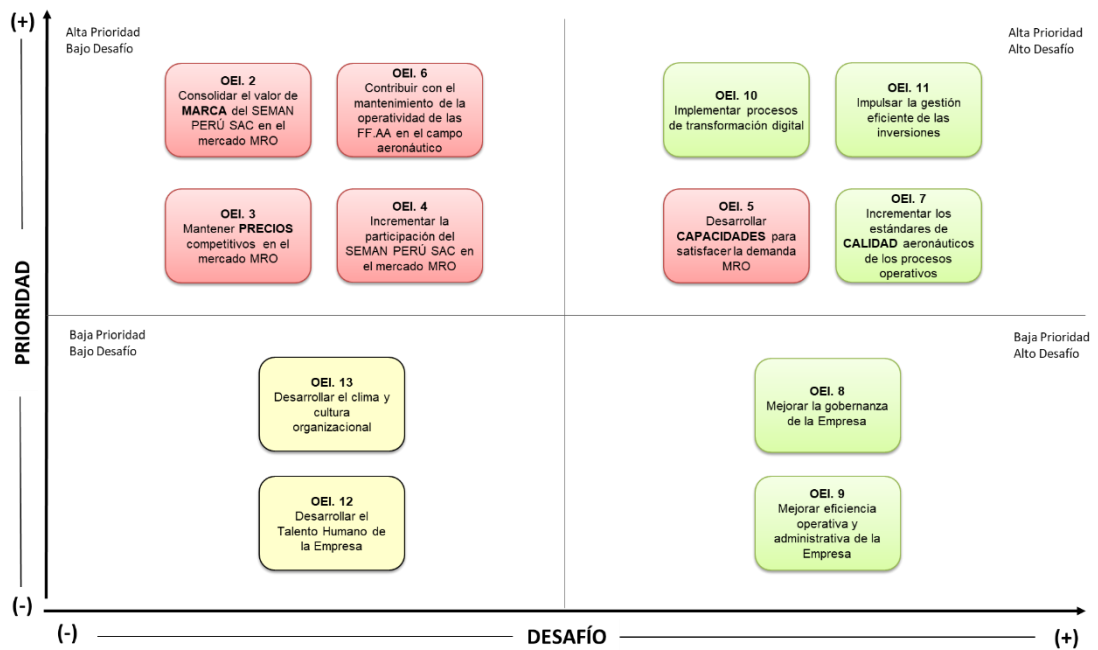


OE11 Impulsar la gestión eficiente de las inversiones							
OE11.P1	Marco estructural implementado para la ejecución eficiente de las inversiones		X	X			Oficina de Planeamiento y Presupuesto
OE11.P2	Metodología de gestión de proyectos implementada en la Empresa				X	X	Gerencia de Fabricación y Proyectos
OE12 Desarrollar el Talento Humano de la Empresa							
OE12.P1	Modelo de Gestión Humana Corporativa (MGHC) implementado en la Empresa	X	X	X	X		Gerencia de Administración y Finanzas (RRHH)
OE12.P2	Plan de Gestión del Conocimiento implementado en la Empresa			X	X	X	Gerencia de Administración y Finanzas (RRHH)
OE13 Desarrollar el clima y cultura organizacional							
OE13.P1	Programa de reconocimiento implementado en la Empresa			X	X	X	Gerencia de Administración y Finanzas (RRHH)

7 RUTA ESTRATÉGICA

La ruta estratégica proporciona una idea global de los objetivos con mayor prioridad de ejecución en los próximos años. Para ello se ha utilizado el siguiente diagrama de cuatro cuadrantes para diferenciar los niveles de prioridad y desafío en la implementación de los objetivos estratégicos de la Empresa:

Gráfico 26. Ruta Estratégica del SEMAN PERÚ SAC



ANEXOS

Anexo N° 1: Alineamiento del Plan Estratégico Institucional del SEMAN PERÚ SAC

En el presente Anexo se muestra el alineamiento de los Objetivos Estratégicos del SEMAN PERÚ SAC al Plan Estratégico Corporativo de FONAFE (PEC 2022-2026) y al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM 2017-2025) del sector Defensa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SEMAN PERÚ SAC	OEC FONAFE	OES MINDEF
OEI 1. Incrementar el valor económico de la Empresa	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	OES3. Fortalecer la presencia del Sector Defensa en el desarrollo sostenible
OEI 2. Consolidar el valor de MARCA del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO	OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OES4. Fortalecer la presencia del Sector Defensa en la Política Exterior del Estado
OEI 3. Mantener PRECIOS competitivos en el mercado MRO	OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OES3. Fortalecer la presencia del Sector Defensa en el desarrollo sostenible
OEI 4. Incrementar la participación del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO	OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OES3. Fortalecer la presencia del Sector Defensa en el desarrollo sostenible
OEI 5. Desarrollar nuevas CAPACIDADES para satisfacer la demanda MRO	OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OES3. Fortalecer la presencia del Sector Defensa en el desarrollo sostenible
OEI 6. Contribuir con el mantenimiento de la operatividad de las FF.AA en el campo aeronáutico	OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OES1. Garantizar la Defensa Nacional
OEI 7. Incrementar los estándares aeronáuticos de CALIDAD de los procesos operativos	OEC 3. Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población	OES1. Garantizar la Defensa Nacional

OEI 8. Mejorar la gobernanza de la Empresa	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las empresas	OES3. Fortalecer la presencia del Sector Defensa en el desarrollo sostenible
OEI 9. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa de la Empresa	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OES3. Fortalecer la presencia del Sector Defensa en el desarrollo sostenible
OEI 10. Implementar procesos de transformación digital	OEC 17. Implementar Procesos de Transformación Digital.	OES3. Fortalecer la presencia del Sector Defensa en el desarrollo sostenible
OEI 11. Impulsar la gestión eficiente de las inversiones	OEC 15. Impulsar la gestión eficiente de las inversiones en la EPE	OES1. Garantizar la Defensa Nacional
OEI 12. Desarrollar el talento humano de la Empresa	OEC 16. Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa	OES3. Fortalecer la presencia del Sector Defensa en el desarrollo sostenible
OEI 13. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEC 18. Desarrollar el Clima y Cultura Organizacional	OES3. Fortalecer la presencia del Sector Defensa en el desarrollo sostenible

Anexo N° 2: Ficha técnica de los indicadores

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor económico y reputacional				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Incrementar el valor económico de la Empresa				
Nombre del Indicador	Rentabilidad Patrimonial-ROE				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	$(\text{Utilidad o pérdida neta del ejercicio} / \text{Total de patrimonio}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de Información	Estados Financieros Auditados				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	28.19%	23.17%	24.47%	22.72%	22.07%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas están en función de las proyecciones de los ingresos propuestos versus los egresos obtenidos de las necesidades productivas y administrativas; en el cual se obtiene una utilidad neta en cada periodo que será sumado al capital social de la Empresa.				
Análisis de la evolución del indicador	En el año 2022 los gastos previstos serán menores a consecuencia de los 6 meses de periodo de operación como empresa, generando una mayor utilidad y para los años 2023 al 2026 la evolución del indicador se da por las variaciones de los gastos en proporción a las necesidades, incremento de los ingresos de aeronaves y las horas hombres en el mantenimiento de los trenes de aterrizaje				

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor económico y reputacional				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Incrementar el valor económico de la Empresa				
Nombre del Indicador	EBITDA				
Unidad de medida	MM S/.				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Ganancia Operativa + Depreciación + Amortización				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de Información	Estados Financieros Auditados				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	7.08	4.91	6.86	9.52	11.69
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas están en función de las proyecciones de los ingresos propuestos versus los egresos obtenidos de las necesidades de las áreas productivas y administrativas, sumado a la depreciación y amortización los activos tangibles e intangibles de la Empresa.				
Análisis de la evolución del indicador	En el año 2022 los gastos previstos serán menores a consecuencia de los 6 meses de periodo de operación como empresa, generando una mayor utilidad operativa y para los años 2023 al 2026 la evolución del indicador se da por el aumento de las proyecciones en los ingresos y al incremento de inversiones tangibles e intangibles para la Empresa.				

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor económico y reputacional				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Incrementar el valor económico de la Empresa				
Nombre del Indicador	Rentabilidad sobre las Ventas - ROS				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	$(\text{Resultado del Ejercicio} / \text{Ventas netas}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de Información	Estados Financieros Auditados				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	25.27%	13.36%	16.18%	19.71%	21.89%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas están en función al incremento de los ingresos proyectados, buscando un crecimiento de manera eficiente en base a los servicios que ofrece la Empresa.				
Análisis de la evolución del indicador	En el año 2022 los gastos previstos serán menores a consecuencia de los 6 meses de periodo de operación como empresa, generando una mayor utilidad y para los años 2023 al 2026 la evolución del indicador se da por el incremento de las proyecciones en los ingresos.				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Consolidar el valor de marca del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO				
Nombre del Indicador	Índice de satisfacción de los clientes				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Nivel promedio de satisfacción de los clientes según metodología de las encuestas				
Área responsable	Gerencia de Comercialización y Negocios				
Fuente de Información	Informe de encuesta de satisfacción al cliente				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	92.00%	93.00%	93.00%	94.00%	94.00%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas están en función a la calidad y capacidad de respuesta ante los servicios brindados a los clientes.				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde a la proyección de mejoras en los tiempos de entrega, calidad y optimización de los trabajos.				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Consolidar el valor de marca del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO				
Nombre del Indicador	Número contratos, contratos asociativos y convenios estratégicos con entidades públicas y empresas privadas nacionales e internacionales				
Unidad de medida	Número				
Sentido del Indicador	Continuo Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Sumatoria de contratos, contratos asociativos y convenios estratégicos vigentes con entidades públicas y empresas privadas nacionales e internacionales				
Área responsable	Gerencia de Comercialización y Negocios				
Fuente de Información	Record de Contratos y convenios				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	3	5	7	9	12
Valor de Referencia	2				
Justificación de metas	Las metas propuestas son debido a las proyecciones de contratos y convenios, en el que SEMAN PERÚ SAC realizará con entidades públicas y empresas privadas para fortalecer y/o ampliar capacidades en la industria aeronáutica.				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde a los resultados de las alianzas, contratos y convenios que requiere la empresa para cubrir necesidades estratégicas e incrementar capacidades.				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Mantener precios competitivos en el mercado MRO				
Nombre del Indicador	Ratio de eficiencia operativa				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de Cálculo	Costo de venta / Ingresos Operativos				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de Información	Estados Financieros Auditados				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	46%	59%	57%	53%	51%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas son debido a las proyecciones de los gastos de producción y mano de obra directa versus los ingresos de los servicios ofrecidos, con el objetivo de optimizar los gastos y generar mayor rentabilidad para la Empresa				
Análisis de la evolución del indicador	En el año 2022 los gastos operativos serán menores a consecuencia de los 6 meses de periodo de operación como empresa y para los años 2023 al 2026 la evolución del indicador se da por el aumento de las proyecciones en los ingresos y en eficiencia de los gastos directos.				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Incrementar la participación del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO				
Nombre del Indicador	Nivel de captación de aeronaves para el servicio de mantenimiento				
Unidad de medida	Número				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Número acumulado de aviones captados por año				
Área responsable	Gerencia de Comercialización y Negocios				
Fuente de Información	Fuente Propia de Proyección				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	23	30	35	40	45
Valor de Referencia	26				
Justificación de metas	Las metas propuestas son debido a un estudio comercial y a los acuerdos establecidos con los clientes para el mantenimiento de sus aeronaves y con una proyección de incremento por las demandas de vuelos a favor de los MRO.				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde a los acuerdos con clientes estratégicos y al incremento de la demanda de aeronaves para su mantenimiento, producto de la recuperación del sector aerocomercial.				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Incrementar la participación del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO				
Nombre del Indicador	Nivel de ejecución de horas hombre para el servicio de mantenimiento de trenes de aterrizaje				
Unidad de medida	Número				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Cantidad acumulada de horas hombre ejecutadas				
Área responsable	Gerencia de Comercialización y Negocios				
Fuente de Información	Fuente Propia de Proyección				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	86,719	135,000	150,000	165,000	175,000
Valor de Referencia	100,103				
Justificación de metas	Las metas propuestas son debido a un estudio comercial y a los acuerdos establecidos con los clientes para el mantenimiento de sus trenes de aterrizaje, generando mayor captación de horas hombre en los trabajos realizados en cada periodo.				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde a los acuerdos con clientes estratégicos y al incremento de la demanda para el mantenimiento y overhaul de trenes de aterrizaje, producto de la recuperación del sector aerocomercial.				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Incrementar la participación del SEMAN PERÚ SAC en el mercado MRO				
Nombre del Indicador	Cantidad de certificaciones aeronáuticas vigentes				
Unidad de medida	Número				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Sumatoria de certificaciones aeronáuticas vigentes				
Área responsable	Gerencia de Aseguramiento de la Calidad				
Fuente de Información	Registros de Certificaciones Aeronáuticas				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	9	10	11	12	13
Valor de Referencia	8				
Justificación de metas	Las metas propuestas son debido a las proyecciones de certificaciones que serán implementadas de acuerdo a las necesidades de los trabajos a ejecutar, el cual permitirá aumentar los estándares de calidad y confiabilidad a los servicios ofrecidos.				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde al aumento de las certificaciones, buscando tener acceso a nuevos mercados en el sector aerocomercial, básicamente en el continente norteamericano, europeo y asia – pacífico.				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Desarrollar nuevas capacidades para satisfacer la demanda MRO				
Nombre del Indicador	Nivel de implementación de la capacidad para el mantenimiento de las aeronaves de la línea AIRBUS				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	$(N^{\circ} \text{ actividades realizadas al periodo} / N^{\circ} \text{ actividades programadas}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Mantenimiento de Aeronaves				
Fuente de Información	Informe de Resultados de Avance				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	0%	20%	65%	100%	---
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas son en consecuencia al planeamiento de gastos de capital que serán ejecutadas en la implementación de la capacidad para el mantenimiento a las aeronaves AIRBUS				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde a la implementación de capacidades en el área de mantenimiento de aeronaves para la certificación AIRBUS, de acuerdo a los siguientes aspectos: 1°. La calificación del personal, 2°. La adquisición de herramientas y equipos especiales, 3°. La inscripción a los manuales y 4°. La infraestructura e instalaciones.				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Desarrollar nuevas capacidades para satisfacer la demanda MRO				
Nombre del Indicador	Nivel de optimización del Hangar 3001 del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez para el mantenimiento de aeronaves narrow y wide body				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Porcentaje de avance en la optimización del Hangar 3001 del Callao				
Área responsable	Gerencia de Mantenimiento de Aeronaves				
Fuente de Información	Informe de Resultados de Avance				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	10%	50%	100%	---	---
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas son en consecuencia al planeamiento de gastos de capital en la implementación del hangar 3001 para el mantenimiento de aeronaves narrow y wide body.				
Análisis de la evolución del indicador	<p>La evolución del indicador corresponde al desarrollo del estudio de pre inversión en el año 2022 y en los años 2023 al 2024 la ejecución de la adquisición de bienes y servicios para la optimización del hangar, en los cuales involucra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La reingeniería del hangar con la finalidad de poder brindar servicios de mantenimiento de aviones narrow y wide body. - La adquisición de maquinarias y equipos para la implementación del hangar. 				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Contribuir con el mantenimiento de la operatividad de las FF. AA en el campo aeronáutico				
Nombre del Indicador	Nivel de cumplimiento de los trabajos por encargo de mantenimiento y reparación de aeronaves de la FAP y otras Instituciones Armadas del Estado				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	$(N^{\circ} \text{ actividades realizadas al periodo} / N^{\circ} \text{ actividades programadas}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Comercialización y Negocios				
Fuente de Información	Informe de los Trabajos por Encargo				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	---	100%	100%	100%	100%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas son debido a la proyección de cumplimiento de los trabajos por encargo para la FAP y otra Instituciones Armadas del Estado, el cual serán ejecutados al 100% según las fechas establecidas				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde a la ejecución de los trabajos por encargo de manera responsable y eficiente, de acuerdo a lo establecido a la Directiva FAP 70-6.				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el Cierre de Brechas de Calidad y Cobertura de los Bienes y Servicios dados a la Población				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Contribuir con el mantenimiento de la operatividad de las FF. AA en el campo aeronáutico				
Nombre del Indicador	Nivel de avance de los Proyectos considerados en la Programación Multianual de Inversiones del SEMAN PERÚ SAC en beneficio de la FAP y otras Instituciones Armadas del Estado				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Promedio de avance anual de ejecución presupuestal de los proyectos considerados en el PMI del SEMAN PERÚ SAC en beneficio de la FAP y otras Instituciones Armadas del Estado				
Área responsable	Gerencia de Fabricación y Proyectos				
Fuente de Información	Informe de Avance de Proyectos Ejecutados				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	---	100%	100%	100%	100%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas son debido a la proyección de cumplimiento de los proyectos para la FAP y otras Instituciones Armadas del Estado, el cual serán ejecutados al 100% según las fechas establecidas				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde al compromiso del avance en la ejecución de los proyectos presupuestados en el programa multianual de inversiones.				

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Incrementar los estándares de calidad aeronáuticos de los procesos operativos				
Nombre del Indicador	Nivel de implementación y certificación del sistema de gestión de la calidad aeronáutica AS-9110 a los procesos de mantenimiento de aeronaves y componentes				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Porcentaje de avance en la implementación y certificación del sistema de gestión de la calidad aeronáutica AS-9110 a los procesos de mantenimiento de aeronaves y componentes				
Área responsable	Gerencia de Aseguramiento de la Calidad				
Fuente de Información	Informe de Avance de Implementación de Certificación				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	---	20%	65%	100%	---
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas corresponden al tiempo que se toma en realizar los estudios para la formulación, implementación y evaluación del sistema de gestión aeronáutica AS-9110.				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde al cumplimiento progresivo en la implementación de los procesos y áreas auditadas para la obtención de la certificación de calidad aeronáutica en el mantenimiento de aeronaves.				

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la gobernanza de las empresas				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Mejorar la gobernanza de la Empresa				
Nombre del Indicador	Grado de madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Resultado en el Grado de madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)				
Área responsable	Gerencia de Aseguramiento de la Calidad				
Fuente de Información	Informe de resultados del Buen Gobierno Corporativo				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	Inicial 10%	Inicial 28%	Intermedio 50%	Establecido 77%	Avanzado 88%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas son debidas al tiempo de ejecución de las normas, principios y procedimientos para regular la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la Empresa.				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador se da en función a las prioridades y procesos de implementación de las normas y buenas prácticas en la organización.				

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la gobernanza de las empresas				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Mejorar la gobernanza de la Empresa				
Nombre del Indicador	Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI)				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Resultado en el Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI)				
Área responsable	Oficina de Gestión de Control e Integridad				
Fuente de Información	Informe de resultados del Sistema de Control Interno (SCI)				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	Intermedio o en Desarrollo 32%	Intermedio o en Desarrollo 47%	Establecido 65%	Avanzado 75%	Avanzado 90%
Valor de Referencia	10%				
Justificación de metas	Las metas propuestas son debidas al tiempo de ejecución de las normas, políticas y métodos establecidos por la empresa con el fin de evitar riesgos.				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador se da en función a las prioridades y procesos para la implementación del sistema de control interno.				

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Mejorar la eficiencia operativa y administrativa de la Empresa				
Nombre del Indicador	Ratio de eficiencia administrativa				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de Cálculo	Gastos administrativos / Ingresos Operativos				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de Información	Estados Financieros Auditados				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	17%	20%	18%	17%	16%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas son debido a las proyecciones de los gastos de administración y mano de obra indirecta versus los ingresos de los servicios ofrecidos, con el objetivo de optimizar los gastos y generar mayor rentabilidad para la Empresa				
Análisis de la evolución del indicador	En el año 2022 los gastos administrativos previstos serán menores a consecuencia de los 6 meses de periodo de operación como empresa, y para los años 2023 al 2026 la evolución del indicador se da por el aumento de las proyecciones en los ingresos y en eficiencia de los gastos indirectos, manteniéndose casi la misma cantidad de personal en las áreas administrativas				

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Implementar procesos de transformación digital				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Implementar procesos de transformación digital				
Nombre del Indicador	Nivel de implementación del Sistema de Gestión Integrado - ERP				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Porcentaje de avance en la implementación del Sistema de Gestión Integrado - ERP				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas (TIC)				
Fuente de Información	Informe de Avance de Implementación de ERP				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	20%	40%	60%	85%	90%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas están en función al periodo de tiempo proyectado en la implementación y actualizaciones para optimizar el sistema de gestión integrado				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde al cumplimiento progresivo en los procesos de implementación, actualización y mejoras continuas por las unidades orgánicas productivas y administrativas de la empresa.				

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Impulsar la gestión eficiente de las inversiones				
Nombre del Indicador	Nivel de ejecución de las inversiones FBK				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	(Monto total de inversión comprometido / Monto anual de inversión aprobado) x 100				
Área responsable	Oficina de Planeamiento y Presupuesto				
Fuente de Información	Informe de Ejecución de Inversiones FBK				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100%	100%	100%	100%	100%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas están en función al Programa de Inversiones del 2022 - 2026 de la Empresa.				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde al cumplimiento de las adquisiciones propuestas en el programa de inversiones para los años de su ejecución.				

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Desarrollar el Talento Humano de la Empresa				
Nombre del Indicador	Nivel de gestión y optimización del MGHC				
Unidad de medida	Puntos				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Sumatoria del puntaje obtenido en cada uno de los 3 componentes del KPI 1 - Gestión y Optimización del MGHC				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas (RRHH)				
Fuente de Información	Informe de Implementación del MGHC				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	70 puntos Componente 1 - 40 pts Componente 3 - 30 pts	100 puntos Componente 1 - 40 pts Componente 2 - 30 pts Componente 3 - 30 pts	-	-	-
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas corresponde a las proyecciones de las ejecuciones de los componentes del KPI 1				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde a alcanzar la implementación del componente 1 (Administración de Herramientas de Gestión) y el componente 3 (Gestión de Remuneraciones y Compensaciones) en el año 2022, y para el año 2023 la implementación del componente 2 (Gestión de Desempeño), obteniendo al final el KPI 1 – Gestión y Optimización del MGHC.				

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico de SEMAN PERÚ S.A.C	Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Nombre del Indicador	Nivel de Satisfacción del Clima y Cultura Organizacional				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Resultado de las encuestas de Clima Laboral de la Empresa				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas (RRHH)				
Fuente de Información	Formato de encuesta al trabajador				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	65%	68%	69%	70%	72%
Valor de Referencia	No aplica por inicio de la Empresa				
Justificación de metas	Las metas propuestas están en función a la proyección de encuestas de satisfacción de los empleados con la organización y el ambiente laboral.				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución del indicador corresponde a la propuesta de mejoras en la organización, buscando el bienestar de los trabajadores y un óptimo clima laboral.				