



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ESCUELA
SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN
“COSME RENNELLA BARBATTO”, DE LA FUERZA AÉREA
ECUATORIANA, UBICADA EN LA CIUDAD DE SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

**Autor: SR. IVÁN PRES LAV BOLAÑOS RAMÍREZ
TNTE. PLTO. AVC.**

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

**DIRECTOR: Ing. Raúl Salazar, MBA.
CODIRECTOR: Ing. Ana Cobos, MBC.**

AÑO 2010

TOMO I

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Tnte. Iván Preslav Bolaños Ramírez

El proyecto de grado denominado *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME RENNELLA BARBATTO”, DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA, UBICADA EN LA CIUDAD DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA*, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, marzo de 2010

Iván Preslav Bolaños Ramírez
Tnte. Plto. Avc.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Raúl Salazar, MBA.

Ing. Ana Cobos, MSC.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN "COSME RENNELLA BARBATO", DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA, UBICADA EN LA CIUDAD DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA* realizado por Sr. Tnte. Iván Preslav Bolaños Ramírez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a su contenido, recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al Sr. Tnte. Iván Bolaños Ramírez que lo entregue al Sr. Ing. Danny Zambrano, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, marzo de 2010

Ing. Raúl Salazar, MBA.

DIRECTOR

Ing. Ana Cobos, MSC.

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Tnte. Iván Preslav Bolaños Ramírez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo titulado *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME RENNELLA BARBATO”, DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA, UBICADA EN LA CIUDAD DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría..

Quito, marzo de 2010

Iván Preslav Bolaños Ramírez
Tnte. Plto. Avc.

DEDICATORIA

Todo esfuerzo y éxito, en primer lugar está dedicado a Dios, el señor Jesús y la virgencita del Quinche, quienes han sabido poner en mi camino a mi esposa María José, mujer divina y hermosa que me ha sabido siempre apoyar mientras camina a mi lado; a mis hijitas Valezka e Ivanna quienes son el motor que motivan fuerza cuando parecen que estas se han acabado; a mis padres Graciela e Iván Alfonso, quienes a la distancia han sabido comprender los sacrificios y con sus oraciones nos han llevado adelante; a todos aquellos que de una u otra forma han estado detrás brindado un apoyo silencioso.

Quito, marzo de 2010

AGRADECIMIENTO

Existen muchas personas a quienes agradezco su apoyo y predisposición para poder llevar a cabo este proyecto:

- ▶ *Brig. Jaime Narváez* – COMANDANTE DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA.

- ▶ *Crnl. Raúl Tobar* – JEFE DE ESTADO MAYOR DEL COED.

- ▶ *Crnl. Danny Vásquez V.* – DIRECTOR DE LA ESMA “COSME RENNELLA B.”

- ▶ Gracias a todos quienes apoyaron en la elaboración del proyecto.

Quito, marzo de 2010

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I - GENERALIDADES

1.1.	RESEÑA HISTÓRICA Y FIGURA INSTITUCIONAL	2
1.2.	PROBLEMA A RESOLVER	6
1.2.1.	Características de la formación del futuro oficial en la ESMA.	6
1.2.2.	Diagrama Ishikawa	7
1.2.3.	Formulación del Problema	7
1.3.	OBJETIVOS	9
1.3.1.	Objetivos Generales	9
1.4.	IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	10
1.4.1.	Punto de vista del mercado	10
1.4.2.	Punto de vista de la Institución	10
1.4.3.	Punto de vista del autor	11
1.4.4.	Punto de vista de la ESPE	11
1.5.	HIPÓTESIS	12
1.5.1.	Hipótesis general	12
1.5.2.	Hipótesis específica	12
1.6.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	13
1.6.1.	Principios y valores corporativos	13
1.6.2.	Misión	15
1.6.3.	Visión	16
1.6.4.	Objetivos institucionales	16

CAPÍTULO II – ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.	GENERALIDADES	18
2.1.1.	Concepto	18
2.1.2.	Importancia de realizar un análisis situacional	18
2.1.3.	Parte del análisis situacional	19
2.1.4.	Cuadro sinóptico del análisis situacional	20
2.2.	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	21
2.2.1.	Escenario Económico	21
2.2.1.1.	El PIB	21
2.2.1.2.	La inflación	23
2.2.1.3.	Tasas de interés	25
2.2.1.4.	Remesas de migrantes	28
2.2.1.5.	Balanza comercial	30

2.2.1.6.	Rentas petroleras	32
2.2.1.7.	Presupuesto general del estado	34
2.2.2.	Escenario político	36
2.2.2.1.	Nivel de aceptación del gobierno	36
2.2.2.2.	Asamblea Nacional	38
2.2.2.3.	Poder judicial	39
2.2.3.	Escenario social	41
2.2.3.1.	Factores demográficos	41
2.2.3.2.	Impacto social de la migración	45
2.2.3.3.	CFB, CFV y SM	47
2.2.3.4.	Niveles de subempleo y desempleo	49
2.2.4	Escenario cultural educativo	50
2.2.4.1.	Educación secundaria (Cursos de bachillerato)	51
2.2.4.2.	Educación superior	53
2.2.4.3.	Crisis del sector educativo	54
2.2.5.	Escenario tecnológico	55
2.2.5.1.	Sistemas de comunicación	55
2.2.5.2.	Tecnología específica	57
2.2.6	Escenario de seguridad pública	58
2.2.6.1.	Auge delincencial	58
2.2.6.2.	Plan Colombia y la carrera armamentista suramericana	60
2.2.7.	Escenario ecológico	62
2.2.7.1.	Conciencia ambientalista	62
2.2.8.	Matriz de resumen de oportunidades y amenazas del macroambiente	64
2.3.	ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	65
2.3.1.	Elementos de mercado	66
2.3.2.	Demanda-Oferta	66
2.3.3.	Clientes	68
2.3.4.	Proveedores	71
2.3.5.	Competencia	74
2.3.6.	Organizaciones Públicas y Privadas que actúan en el microambiente para normar, controlar y apoyar las actividades institucionales	75
2.3.7.	Análisis de la competitividad mediante las cinco fuerzas de Michael Porter	76
2.3.8.	Matriz de resumen de oportunidades y amenazas del microambiente	79
2.4.	ANÁLISIS INTERNO	80
2.4.1.	Análisis de la personería jurídica de la ESMA	80
2.4.2.	Aspectos organizacionales	81
2.4.2.1.	Tipos de organización	81

2.4.2.2.	Organigrama y documentos organizacionales	82
2.4.2.3.	Cultura organizacional	85
2.4.3.	Análisis de las principales áreas funcionales	86
2.4.3.1.	Área de recursos humanos	86
2.4.3.2.	Área de finanzas	86
2.4.3.3.	Área operativa	87
2.4.3.4.	Área de marketing	88
2.4.3.5.	Área informática	89
2.4.4.	Capacidad Directiva	90
2.4.5.	Matriz resumen de fortalezas y debilidades situación interna	93
2.5.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	93
2.5.1.	Matriz de resumen factores FODA	94
2.5.2.	Matriz de evaluación interna y externa	95
2.5.3.	Diagnóstico situacional	96
2.6.	PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ESMA	97
2.6.1.	Principios y Valores	97
2.6.2.	Declaración de la misión	98
2.6.3.	Declaración de la visión de futuro	99
2.6.4.	Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas	101
2.6.5.	Matriz de iniciativas estratégicas defensivas	102
2.6.6.	Despliegue de estrategias	103
2.6.7.	Definición de objetivos estratégicos	105
2.6.8.	Propuesta del mapa estratégico de la ESMA para el 2014	106

CAPÍTULO III – SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

3.1.	MARCO TEÓRICO	108
3.1.1.	Mercado	108
3.1.2.	Demanda	109
3.1.3.	Segmentación	112
3.1.3.1.	Importancia de la Segmentación	112
3.1.3.2.	Ventajas de la Segmentación	112
3.1.3.3.	Desventajas de la Segmentación	113
3.1.3.4.	Criterios de la segmentación en mercados de consumo	114
3.1.3.5.	Criterios de segmentación en mercados industriales	115
3.1.4.	Perfiles de segmentación de mercado	115
3.1.5.	Descripción de las 5 fuerzas competitivas de Porter para la evaluación del atractivo estructural de los segmentos	116
		119

3.2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
3.2.1.	Descripción de los tipos de mercado en donde actúa la empresa	119
3.2.2.	Descripción del tamaño del mercado global y específico	120
3.2.3.	Preselección de las variables de segmentación que se utilizarán	121
3.2.4.	Evaluación de las variables de segmentación	122
3.3.	PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	122
3.3.1.	Definición del objeto de la investigación	122
3.3.2.	Estimación del universo a investigar	122
3.3.3.	Cálculo del tamaño de la muestra	123
3.3.4.	Tipos de muestras y justificación de la empleada	123
3.3.5.	Instrumentos de investigación y justificación de la empleada	127
3.3.6.	Diseño del formulario encuesta	132
3.3.7.	Plan para el trabajo de campo	135
3.3.8.	Ejecución del trabajo de campo	135
3.3.9.	Procesamiento de datos con el paquete SPSS	136
3.3.10.	Estructura del informe técnico	138
3.3.11.	Desarrollo del informe técnico	138
3.3.12.	Resultados sobre los segmentos del mercado	150
3.4.	SELECCIÓN DEL MERCADO META	157
3.4.1.	Determinar el tamaño de los segmentos de mercado	157
3.4.2.	Análisis de la Matriz de Tamaño, crecimiento y atractivo estructural de los segmentos de Mercado de Michael Porter	158

CAPÍTULO IV – OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1.	OBJETIVOS	160
4.1.1.	Definición de objetivos	160
4.1.2.	Importancia de los objetivos	160
4.1.3.	Metodología GAP para la fijación de objetivos	161
4.1.4.	Formulación de objetivos para la ESMA	162
4.1.4.1.	Formulación del objetivo de marketing	163
4.1.4.2.	Formulación del objetivo de innovación	164
4.1.4.3.	Formulación del objetivo de productividad	165
4.1.4.4.	Formulación del objetivo de responsabilidad social	166
4.1.4.5.	Formulación del objetivo de recursos humanos	167

4.2.	ESTRATEGIAS	168
4.2.1.	Definición de estrategias	168
4.2.2.	Importancia de las estrategias	169
4.2.3.	Características de las estrategias	169
4.2.4.	Clasificación de las estrategias de Desarrollo en Mercadotecnia	170
4.2.5.	Matriz de clasificación de las estrategias	171
4.2.6.	Relación entre objetivos y estrategias	190

CAPÍTULO V – ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

5.1.	MARCO TEÓRICO	195
5.1.1.	Definición y componentes del marketing mix	195
5.1.2.	El sistema de mercado	195
5.1.3.	¿Qué hacen los gerentes de marketing?	196
5.2.	PRODUCTO	198
5.2.1.	Definición de producto	198
5.2.2.	Clasificación de los productos	198
5.2.3.	Atributos del producto	199
5.2.4.	Características del producto	201
5.2.5.	Ciclo de vida del producto	202
5.3.	SERVICIOS	203
5.3.1.	Definición de servicio	203
5.3.2.	Clasificación de los servicios	203
5.3.3.	Características de los servicios	205
5.3.4.	Componentes de los servicios	206
5.3.5.	Importancia de los servicios en la economía del país	207
5.3.6.	Atributos de los servicios	207
5.3.7.	Esquema del servicio	209
5.3.8.	Concepto del servicio que ofrece la empresa	211
5.3.9.	Estrategias de servicios	212
5.3.10.	Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios	213
5.4.	PRECIO	223
5.4.1.	Definición de precio	223
5.4.2.	Estrategias de fijación de precios	224
5.4.3.	Métodos de fijación de precios	224
5.4.4.	Importancia de fijar precios técnicamente para las empresas	225
5.4.5.	Cuadro comparativo de las estrategias de precios	226

5.5.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	226
5.5.1.	La función logística	226
5.5.2.	Definición de canales de distribución	228
5.5.3.	Clasificación de los canales	228
5.5.4.	Cuadro comparativo de las estrategias de canales de distribución	229
5.6.	PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN COMERCIAL	229
5.6.1.	Definición de la comunicación comercial o mezcla promocional	229
5.6.2.	Componentes de la mezcla promocional	229
5.6.3.	Cuadro comparativo de las estrategias de comunicación	231
5.6.4.	Slogan	236
5.6.5.	Logotipo	236
5.7.	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN POR INTERNET	237
5.7.1.	Definición de la comercialización por internet	237
5.7.2.	Clasificación de las estrategias de comercialización por internet	237
5.7.3.	Ventajas de la Internet	238
5.7.4.	Cuadro comparativo de estrategias de comercialización por Internet	239
5.8.	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	246
5.8.1.	Definición de las estrategias de posicionamiento	246
5.8.2.	Tipos de posicionamiento	246
5.8.3.	Como diseñar una estrategia de posicionamiento para la empresa	247
5.8.4.	Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento	249
5.8.5.	Diseño de una estrategia de posicionamiento para la ESMA	255
5.9.	PERFIL DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX A APLICARSE EN LA ESMA	259
5.10.	MATRIZ DE ALINEACIÓN DE OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS	264
5.11.	PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX	265
5.12.	ANEXOS AL PLAN OPERATIVO	270

CAPÍTULO VI – PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

6.1.	PRESUPUESTO	276
6.1.1.	Presupuesto de marketing mix	276
6.1.2.	Presupuesto de ventas	276
6.1.3.	Tipos de presupuesto	277
6.1.4.	Importancia de fijar presupuestos	278
6.1.5.	Métodos para fijar presupuestos de promoción	279
6.1.6.	Descripción del método de fijación presupuestario de promoción	280
6.1.7.	Distribución del presupuesto de mercadotecnia para el proyecto	280
6.2.	EVALUACIÓN FINANCIERA	282
6.2.1.	¿Qué es la evaluación de beneficios?	282
6.3.	ESCENARIOS	282
6.3.1.	Importancia de fijarse escenarios	283
6.3.2.	Tipos de escenarios	283
6.3.3.	Determinación de escenarios	284
6.4.	FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADOS	284
6.4.1.	Importancia de realizar un flujo de caja	285
6.4.2.	Importancia de realizar un estado de resultados	285
6.4.3.	Diferencia entre flujo de caja y estado de resultados	286
6.4.4.	Flujo de caja para el proyecto	286
6.4.5.	Análisis de los resultados del flujo de caja	291
6.4.6.	Estado de resultados proyectado	292
6.4.7.	Análisis del estado de resultados	293
6.5.	EVALUACIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN	293
6.5.1.	Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)	294
6.5.1.1.	Evaluación de la TMAR para el proyecto	295
6.5.2.	Valor actual neto (VAN)	295
6.5.2.1.	Evaluación del proyecto por el criterio del VAN	296
6.5.3.	Tasa interna de rendimiento (TIR)	297
6.5.3.1.	Evaluación del proyecto por el criterio de la TIR	298
6.5.4.	RELACIÓN BENEFICIO - COSTO	298
6.5.4.1.	Evaluación del proyecto por el criterio B/C	299
6.5.5.	Período real de recuperación (PRRI)	300
6.5.5.1.	Determinación del PRRI para el proyecto	301
6.5.6.	Informe consolidado y final de evaluación de los beneficios esperados del proyecto	302

CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	305
BIBLIOGRAFÍA	309
LINKOGRAFÍA	314
ANEXOS	316

ÍNDICE DE IMÁGENES, TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS

IMÁGENES

Fotografía No. 1	Implantación general de la ESMA	2
Fotografía No. 2	Implantación en la provincia de la ESMA	2
Fotografía No. 3	Vista aérea de la ESMA	2
Fotografía No. 4	Personalidades civiles y militares reunidas el 12 de julio de 1921, durante la inauguración del Aeródromo y la Escuela de Aviación “El Cóndor”	3
Fotografía No. 5	La Pista Negra, Salinas, Península de Snata Elena, base del HHS, 47th Service Group y el 85th Service Squadron de la USAAC, en la II G.M., y sede de la Escuela Militar de Aviación 1942.	4
Fotografía No. 6	Cadete de la ESMA realizando chequeo prevuelo en el T-34C-1, antes de volar.	5

TABLAS

Tabla No. 1	Principios y valores de la ESMA	14
Tabla No. 2	Evolución del PIB período 2008/2009	22
Tabla No. 3	Evolución de la inflación período 2008/2009	24
Tabla No. 4	Evolución de las tasas activas y pasivas período 2008/2009	27
Tabla No. 5	Evolución de la inflación período 2007/2008	29
Tabla No. 6	Evolución de la balanza comercial total período: Enero Agosto 2008 / 2009	31
Tabla No. 7	Evolución de las rentas petroleras período: 2008/2009	33
Tabla No. 8	Evolución del presupuesto general del Estado período: 2008/2009	35

Tabla No. 9	Evolución de la población nacional período: 2001/2009	42
Tabla No. 10	Evolución de la tasa poblacional período: 2008 / 2009	43
Tabla No. 11	Evolución de las tasas laborales período 2008/2009	50
Tabla No. 12	Evolución del número de estudiantes de los últimos años de bachillerato en el período 2008/2009	52
Tabla No. 13	Matriz oportunidades del macroambiente	64
Tabla No. 14	Matriz amenazas del macroambiente	65
Tabla No. 15	Tabla comparativa del lugar procedencia de los cadetes de la ESMA	69
Tabla No. 16	Comparativo de cadetes de la ESMA	70
Tabla No. 17	Comparativo de proveedores de la ESMA	72
Tabla No. 18	Pareto para proveedores de la ESMA	73
Tabla No. 19	Comparativo de competidores para la ESMA	74
Tabla No. 20	Organismos que actúan en el microambiente de la ESMA	75
Tabla No. 21	Análisis de la competitividad de M. Porter para el sector de las Escuelas militares	78
Tabla No. 22	Matriz de resumen OA del microambiente	79
Tabla No. 23	Comparativo de niveles de formación en el personal de la ESMA	90
Tabla No. 24	Matriz de resumen FD situación interna de la ESMA	93
Tabla No. 25	Matriz de resumen factores FODA para la ESMA	94
Tabla No. 26	Matriz EFE para la ESMA	95
Tabla No. 27	Matriz EFI para la ESMA	96

Tabla No. 28	Tabla de principios y valores institucionales actuales y propuestos	98
Tabla No. 29	Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas para la ESMA	101
Tabla No. 30	Matriz de iniciativas estratégicas defensiva para la ESMA	102
Tabla No. 31	Despliegue de estrategias ofensivas	103
Tabla No. 32	Despliegue de estrategias defensivas	104
Tabla No. 33	Definición de objetivos estratégicos para la ESMA	105
Tabla No. 34	Clasificación del mercado	108
Tabla No. 35	Segmentación de mercados de consumo	114
Tabla No. 36	Segmentación de mercados industriales	115
Tabla No. 37	Mercados donde actúa la ESMA	119
Tabla No. 38	Preselección de variables de la ESMA	121
Tabla No. 39	Selección de variables de la ESMA	122
Tabla No. 40	Tipos de muestreos probabilísticos	124
Tabla No. 41	Tipos de muestreos no probabilísticos	125
Tabla No. 42	Tipos de muestreos a emplearse en el estudio	126
Tabla No. 43	Instrumentos de investigación, características, ventajas y desventajas	127
Tabla No. 44	Justificación de los instrumentos de investigación a utilizarse	131
Tabla No. 45	Correcciones a realizarse en la encuesta final	133
Tabla No. 45	Correcciones a realizarse en la encuesta final	133
Tabla No. 46	Distribución porcentual de cadetes de la ESMA y encuestas lanzadas por provincia y región	136

Tabla No. 47	Resultados generales obtenidos en el SPSS v. 17,0	137
Tabla No. 48	Resultados de tabulación cruzada entre las variables de género y edad en los encuestados obtenidos en el SPSS v. 17,0	139
Tabla No. 49	Resultados generales de la encuesta	139
Tabla No. 50	Correlación de los segmentos de mercado con las variables seleccionadas	150
Tabla No. 51	Determinación del tamaño de los segmentos del mercado	157
Tabla No. 52	Calificación del tamaño de los segmentos del mercado	158
Tabla No. 53	Características de los objetivos	161
Tabla No. 54	Matriz GAP para la determinación de objetivos de Marketing	163
Tabla No. 55	Matriz GAP para la determinación de objetivos de Innovación	164
Tabla No. 56	Matriz GAP para la determinación de objetivos de Productividad	165
Tabla No. 57	Matriz GAP para la determinación de objetivos de Responsabilidad Social	166
Tabla No. 58	Matriz GAP para la determinación de objetivos de Recursos Humanos	167
Tabla No. 60	Comparativo de las Estrategias	171
Tabla No. 61	Matriz de perfil estratégico adoptada por la ESMA	191
Tabla No. 62	Clasificación general de los productos	199
Tabla No. 63	Características de los productos	201
Tabla No. 64	Clasificación de los servicios	204
Tabla No. 65	Atributos del buen servicio	208
Tabla No. 66	Estrategias de desarrollo de servicios	212

Tabla No. 67	Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios	213
Tabla No. 68	Métodos de fijación de precios	225
Tabla No. 69	Clasificación de los canales de distribución	228
Tabla No. 70	Componentes de la mezcla promocional	230
Tabla No. 71	Comparativo de las estrategias de comunicación	231
Tabla No. 72	Estrategias de comercialización por internet	237
Tabla No. 73	Beneficios de la comercialización por internet	238
Tabla No. 74	Comparativo de las estrategias de comercialización por internet	239
Tabla No. 75	Tipos de posicionamiento	247
Tabla No. 76	Comparativo de las estrategias de posicionamiento	249
Tabla No. 77	Perfil estratégico a adoptarse	259
Tabla No. 78	Matriz de alineación de objetivos estratégicos con las estrategias de marketing mix	264
Tabla No. 79	Plan operativo de marketing mix	265
Tabla No. 80	Clasificación general de los presupuestos	277
Tabla No. 81	Métodos para fijar presupuestos de promoción	279
Tabla No. 82	Distribución del presupuesto de marketing mensual en dólares	281
Tabla No. 83	Formulación de escenarios	284
Tabla No. 84	Flujo de caja aplicado a los escenarios	286
Tabla No. 85	Flujo de caja sin proyecto	287
Tabla No. 86	Flujo de caja para el período de aplicación del proyecto con los diferentes escenarios	288
Tabla No. 87	Resumen del flujo de caja para el período de aplicación del proyecto con los diferentes escenarios	291

Tabla No. 88	Resultados del flujo de caja	291
Tabla No. 89	Estado de resultados del proyecto	292
Tabla No. 90	Resultados del flujo de caja	293
Tabla No. 91	Evaluación de escenarios según el VAN	296
Tabla No. 92	Evaluación de escenarios según la TIR	298
Tabla No. 93	Evaluación de escenarios según el beneficio / costo	300
Tabla No. 94	Determinación del PRRI en los diferentes escenarios del proyecto	301
Tabla No. 95	Análisis de sensibilidad	303

GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Componentes análisis situacional	19
Gráfico No. 2	Variación del PIB Ecuador - período: 2006/2009	22
Gráfico No. 3	Variación de la inflación en el Ecuador - período: 2006/2009	24
Gráfico No. 4	Variación de la tasa activa y pasiva del Ecuador período: Dic-2008 / Oct-2009	26
Gráfico No. 5	Variación de las remesas de migrantes período: 2005 – 2008	28
Gráfico No. 6	Remesas de migrantes por país de procedencia período: 2005 – 2008	29
Gráfico No. 7	Variación de la balanza comercial período: Enero Agosto 2008 / 2009	31
Gráfico No. 8	Variación de las rentas petrolera período: 2006 / 2009	33
Gráfico No. 9	Calificación del desempeño de gobierno Econ. Rafael Correa, período: Octubre 2009	36

Gráfico No. 10	Aceptación del gobierno Econ. Rafael Correa, período: 2007 / 2008 / 2009	37
Gráfico No. 11	Causas ingresadas y resueltas período: ene-09 / ago-09	40
Gráfico No. 12	Población del Ecuador años: 2001 y 2009	42
Gráfico No. 13	Tasa de crecimiento poblacional del Ecuador períodos: 2006 / 2009	43
Gráfico No. 14	Gráfico distribución porcentual por sexo y edades de la población ecuatoriana	44
Gráfico No. 15	Variación de la CFB, CFV y el SM del Ecuador período: 2008 / 2009	48
Gráfico No. 16	Variación empleo, desempleo y subempleo del Ecuador período: 2008 / 2009	49
Gráfico No. 17	Variación del número de estudiantes en los últimos años de bachillerato del Ecuador período: 2007 / 2009	51
Gráfico No. 18	Variación del índice delincencial del Ecuador período: 2007/2008	59
Gráfico No. 19	Gasto militar en América del Sur período: 2008	60
Gráfico No. 20	Procedencia de los cadetes de la ESMA	69
Gráfico No. 21	Pareto para proveedores de la ESMA	73
Gráfico No. 22	Participación de mercado de la ESMA	74
Gráfico No. 23	Las cinco fuerzas competitivas de Porter	76
Gráfico No. 24	Clasificación de impacto del mercado en el sector de las Escuelas Militares	78
Gráfico No. 25	Cadena de mando de la ESMA	80
Gráfico No. 26	Organigrama estructural funcional de la ESMA	82
Gráfico No. 27	Resultados de encuesta para determinar el ambiente laboral ESMA	92
Gráfico No. 28	Resultados generales de evaluación de encuesta	92

Gráfico No. 29	Diagnóstico situacional de la ESMA	96
Gráfico No. 30	Nuevo mapa de direccionamiento estratégico para la ESMA	106
Gráfico No. 31	Demanda elástica	109
Gráfico No. 32	Demanda inelástica	110
Gráfico No. 33	Demanda unitaria	110
Gráfico No. 34	Las cinco fuerzas competitivas de Porter	117
Gráfico No. 35	Cronograma de trabajo del lanzamiento de encuestas	135
Gráfico No. 36	Relación porcentual en la pregunta No. 1	142
Gráfico No. 37	Relación porcentual en la pregunta No. 2	143
Gráfico No. 38	Relación porcentual en la pregunta No. 3	143
Gráfico No. 39	Relación porcentual en la pregunta No. 4	144
Gráfico No. 40	Relación porcentual en la pregunta No. 5	144
Gráfico No. 41	Relación porcentual en la pregunta No. 6	145
Gráfico No. 42	Relación porcentual en la pregunta No. 7	145
Gráfico No. 43	Relación porcentual en la pregunta No. 8	146
Gráfico No. 44	Relación porcentual en la pregunta No. 9	146
Gráfico No. 45	Relación porcentual en la pregunta No. 10	147
Gráfico No. 46	Relación porcentual en la pregunta No. 11	147
Gráfico No. 47	Relación porcentual en la pregunta No. 12	148
Gráfico No. 48	Relación porcentual en la pregunta No. 13	148
Gráfico No. 49	Relación porcentual en la pregunta No. 14	149
Gráfico No. 50	Relación porcentual en la pregunta No. 15	149

Gráfico No. 51	Modelo de sistema de mercado	196
Gráfico No. 52	El proceso de gerencia de marketing	197
Gráfico No. 53	Ciclo de vida del producto	202
Gráfico No. 54	Características de los servicios	205
Gráfico No. 55	Esquema general del servicio	209
Gráfico No. 56	Esquema de servicio de la ESMA	210
Gráfico No. 57	Esquema de servicio de llamamiento, reclutamiento y selección a la ESMA	211
Gráfico No. 68	Estrategias de fijación de precios	224
Gráfico No. 69	Nuevo logotipo de la ESMA	236

CUADROS

Cuadro No. 1	Componentes análisis situacional	20
Cuadro No. 2	Características que definen a las organizaciones	81
Cuadro No. 3	Clasificación de las estrategias	170

ANEXOS

Anexos	Al Plan Operativo	271
Anexo 1	Presupuesto de publicación comercial de 30 segundos en ECUAVISA	317
Anexo 2	Presupuesto de publicación comercial de 30 segundos en ECUADOR TV	318
Anexo 3	Presupuesto de publicación en la revista GENERACIÓN 21	319
Anexo 4	Información de sitio web universitario gratuito UNIVERSIA	319

Anexo 5	Publicidad a ser aplicada en la página WEB de la ESMA	321
Anexo 6	Propuesta de posters promocionales	322
Anexo 7	Propuesta de artículos promocionales	323

RESUMEN

Este proyecto fue llevado a cabo bajo el consentimiento del Sr. Comandante del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y el Sr. Director de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, quienes conscientes de la necesidad de mejorar la capacidad de seleccionar cadetes a través del incremento del número de aspirantes que se presenten al proceso de reclutamiento, apoyaron la realización del “*PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ESMA*”, el cual fue desarrollado en siete capítulos que se resumen de la siguiente manera:

El Capítulo I, muestra un resumen breve de la reseña histórica institucional, define el problema a resolver, determina los objetivos generales e hipótesis a ser evaluados con la tesis. Así mismo, se analiza la filosofía empresarial a través de los principios y valores corporativos, misión, visión y objetivos institucionales.

En el Capítulo II, se analiza los factores macroambientales, microambientales y el análisis interno de la institución, definiendo a través del análisis FODA el nivel de impacto en la organización. Así mismo, este capítulo muestra la propuesta del plan estratégico de la ESMA, definiendo un mapa estratégico institucional para el 2014.

El Capítulo III, hace referencia al estudio de mercado, donde se define el segmento al cual la ESMA debe dirigir los esfuerzos de marketing para alcanzar los objetivos deseados. La herramienta empleada para el estudio de campo fueron las encuestas que se realizaron en distintos colegios de doce provincias del país.

En el Capítulo IV, se determinaron los objetivos de marketing, de innovación, de productividad, de responsabilidad social y de recursos humanos, junto a las estrategias que permitirán alcanzarlos. Así mismo, se determinan estrategias de posicionamiento a un nivel organizacional.

El Capítulo V, se centra directamente en las estrategias a emplearse para el mix de marketing definidos en base a los cuatro componentes del mismo. Es importante mencionar que el desarrollo del internet y las nuevas estrategias de promoción definidas pueden lograr fácilmente el incremento de la demanda deseado para mejorar la capacidad selectiva en el proceso de reclutamiento.

En el Capítulo VI, se define el presupuesto de marketing y la evaluación respectiva, a través de la TMAR, VAN, TIR, relación B/C y PRRI, con lo que se demuestra la viabilidad del proyecto.

El Capítulo VII, muestra las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado, así como bibliografía, linkografía y anexos.

SUMMARY

This Project was authorized by the chief of Ecuadorian Air Force Education and Doctrine Command and the chief of the Air Force Academy “Cosme Rennella B.”, who are conscious of the need to improve the number of aspirants that want to join the air force so it can be select the best of them to become cadets. They gave their support to the “*ESMA STRATEGIC MARKETING PLAN*”, this plan was develop in seven chapters, separate in the following way:

Chapter I shows a resume of the institutional history, defines the problem to be solve, selects the main objectives and the hypothesis to be evaluated with this work. Therefore, it analyses the organizational philosophy through the corporative values and principles, mission, vision and institutional objectives.

Chapter II analyses the factors of macroenvironments, microenvironments and the internal institution analysis, defining through the FODA analysis the level of impact in the organization. This chapter also shows recommendations for the ESMA strategic marketing plan, showing a strategic map of the institution until 2014.

The Chapter III makes reference of the marketing study, where it defines the target segment that the ESMA has to make the marketing efforts to reach the desire objectives. The tool that has been use for this study was the polls that were made in different high schools from twelve provinces.

Chapter IV, the marketing objectives were determinate: innovation, productivity, social responsibility and human resources, together with the strategies that will let allow reach them, also, strategic positioning are show in an organizational level.

Chapter V focuses in the direct strategies to be used for the marketing mix defined by the four components of itself. It's important to mention that internet develop and the new defined strategies of promotion can easily improve the increase demand in order to make the process of recruiting a better selection process.

Chapter VI, the budget of the marketing and the its evaluation has been define, trough the TMAR, VAN, TIR, B/C and PRRI, which show us the viability of the project.

Chapter VII shows the conclusions and recommendations of the study, also shows the bibliography, links and annexes.



CAPÍTULO I

GENERALIDADES



1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y FIGURA INSTITUCIONAL

La ESMA está ubicada en la provincia de Santa Elena, ciudad Salinas, cantón Chipipe; su dirección: Av. 7ma. s/n y calle Atahualpa.

Fotografías No. 1 a 3



Implantación General



Implantación en la Provincia



Vista Aérea

Fuente de imágenes: Google Earth

Para brindar información ha puesto a disposición su página web www.esmafae.mil.ec, y el siguiente número telefónico (593) 042-772-400 ext. 2221 que corresponde al Dpto. Académico de la ESMA.


Su ubicación es estratégica para las operaciones de vuelo, académicas, deportivas, así como también para la recreación de los Cadetes mientras cursan los 4 años de estudios; puesto que está rodeado por hermosas playas de “Chipipe”, el “Malecón de Salinas”; y, “Mar Bravo”, consideradas áreas de recreación.

Actualmente se forman cuatro promociones de Cadetes (LX, LXI, LXII y LXIII) con un total de 158 Cadetes y 27 Docentes, quienes son evaluados constantemente con el fin de que cumplan los estándares que demanda la ESMA y la ESPE para otorgar títulos en Licenciatura en Ciencias Aeronáuticas Militares y Licenciatura en Administración Aeronáutica Militar.



La infraestructura de la ESMA es muy adecuada para la formación de sus Cadetes. Posee aulas totalmente adecuadas y equipadas con equipos de ayuda didáctica; una biblioteca, donde reposan libros de especialidad, revistas, periódicos, etc.; canchas deportivas, pistas atléticas, polígono de tiro, piscina, coliseo, que le permiten a la institución desarrollar las capacidades físicas y psicológicas de sus alumnos; la Escuela cuenta con un policlínico, el cual está catalogado como uno de los mejores en la Provincia de Santa Elena.


La Fuerza Aérea Ecuatoriana es el cliente de esta Institución ya que recibe directamente los resultados del proceso de formación de la ESMA, que son Oficiales en el grado de Subteniente (Arma y Técnicos) y Teniente (Especialistas).

ORD.	AÑO	EVENTO	DESCRIPCIÓN / IMPACTO DEL EVENTO
1	27-Oct-1920	Nacimiento de la aviación militar	El Dr. José Luis Tamayo, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, el 27 de Octubre de 1920, decretó la creación de dos Escuelas de Aviación (Guayaquil y Quito).
2	12-Jul-1921	Inauguración Escuela de Aviación “El Cóndor”	Se inaugura en la población de Eloy Alfaro “Durán”. Fotografía No. 4  <i>Personalidades civiles y militares reunidas el 12 de julio de 1921, durante la inauguración del Aeródromo y la Escuela de Aviación “El Cóndor”.</i>




3	Febrero-1923	Primer vuelo solo en Quito	La colonia sirio-libanesa adquirió un avión bautizado como “ <i>La Syrie</i> ”, y en un terreno poco preparado en el sector de Ñaquito se realizó el primer vuelo.
4	1935	Fortalecimiento de la aviación militar	El <i>Dr. José María Velasco Ibarra</i> , amante de la aviación adquiere nuevos aviones y contrata instructores estadounidenses para la capacitación y entrenamiento de los cadetes.
5	3-Jul-1935	Creación de la EMA en Guayaquil	Se creó la Escuela Militar de Aviación en la ciudad de Guayaquil, en el <i>Aeropuerto “Simón Bolívar”</i> , y se nombró como su Director al Mayor Luis A. Mantilla y Subdirector al Mayor Jacinto A. Vélez.
6	1940	EE.UU. crea bases en Ecuador	La Segunda Guerra Mundial, involucró también a los países latinoamericanos; y, Ecuador no fue la excepción. Es así que con los Estados Unidos de Norteamérica, acordó la creación de una base aérea en la ciudad de Salinas, península de Santa Elena, la cual sería compartida por las ambas naciones.

Fotografía No. 5



La Pista Negra, Salinas, Península de Santa Elena, base del HHS, 47th Service Group y el 85th Service Squadron de la USAAC, en la IIGM, y sede de la Escuela Militar de Aviación. 1942.



7	1942	Traslado de la EMA a Salinas	<p>Al final de la II Guerra Mundial, la Escuela de Aviación, se traslada a Salinas, para aprovechar de las instalaciones e infraestructura dejada por los norteamericanos; y se la llama: <i>Escuela Militar de Aviación “Cosme Rennella Barbatto”</i>, en honor al máximo pionero de la Aviación Militar Ecuatoriana.</p>
8	15-Oct-1971	La EMA cambia de nombre a ESMA	<p>Se expide el Decreto Supremo N° 1537, y es publicado en el Registro Oficial N°. 335, el 21 de octubre de 1971; y toma el nombre de: <i>Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella Barbatto”</i>.</p>
9	2009	Situación Actual	<p>La ESMA ha graduado 59 promociones de Oficiales Pilotos y Técnicos; y 24 promociones de Oficiales Especialistas.</p> <p style="text-align: center;">Fotografía No. 6</p>  <p style="text-align: center;"><i>Cadete de la ESMA realizando chequeo prevuelo en el T-34C-1, antes de ir a volar.</i></p>



1.2 PROBLEMA A RESOLVER

1.2.1. Características de la formación del futuro oficial en la ESMA

La ESMA forma parte del sistema educativo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y basada en los principios institucionales de la FAE, busca formar en sus instalaciones Oficiales Pilotos, Técnicos y Especialistas; por lo tanto se han creado 5 ejes que se refuerzan permanentemente durante el período de formación:

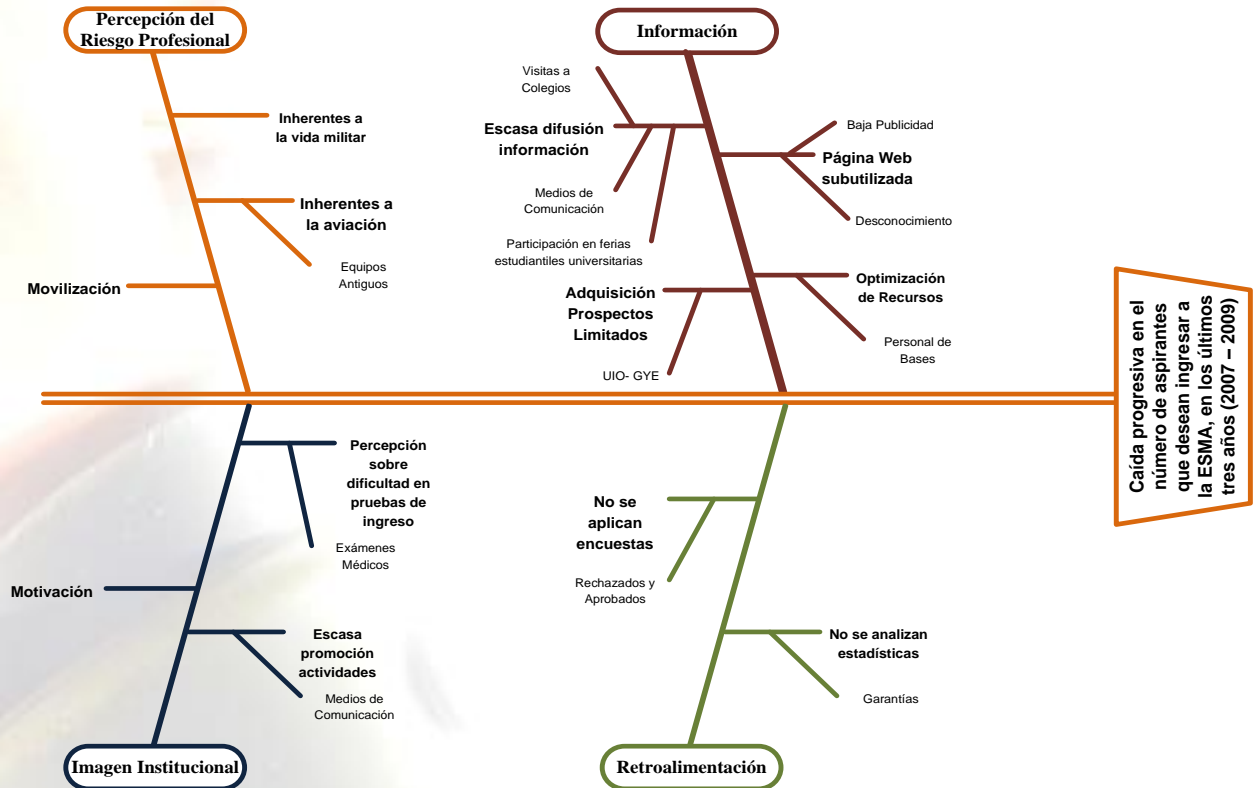
- ▶ Cultura militar.- Refuerza el campo de carrera de los Cadetes.
- ▶ Cultura física.- Bajo la necesidad de que el Oficial esté preparado para cualquier eventualidad en la que se requiera de su destreza psicomotriz.
- ▶ Cultura humanística.- Son el conjunto de conocimientos habilidades y destrezas que contribuye a una formación integral del Oficial como ser humano.
- ▶ Ciencia Militar.- Formación militar directa.
- ▶ Ciencia Tecnológica.- Es el soporte y apoyo para la puesta en práctica de la teoría, y es instrumento que permitirá el acceso a los adelantos científicos y tecnológicos de la carrera.

La formación del futuro Oficial tiene su base en el conjunto de actividades y procedimientos que favorecen el desarrollo de las cualidades morales, intelectuales y físicas, buscando la construcción de un perfil adecuado para el futuro Oficial acorde con los objetivos institucionales.

Al finalizar sus cuatro años de estudios, la ESMA bajo acuerdos y con certificación de la ESPE, entrega a sus Cadetes los siguientes títulos: Licenciatura en Ciencias Aeronáuticas Militares y Administración Aeronáutica Militar.



1.2.2. Diagrama Ishikawa



1.2.3. Formulación del Problema

En este diagrama se puede identificar cuatro causas importantes que inciden directamente en la caída progresiva del número de aspirantes que desean ingresar a la ESMA en los últimos tres años (2007-2009).

Percepción Riesgo Profesional: La aviación y la vida militar traen consigo riesgos propios y únicos de la profesión. Sin embargo, la percepción magnificada que tiene la población de este riesgo, es considerada una causa importante para la caída de aspirantes que se presentan a rendir las pruebas de ingreso, puesto que la población ecuatoriana conoce de la carencia de equipos modernos y con tecnología adecuada



para la época. En el año 2008 y 2009, la prensa puso énfasis en dar a conocer esta información, mediante documentales, noticieros, revistas y periódicos.

Por ejemplo, la ESMA posee dos quipos de vuelo relativamente antiguos que son el T-34C-1 traído al Ecuador en el año de 1977; y, la avioneta A-150L que data de 1974.

Falta de Información: La ESMA carece de estrategias de difusión e información, se puede decir que la venta de prospectos simplemente es vista como un proceso de ventas y no se ha pensado ir más allá.

Existen medios y recursos técnicos y humanos, que no han sido utilizados adecuadamente y con los cuales se puede atraer clientes (aspirantes) al proceso de reclutamiento.

Imagen Institucional: Es importante para cualquier organización o institución saber difundir su imagen. La ESMA no ha sabido promover adecuadamente sus actividades a la población general. No se maneja un plan de visitas a instituciones educativas de nivel secundario, no aprovecha la promoción institucional de la FAE, etc.

Retroalimentación: El proceso de reclutamiento es visto únicamente como un resultado de ventas de prospectos y no como una estrategia de marketing, que es un error por el cual se han obviado el análisis de estadísticas, aplicación de encuestas antes, durante y posterior al proceso para determinar falencias que deben ser solventadas para el futuro, etc.



1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivos Generales

Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, con el fin de robustecer la imagen institucional e incrementar la capacidad de selección en el proceso de reclutamiento, elevando el número de aspirantes en llamamientos posteriores a su implementación.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ▶ Realizar un diagnóstico situacional de la ESMA, mediante el uso de la herramienta FODA, en el cual comprendan aspectos del macro y microambiente.
- ▶ Realizar una investigación de mercado, para así poder identificar las fallas de comunicación externa, segmentar el mercado, identificar sus características, requerimientos y preferencias que influyan en los factores de selección frente a nuestra competencia directa.
- ▶ Establecer objetivos, estrategias de marketing y definir las ventajas competitivas con que cuenta la institución para fortalecerlas; y de esta manera aprovechar la oportunidad de ingresar y captar el mercado meta mejor que nuestros competidores.
- ▶ Elaborar el plan operativo y presupuesto para la implementación de las propuestas estratégicas del plan.
- ▶ Establecer las ventajas y desventajas de la ejecución de esta propuesta.



1.4 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Punto de vista del mercado

La educación es una de las más grandes riquezas que poseen los seres humanos; y, la ESMA forma parte del proceso educador a nivel nacional.

El mercado meta de la institución necesita del cumplimiento de dos requisitos básicos:

Edad: entre 17 y 22 años

Ser bachiller en cualquier especialidad.

Es entonces fácil deducir que tenemos un mercado muy amplio, ya que un gran porcentaje de ellos buscarán educación superior. Por lo tanto resultaría indispensable detectar cuales son las características que podrían motivar a este inmenso número de jóvenes a ingresar a la vida militar, enfocando nuestro esfuerzo hacia la aviación.

1.4.2 Punto de vista de la Institución

La ESMA, como instituto de formación de Oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, pretende mejorar el nivel de sus seleccionados, por lo tanto, es muy necesario brindar estrategias de posicionamiento que le permitan a la institución dirigir sus esfuerzos y recursos promocionales con eficiencia hacia el mercado meta.

El proceso de reclutamiento es crítico para los resultados que se van a obtener dentro de la Escuela; y, este resultado es directamente proporcional con los beneficios que la Fuerza Aérea va a recibir.

Un incremento en el número de Aspirantes que se presenten al proceso de reclutamiento mejorará notablemente la capacidad de selección de la ESMA.



1.4.3 Punto de vista del Autor

Este proyecto representa la materialización de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en la Escuela Politécnica del Ejército; es la oportunidad de poder demostrar a la sociedad de que los alumnos formados en este instituto de educación superior, son capaces de afrontar con éxito los retos que proponen los mercados; así mismo, demostrar que sus alumnos poseen capacidades para identificar y aprovechar de las oportunidades existentes en el entorno, y convertirlas con habilidad en situaciones favorables y exitosas.

Como miembro activo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana e Instructor de la Escuela Superior Militar de Aviación, se busca el mejoramiento de la institución, es por ello que mediante los conocimientos adquiridos, se realiza esta propuesta, con la cual se pretende proponer estrategias para mejorar la promoción y publicidad de la ESMA, y captar un número mayor de aspirantes, para de esta manera mejorar la calidad de selección en el proceso de reclutamiento.

1.4.4 Punto de vista de la ESPE

A través de este tipo de tesis, la ESPE puede evaluar el proceso de formación y capacitación de sus alumnos en sus aulas o en el sistema de educación a distancia, ya que le permiten a la Universidad, medir la iniciativa de sus alumnos, su capacidad emprendedora, la capacidad de trabajar y producir en ambientes de presión. La ESPE, a través de sus profesores forman líderes profesionales, que enmarcados en la ética y el profesionalismo demuestran a la sociedad su aporte que engrandece el desarrollo del país desde cualquier lugar que se desenvuelven.



1.5 HIPÓTESIS

“Las hipótesis son presunciones sobre una relación causal entre una variable dependiente que hay que explicar, y por lo menos, una variable explicativa independiente. Se formulan en forma de declaraciones «si...entonces» (si los padres hacen deporte con regularidad, entonces los hijos tienen una participación deportiva elevada) o de las declaraciones «cuanto...tanto» (cuanto con más antelación al momento oportuno presionen los padres que practiquen deportes de competición, tanto mayor será el número de niños que abandonen antes de tiempo su carrera deportiva).”¹

1.5.1. Hipótesis general

A través del desarrollo y planteamiento de estrategias adecuadas para promocionar y captar el interés de los jóvenes bachilleres, se podrá elevar la cantidad de aspirantes en el proceso de inicial de selección y por lo tanto se mejorará la capacidad de selección de la ESMA.

1.5.2. Hipótesis específica

- ▶ El análisis FODA permitirá determinar estrategias bases adecuadas en razón del diagnóstico situacional de la ESMA.
- ▶ La investigación de mercado mostrará cuales son las debilidades o fallas que no permiten que nuestros esfuerzos de comunicación lleguen de una manera adecuada a nuestro mercado meta.

¹ HEINEMANN, Klaus. (2003). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA*. Barcelona. Editorial PAIDOTRIBO. p. 48.



- ▶ Un impulso adecuado de las ventajas competitivas puede generar efectos muy positivos en la captación de nuestro mercado meta, posicionándonos sobre nuestros competidores.
- ▶ La asignación de recursos es limitada, pero se pueden proponer estrategias que no demanden mayor recurso económico, sino una adecuada optimización de los recursos existentes en la institución.
- ▶ Si las ventajas se muestran favorables a los objetivos de la FAE y requerimientos de la ESMA, la propuesta estratégica sería viable.

1.6 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1.6.1. Principios y valores corporativos

Los valores son cualidades propias de los seres humanos y los principios son actitudes que se derivan de estos; entonces, será más fácil entender aquellos que la Fuerza Aérea ha planteado en el Plan Estratégico 2010-2018.

La ESMA es una institución de formación de oficiales, que pertenece a la FAE, por lo tanto, opera bajo los principios establecidos en el Plan antes mencionado, que son:

**Tabla No. 1 Principios y valores de la ESMA**

PRINCIPIOS	VALORES
▶ Calidad y Confiabilidad.	▶ Honor.
▶ Eficiencia y Eficacia.	▶ Valor.
▶ Simplicidad y descentralización administrativa.	▶ Integridad.
▶ Mejoramiento Continuo.	▶ Lealtad.
▶ Compromiso con la Institución.	▶ Disciplina.
	▶ Servicio.
	▶ Abnegación.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Honor.- Como base fundamental para la formación del “Caballero del Aire”². El honor para cumplir con cabalidad los deberes asignados a favor de nuestro país. La vida del *Caballero del Aire* está por debajo de las demandas de la Patria; es un honor dar la vida por la libertad de nuestra tierra.

Valor.- Los cadetes forman sus mentes para poder enfrentar con éxito situaciones que atenten contra la soberanía e integridad territorial. El mejor ejemplo es la gesta heroica del Cenepa en el año de 1995, donde la Fuerza Aérea Ecuatoriana gracias al valor y profesionalismo de su gente puso en alto el nombre de la institución y del país.

Integridad.- La integridad compete la formación sinérgica entre el cuerpo, la mente y el espíritu. La ESMA inculca en los cadetes estos valores como parte del proceso de formación a través de actividades donde se ponen a prueba las debilidades humanas que deben ser superadas por cada uno de ellos.

² Frase empleada para citar a los miembros de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.



Lealtad.- No solo con quienes comandan, sino con los comandados, con la institución y con la sociedad. Un verdadero líder debe saber llegar a su gente a través del ejemplo y de su moral.

Disciplina.- El cumplimiento cabal de leyes y reglamentos, forman en el futuro oficial cualidades de excelencia. La ESMA demanda mucho de este valor y quienes no se adapten a la disciplina, mañana no podrán ser considerados como Oficiales de la Fuerza Aérea.

Servicio.- Las Fuerzas Armadas son instituciones 100% de servicio, donde por el cumplimiento del deber, se deja a un lado las comodidades y privilegios de una vida normal. Los cadetes aprenden a valorar el sacrificio y dar al máximo sus capacidades a favor de la sociedad.

Abnegación.- Vista como un sacrificio voluntario a favor de las demandas de nuestra Patria. Sin horarios, sin lugares adecuados, sin privilegios, solo enriquecido con el amor a su bandera.

1.6.2. Misión

La ESMA forma parte de uno de los ejes de la planeación estratégica de la FAE, que es la educación, donde con una política de mejoramiento continuo, se ha establecido acuerdos inter institucionales con la ESPE muy importantes; es por ello que en la actualidad los cadetes al finalizar los cuatro años de educación, obtienen títulos de Licenciados en Ciencias Aeronáuticas Militares y Administración Aeronáutica Militar. Con este breve antecedente, podremos entender la misión de la ESMA que es:



“Formar Oficiales Pilotos, Técnicos y Especialistas con conocimientos en los Ejes de: Cultura Militar, Física, Humanística, Ciencia Militar y Tecnológica fundamentada en valores éticos, a fin de satisfacer las necesidades de la Fuerza Aérea Ecuatoriana”³.

1.6.3. Visión

La ESMA como instituto no posee una visión propia, sino que ha adoptado como propia la visión de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, ya que la formación que se brinda en la institución es un componente de toda la planeación estratégica de la FAE, la cual apunta al cumplimiento de los objetivos planteados en la Política de la Defensa Nacional; entonces la visión es:

“Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional”⁴.

1.6.4. Objetivos institucionales

En el anexo No. 1 de la *Planificación Institucional de la ESMA* correspondiente al período 2009-2010, se hace constar tres objetivos institucionales:

- ▶ *Formar Oficiales Pilotos, Técnicos y Especialistas con conocimientos, habilidades y actitudes de excelencia.*
- ▶ *Brindar una formación integral, fundamentada en la teoría y práctica de valores éticos, morales y profesionales.*
- ▶ *Alcanzar y mantener un elevado espíritu militar.*

³ POLÍTICA DE CALIDAD DE LA ESMA.

⁴ (2009) PLAN ESTRATÉGICO DE LA FUERZA AÉREA 2010-2018.



CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL



2.1 GENERALIDADES

2.1.1. Concepto

El análisis situacional comprende el entendimiento de los factores ambientales externos e internos que rodean a la empresa; el macro y microambiente dependen de un análisis externo, donde se muestran las oportunidades y amenazas del entorno para el mercado en general y para los proveedores, competencia y clientes. El análisis interno muestra las debilidades y fortalezas de la empresa, las cuales pueden ser utilizadas para generar una ventaja competitiva en el mercado.

2.1.2. Importancia de realizar un análisis situacional

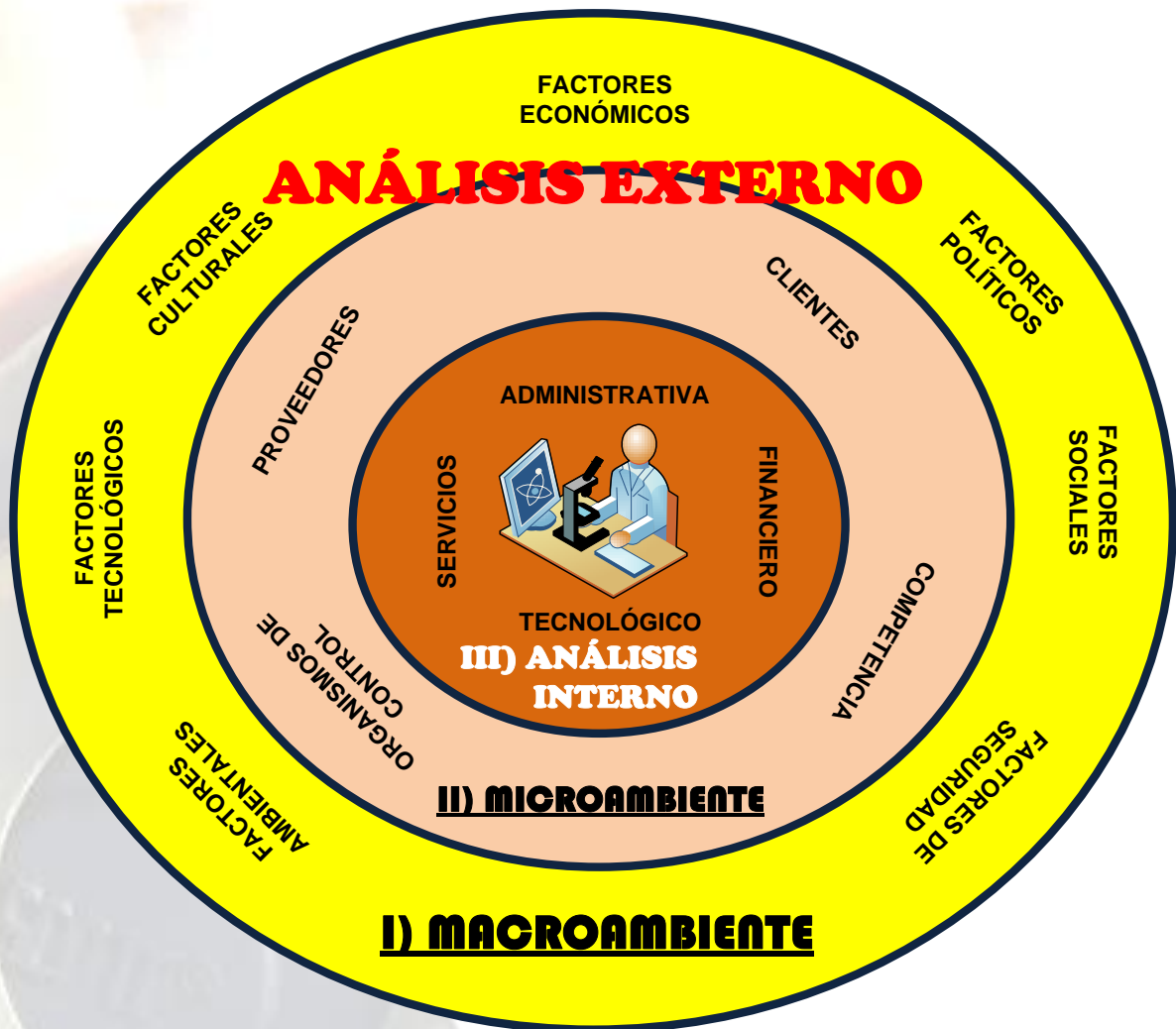
Todas las empresas, sea cual fuere su constitución y objetivos financieros, deben realizar un análisis situacional, para entender y determinar estrategias de planeación y participación en el mercado. De no realizarlo, la empresa no tendría bases sólidas para su inicio.

Es muy importante también que la realización del estudio situacional, posea datos reales, para que los resultados muestren a los directivos de la organización la situación actual donde participará la empresa. Así la alta gerencia estará en capacidad de tomar las decisiones más adecuadas para cumplir con los objetivos, la misión y visión de la empresa.



2.1.3. Partes del análisis situacional

Gráfico No. 1: Componentes análisis situacional



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



2.1.4. Cuadro sinóptico del análisis situacional

Cuadro No. 1: Componentes análisis situacional



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R

Fuente: Orientación Curso Taller de Grado ESPE 2009-2010 Ing. Raúl Salazar



2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

El macroambiente comprende todos aquellos factores externos a la empresa, los cuales ella no puede controlar directamente; por ejemplo, factores políticos, sociales, culturales, seguridad pública, ecológico, etc.

El análisis de estos factores es muy importante para la elaboración de una propuesta estratégica, ya que se debe comprender su efecto en la institución.

Aquellos factores que repercuten de manera positiva hacia la institución, pueden constituirse en las **OPORTUNIDADES** que ofrece el mercado; y, así mismo, aquellas que incidan en manera negativa, serán consideradas **AMENAZAS**.

2.2.1. Escenario Económico

Dentro del escenario económico, se analizarán el PIB, la inflación, las tasas de interés activa y pasiva, las remesas de migrantes, la balanza comercial, las remesas petroleras; y, el presupuesto general del Estado.

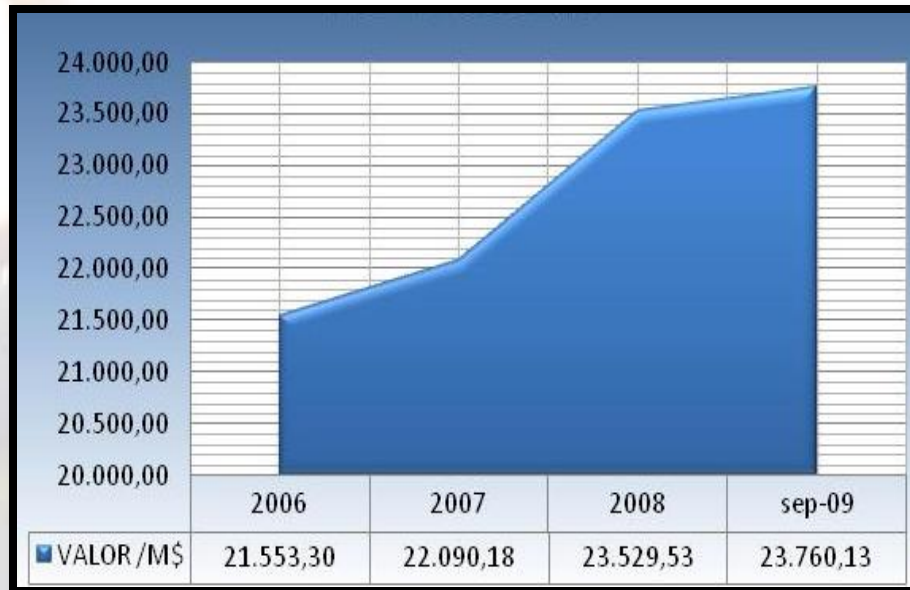
2.2.1.1. *El PIB*

Definición.- El PIB, puede mostrar el crecimiento o decrecimiento de una economía de un país; éste, junto a otros factores, determinan si el entorno económico es atractivo o no para materializar una inversión dentro del Estado.



Evolución de la variable.- A continuación se mostrará la tabla del PIB del Ecuador en los últimos cuatro años:

**Gráfico No. 2: Variación del PIB Ecuador
periodo: 2006/2009, (en millones de dólares)**



*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Banco Central Ecuador*

**Tabla No. 2: Evolución del PIB período 2008/2009,
(en millones de dólares)**

<i>Años</i>		<i>Variación</i>
<i>2008</i>	<i>2009</i>	$\frac{V_{2009} - V_{2008}}{V_{2008}}$
\$ 23.529,53 millones	\$ 23.760,13 millones	0,98 %

*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Banco Central Ecuador*



Efecto general de la variable.- El pequeño incremento del PIB que se muestra en la tabla 2.01., que equivale al 0,98% con respecto al año anterior, constituye una **OPORTUNIDAD** de **BAJO IMPACTO**.

Efecto particular de la variable: Con la información recopilada del BCE¹, se puede ver que a pesar de la grave crisis económica mundial iniciada a finales del 2008, el país presenta un crecimiento leve de la economía, el cual indica que el Ecuador ha mejorado su capacidad productiva interna. Esta información obtenida representa una **OPORTUNIDAD** de **BAJO IMPACTO**.

2.2.1.2. *La inflación*

Definición.- La inflación representa el aumento del IPC² que repercute en el poder adquisitivo del mercado.

Este indicador porcentual, al ser anual, toma como referencia el índice inflacionario alcanzado en el mes de diciembre del año anterior al evaluado, muestra también como se ha visto afectado el poder adquisitivo de los ecuatorianos dentro de un período dado.

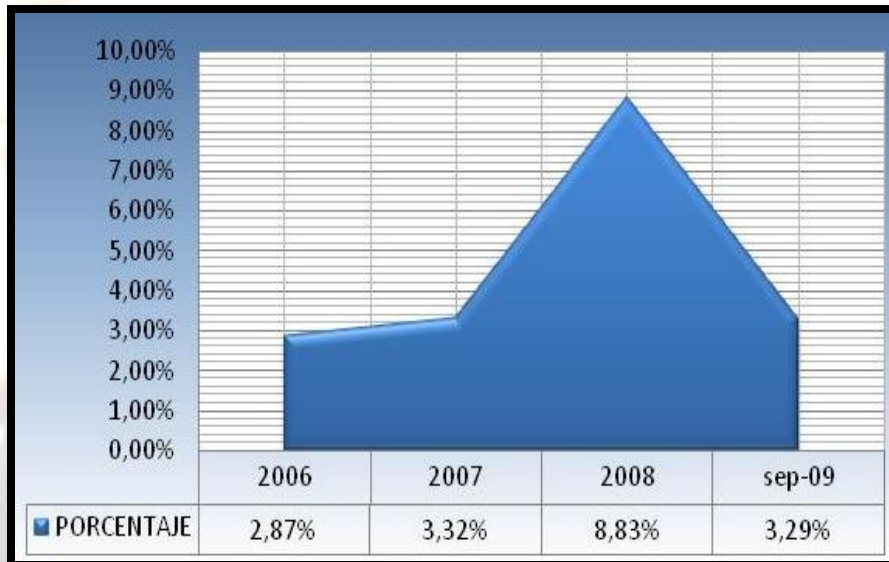
Evolución de la variable.- A continuación se mostrará la tabla inflacionaria del Ecuador en los últimos cuatro años:

¹ Banco Central del Ecuador

² *Índice de Precios al Consumidor*: Indicador mensual nacional, que mide la variación de precios de los bienes y servicios para los hogares según estratos.



**Gráfico No. 3: Variación de la inflación en el Ecuador
periodo: 2006/2009**



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R
Fuente: Banco Central Ecuador

Tabla No. 3: Evolución de la inflación período 2008/2009

Años		Variación
2008	2009	$\frac{V_{2009} - V_{2008}}{V_{2008}}$
8,83%	3,29%	- 62,74 %

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R
Fuente: Banco Central Ecuador

Efecto general de la variable.- La caída inflacionaria beneficia a todos los sectores económicos y sociales del país, debido a que el poder adquisitivo ha sido favorecido. El repunte del 2008, se debe a la grave crisis mundial, la cual causó peligrosos efectos en el entorno no solamente económico, sino en lo social. La variación de esta variable es considerada una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO** para el mercado general.



La caída inflacionaria beneficiaría a las instituciones de educación en razón de que los ecuatorianos podrían elevar las asignaciones económicas de sus presupuestos particulares para cubrir con más facilidad gastos de educación.

Efecto particular de la variable: La información que muestra esta variable, permite entender de manera real como está el poder adquisitivo en el país. A pesar de que los estudios dentro de la ESMA son subsidiados por el Estado, la ubicación geográfica de la Escuela, demanda de ciertos esfuerzos económicos para necesidades propias de la distancia con las ciudades de origen de los Aspirantes.

La caída de la tasa inflacionaria representa para la ESMA una **OPORTUNIDAD de MEDIANO IMPACTO**, porque a nivel institucional o familiar siempre se depende del factor económico, a pesar de que el proceso de educación y formación es gratuito.

2.2.1.3. Tasas de interés:

Definición.- El dinero puede ser considerado como una mercancía, por lo tanto las tasas de interés representan el valor que se debe pagar al propietario del dinero por permitirnos su uso.

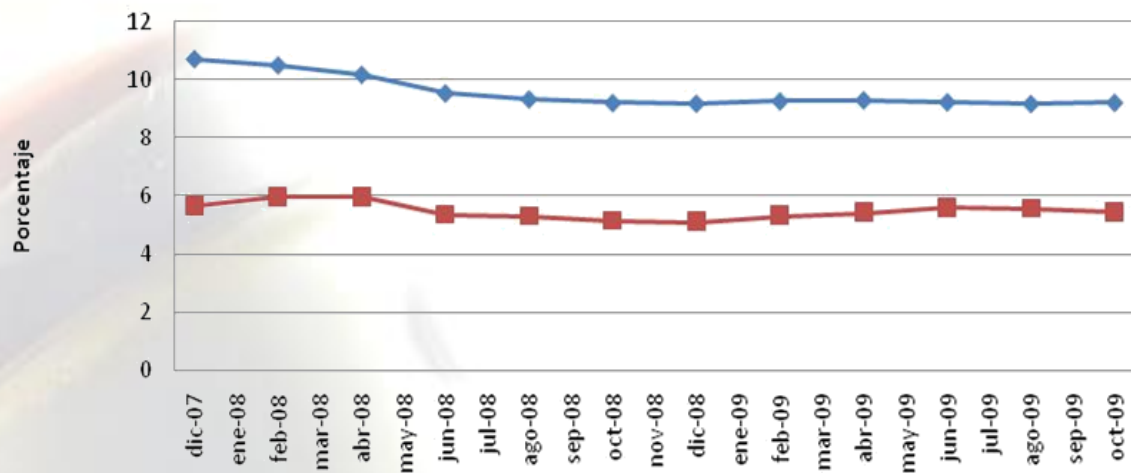
El país maneja dos tipos de tasas que las definen los mercados financieros, ellas son la *tasa activa* y la *tasa pasiva*.

La *tasa activa*, representa el valor que se paga a las entidades financieras cuando éstas han otorgado un préstamo; y, la *tasa pasiva*, es el valor que pagan las entidades financieras a sus depositantes.



Evolución de la variable.- A continuación se mostrará la variación de la tasa activa y pasiva del Ecuador en el último año:

**Gráfico No. 4: Variación de la tasa activa y pasiva del Ecuador
periodo: Dic-2008 / Oct-2009**



	dic-07	feb-08	abr-08	jun-08	ago-08	oct-08	dic-08	feb-09	abr-09	jun-09	ago-09	oct-09
—♦— tasa activa	10,72	10,5	10,17	9,52	9,31	9,18	9,16	9,24	9,28	9,21	9,15	9,19
—■— tasa pasiva	5,64	5,97	5,96	5,36	5,29	5,14	5,1	5,31	5,42	5,59	5,57	5,44

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R

Fuente: Banco Central Ecuador



Tabla No. 4: Evolución de las tasas activas y pasivas período 2008/2009

	Años		Variación	Brecha entre tasas	
	2008	2009	$\frac{V_{2009} - V_{2008}}{V_{2008}}$	2008	2009
Tasa Activa	9,24 %	9,19 %	- 0,54 %	4,16 %	3,75 %
Tasa Pasiva	5,08 %	5,44 %	7,08 %		

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R
Fuente: Banco Central Ecuador

Efecto general de la variable.- Las tasas de interés muestran la afinidad del mercado para el endeudamiento, tanto como de aquellos que prestan el dinero como las entidades financieras, así como de quienes realizan los préstamos como personas naturales y jurídicas.

Es así que a nivel mercado, se puede considerar que la variación de las tasas de interés activa y pasiva, constituyen una **OPORTUNIDAD de ALTO IMPACTO**, ya que favorece a la inversión y fortalecimiento de sus capacidades e instalaciones.

Efecto particular de la variable.- Para la ESMA, la disminución de las tasas de interés son consideradas un factor de **OPORTUNIDAD de BAJO IMPACTO**, debido a que la Escuela depende en su totalidad del presupuesto asignado por el Estado. La situación favorable es tomada por los aspirantes que deseen ingresar a la ESMA, ya que su capacidad de endeudamiento aumenta, favoreciendo la decisión de optar por una educación superior adecuada.

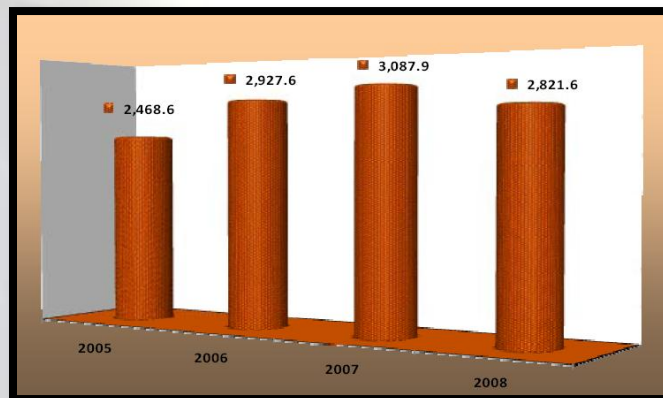


2.2.1.4. Remesas de migrantes:

Definición.- “Las remesas son las transferencias de remuneraciones o del ahorro acumulado que hacen los migrantes individuales a sus países de origen. Tienen por objeto, apoyar económicamente a familiares, amortizar préstamos y realizar inversiones en las localidades de origen. La mayor parte se gasta en el consumo de bienes básicos (alimentación, vestido, manutención, educación y salud); una segunda parte en ahorro (cuentas bancarias); y una tercera parte en inversión productiva (terrenos, viviendas, vehículos, maquinarias, formación de microempresas, etc.)”³

Evolución de la variable.- Según fuentes del Banco Central del Ecuador, el flujo de remesas de los trabajadores que ingresó al país en el año 2008 ascendió a USD 2.821.6 millones, monto que equivale a una disminución de 8.6% con respecto a las recibidas en 2007 (USD 3.087.9).

Gráfico No. 5: Variación de las remesas de migrantes periodo: 2005 – 2008, (en millones de dólares)



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Banco Central

³ ALTAMIRANO, Teófilo. (2006). REMESAS Y NUEVA “FUGA DE CEREBROS”: IMPACTOS TRANSNACIONALES. Editorial PUCP. p. 96.



Gráfico No. 6: Remesas de migrantes por país de procedencia
período: 2005 – 2008, (en millones de dólares)



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
 Fuente: Banco Central

Tabla No. 5: Evolución de la inflación periodo 2007/2008,
(en millones de dólares)

Años		Variación
2007	2008	$\frac{V_{2008} - V_{2007}}{V_{2007}}$
\$ 3.087,3 millones	\$ 2.821,6 millones	- 8,60 %

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
 Fuente: Banco Central Ecuador

Efecto general de la variable.- La caída de remesas se debe en gran parte a la crisis económica mundial, que ha generado una falta de liquidez y caída en los niveles de consumo. Esta crisis ha dejado sin empleo a miles de ecuatorianos que se encuentran en EE.UU., España e Italia, que son los países que aportan con casi el 95,3% de las remesas de nuestro país. Es así que el impacto económico y social que el país



experimenta por la caída de remesas, es la reducción del consumo interno, la cual afectaría la calidad de vida, especialmente en las familias que dependen de las remesas; por lo tanto este factor constituye una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

Efecto particular de la variable.- La caída de las remesas para la ESMA, representa una **AMENAZA** de **BAJO IMPACTO**, debido a que los cadetes de la Escuela tienen niveles económicos que los ubican en la clase media o superior.

2.2.1.5. Balanza comercial:

Definición.- “Refleja los movimientos de importación y exportación de bienes con otros países. El saldo es favorable o positivo, cuando las exportaciones superan a las importaciones, mientras que el saldo es negativo o desfavorable cuando las importaciones superan a las exportaciones.”⁴

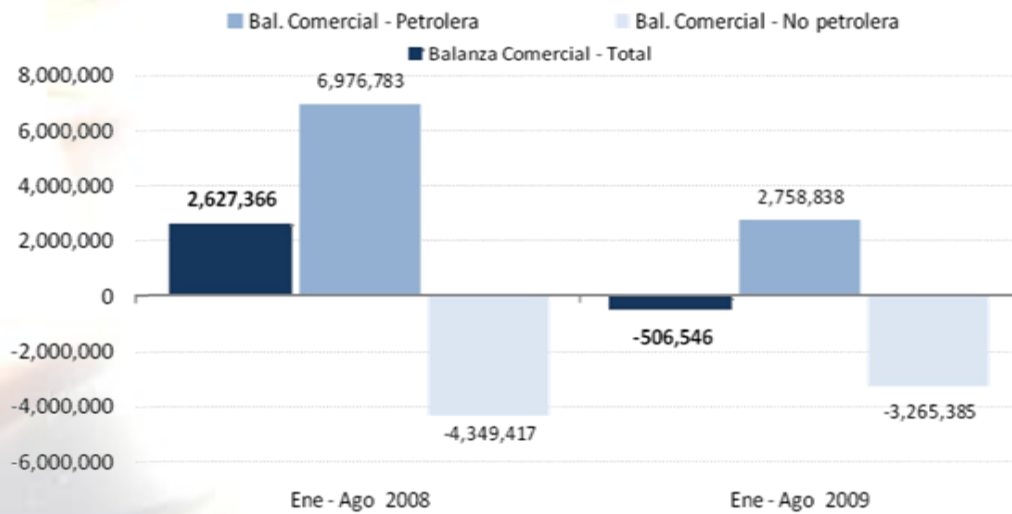
Evolución de la variable.- Según el Banco Central del Ecuador, la Balanza Comercial Petrolera durante los ocho meses del año 2009 presenta un saldo favorable de USD 2,758.83 millones. Asimismo, si dicho saldo se compara con el contabilizado en el mismo período del año 2008 (USD 6,976.78 millones), da como resultado una reducción de -60.46%, esta variación responde a la caída en los precios del crudo y sus derivados, en el promedio del período analizado.

En lo que respecta a la **BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA**, su déficit en el período enero – agosto 2009 se redujo en un 24.92%, al pasar de USD -4,349.41 a USD -3,265.38 millones, explicado principalmente por la reducción de las importaciones de Bienes de Consumo y Materias Primas.

⁴ GODOY, GRECO. (2006). *DICCIONARIO CONTABLE Y COMERCIAL*. Ediciones VALETTA. p.109.



Gráfico No. 7: Variación de la balanza comercial
período: Enero Agosto 2008 / 2009, (en miles de dólares)



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
 Fuente: Banco Central Ecuador

Tabla No. 6: Evolución de la balanza comercial total
período: Enero Agosto 2008 / 2009, (en miles de dólares)

Años		Variación
2008	2009	$\frac{V_{2009} - V_{2008}}{V_{2008}}$
2'627.366 miles de dólares	- 506.546 miles de dólares	- 119,28 %

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
 Fuente: Banco Central Ecuador



Efecto general de la variable.- El déficit comercial que indica el gráfico 2.07, muestra que el Ecuador tiene un flujo negativo, es decir que el dinero sale en mayor cantidad del que entra. Esta situación deficitaria, perjudica al mercado nacional, debido a que la balanza muestra que la capacidad comercializadora del país ha reducido. Existen dos razones a las cuales se les puede considerar principales para el efecto deficitario actual. La primera es la depreciación del barril de petróleo; y la segunda, las políticas de gobierno que limitaron y bloquearon las exportaciones con varios países; por esta razón la balanza comercial se convierte en una **AMENAZA de MEDIANO IMPACTO** para el mercado nacional.

Efecto particular de la variable.- La balanza comercial tiene un impacto directo en la capacidad presupuestaria de un país, un déficit presupuestario puede ocasionar que muchas de las asignaciones se vean reducidas; y, como la ESMA depende en su totalidad de la asignación económica que otorga el gobierno, para la institución, esta variable representa una **AMENAZA de MEDIANO IMPACTO**.

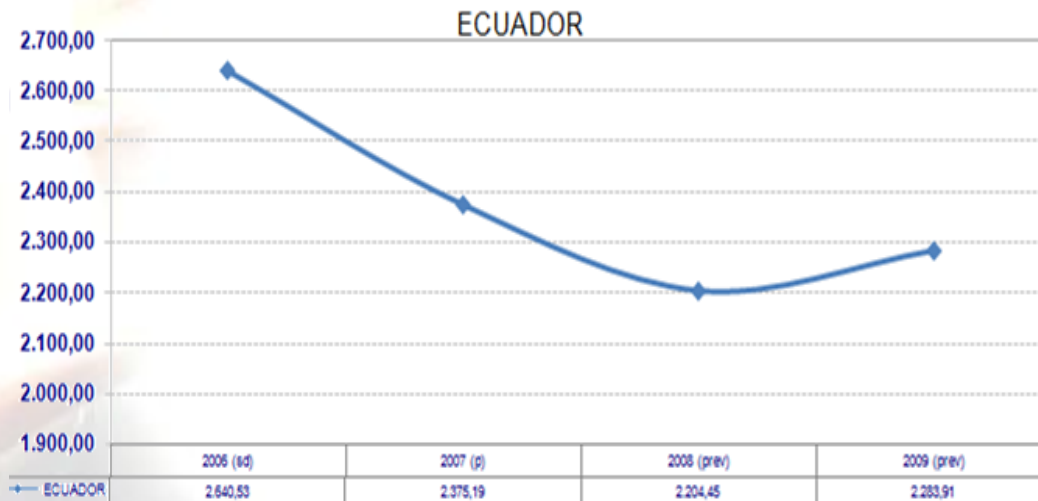
2.2.1.6. Rentas Petroleras:

Definición.- La renta petrolera es la diferencia entre el precio de la extracción del petróleo y su precio en el mercado.

Evolución de la variable.- A continuación se mostrará el análisis de las rentas petroleras del Ecuador en los últimos cuatro años:



Gráfico No. 8: Variación de las rentas petrolera
período: 2006 / 2009, (en millones de dólares)



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
 Fuente: INEC

Tabla No. 7: Evolución de las rentas petroleras
período: 2008 / 2009, (en millones de dólares)

<i>Años</i>		<i>Variación</i>
<i>2008</i>	<i>2009</i>	$\frac{V_{2009} - V_{2008}}{V_{2008}}$
2.204,45 millones de dólares	2.283,91 millones de dólares	3,60 %

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
 Fuente: Banco Central Ecuador



Efecto general de la variable.- El Ecuador es un país cuya economía depende alrededor del 40% de las rentas petroleras, es por ello que una incidencia positiva o negativa lo afectaría enormemente a cualquier mercado. La volatilidad del precio convierte a esta variable en una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

Efecto particular de la variable.- La ESMA depende de la asignación económica que le otorga el Estado en el presupuesto general; y éste depende en un gran porcentaje de las rentas petroleras. A pesar de que en la actualidad el precio del petróleo oscila por los 70 dólares, la volatilidad observada en su precio, lo convierte en **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

2.2.1.7. Presupuesto general del estado:

Definición.- Según el MEF, el Presupuesto General del Estado (PGE) es la estimación del balance entre los ingresos que tendría el Estado, a través de la recaudación de las instituciones de todo el Sector Público No Financiero (SPNF), por concepto de: producción y exportación de petróleo y derivados, impuestos, aranceles y transferencias crediticias, entre otros; y, los gastos que planificados en las diferentes áreas de servicio, producción y funcionamiento estatal: educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, entre otras, de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo.

Evolución de la variable.- A continuación se muestra la evolución de la variación del presupuesto general del Estado en el período de un año.



**Tabla No. 8: Evolución del presupuesto general del Estado
período: 2008 / 2009, (en millones de dólares)**

<i>Años</i>		<i>Variación</i>
<i>2008</i>	<i>2009</i>	$\frac{V_{2009} - V_{2008}}{V_{2008}}$
10.950 millones de dólares	15.042 millones de dólares (presupuesto enviado para aprobación a la Asamblea Nacional en Oct/2009)	27,20 %

*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas / Diario Hoy*

Efecto general de la variable.- La asignación presupuestaria no solamente afecta a las entidades públicas que dependen para su subsistencia del presupuesto general del Estado, sino también afecta a todo el entorno económico del país. Porque el Estado para poder cumplir con sus asignaciones presupuestarias deberá establecer políticas adecuadas de inversión, de impuestos, de endeudamiento, etc. Por lo tanto, se considera una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

Efecto particular de la variable.- La asignación presupuestaria para educación superior que consta en el presupuesto general del Estado 2009, es de \$556'278.674,94, que representa el 3,69% del total del presupuesto general del Estado que es de \$ 15.042'000.000.

La gratuidad de la educación superior se lleva a cabo a partir de la aprobación de la Constitución del 2008, dentro de este presupuesto se incluyen también las Escuelas de formación de Oficiales de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; por lo tanto, se puede considerar a esta una variable de **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**.



2.2.2. Escenario político

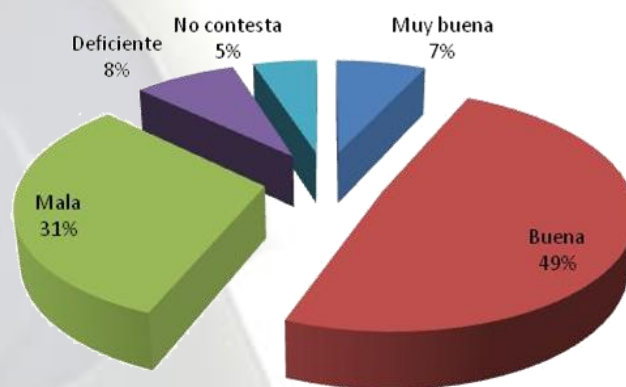
El escenario político actual del país ha hecho que el Ecuador se encuentre en un proceso de cambio en su estructura constitutiva, en las relaciones político-económicas, en el conocimiento, en su marco jurídico, en la política de defensa nacional, en la administración de empresas del Estado, etc.

2.2.2.1. Nivel de aceptación del gobierno:

Definición.- El nivel de aceptación de la gestión presidencial, hace referencia al grado de afinidad de los ciudadanos de un país con las políticas de gobierno adoptados por un mandatario durante un período determinado.

Evolución de la variable.- Según la empresa encuestadora SP (Santiago Pérez), el gobierno del presidente Rafael Correa, ingresa al último trimestre del 2009 con un nivel de aceptación del 56%.

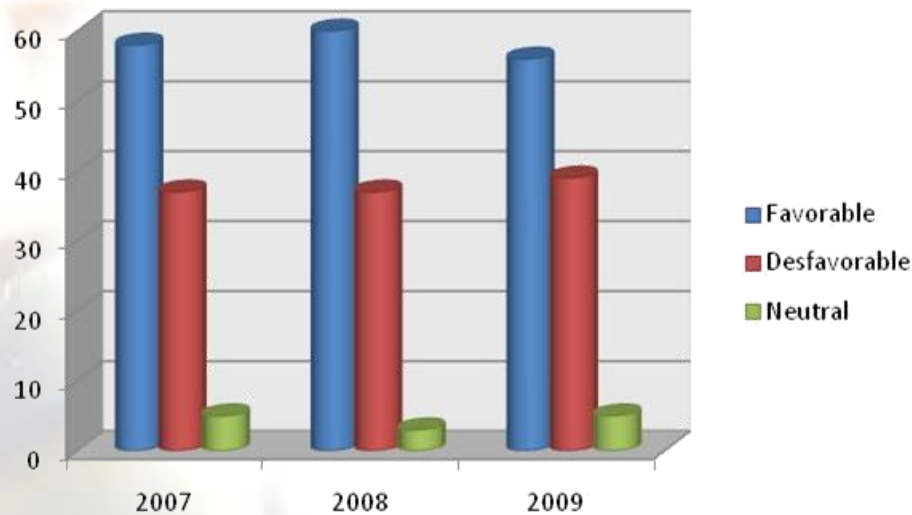
**Gráfico No. 9: Calificación del desempeño de gobierno
Econ. Rafael Correa, período: Octubre 2009.**



*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Encuestadora Santiago Pérez*



Gráfico No. 10: Aceptación del gobierno
Econ. Rafael Correa, período: 2007 / 2008 / 2009.



*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Encuestadora Santiago Pérez*

Efecto general de la variable.- Uno de los requerimientos indispensables para la decisión de inversión en un país, es la estabilidad política que posee éste. El Ecuador ha vivido una época de mucha inestabilidad desde el año de 1997 hasta el 2005. Hoy por hoy, se puede decir que esta situación ha cambiado, ya que desde el 2006 goza de una estabilidad política liderada por el Presidente Rafael Correa, quien ha logrado con su popularidad posesionar una mayoría arrasadora en la Asamblea Nacional.

La visión socialista gubernamental ha hecho que el Ecuador se vuelva muy inadecuado y poco atractivo para la inversión extranjera. Muchas empresas han migrado a otros países, el desempleo y el subempleo han alcanzado valores elevados.



Es por la gestión de gobierno en lo referente al comercio en general es calificada como una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

Efecto particular de la variable.- Las políticas de estado han aportado y socializado muchos escenarios nacionales, entre ellos está la educación. La ESMA, al igual que muchas otras instituciones de educación superior, ha conseguido que se otorgue una asignación presupuestaria para sus estudiantes. Esta estrategia nacional, donde se le otorga al Estado la responsabilidad de la educación superior, es considerada una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**, porque no se limita la capacidad de ingreso al nivel económico que se posea, sino a las capacidades y competencias que poseen los aspirantes.

2.2.2.2. Asamblea Nacional:

Definición.- La Asamblea Nacional ejerce la función Legislativa, es unicameral, tiene personería jurídica y autonomía económica y financiera, administrativa, presupuestaria y de gestión. Está estructurada para aprobar leyes mediante mayoría simple que no se contrapongan a la Constitución.

Evolución del factor.- El antecesor de la Asamblea Nacional fue el Congreso Nacional del Ecuador, el cual al igual que la Asamblea era el organismo que ejercía el poder Legislativo nacional en la República del Ecuador. El Congreso Nacional del Ecuador fue cesado en sus funciones por la Asamblea Nacional Constituyente, asumiendo en el 2007 plenos poderes que dictaminó el pueblo ecuatoriano en una consulta popular con un total de casi el 90%.



La actual Constitución del Ecuador demanda que la función Legislativa sea ejercida por un nuevo organismo llamado: Asamblea Nacional del Ecuador.

Efecto general del factor.- La Asamblea constituyente aprueba o desaprueba leyes en todos los escenarios del país (políticas, económicas, de defensa nacional, de educación, etc.). La orientación política de la Asamblea Nacional es a fin al gobierno y maneja una orientación socialista. Muchas de las leyes dictadas han sido perjudiciales para los inversionistas. Es por ello que se puede identificar como una **AMENAZA** de **MEDIANO IMPACTO**.

Efecto particular del factor.- La Asamblea Nacional, ha sido una de las instituciones que han apoyado las nuevas políticas de educación y la asignación presupuestaria de las FF.AA. La Política de Defensa Nacional, está siendo apoyada y para la ESMA que es una institución dependiente en su totalidad de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, este factor constituye una **OPORTUNIDAD** de **MEDIANO IMPACTO**.

2.2.2.3. Poder judicial:

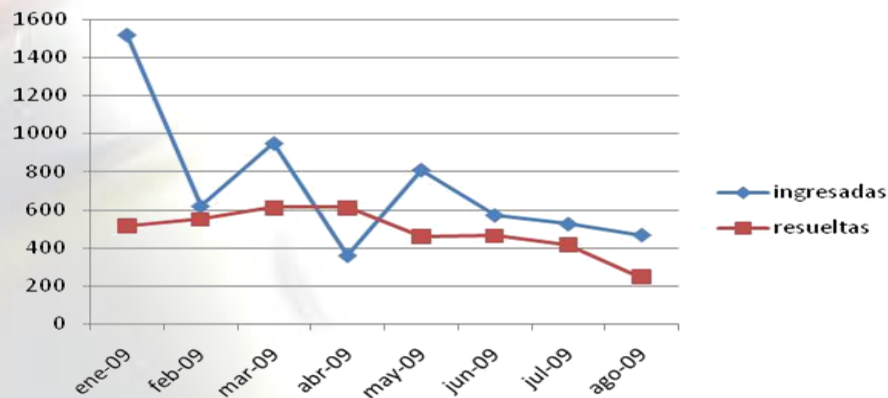
Definición.- El Poder Judicial del Ecuador está en manos de la Corte Nacional de Justicia, y según la información de la página web de la institución (Corte Nacional, www.cortesuprema.gov.ec) la Corte Nacional es el máximo órgano jurisdiccional del Estado, encargado de la administración de justicia, de las normas constitucionales, los principios generales del derecho y legales del ordenamiento jurídico nacional e internacional, a través del conocimiento y resolución de recursos de casación, revisión, de fuero y los demás que establece la ley, con el fin de garantizar el ejercicio de la justicia, la igualdad ante la Ley y la seguridad jurídica.



Evolución del factor.- En la reestructuración del Estado por los dictámenes de la Constitución del 2008, la anterior Corte Suprema de Justicia fue reemplazada por la Corte Nacional de Justicia, la cual cumple las mismas atribuciones, pero dejó su independencia económica y financiera, pasando a formar parte del Presupuesto General del Estado.

Gráfico No. 11: Causas ingresadas y resueltas

período: ene-09 / ago-09



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: Corte Nacional del Ecuador

Efecto general del factor.- La corrupción aún prevalece en este sector del Estado y constituye una **AMENAZA** de **MEDIANO IMPACTO** para el sector inversionista, debido a que el único lugar donde se interrelacionan son los juzgados. Es muy importante considerar que las resoluciones dictaminadas dentro de un proceso judicial pueden llevar a la quiebra a las empresas.



Efecto particular del factor.- La incidencia del sector judicial en la ESMA es mínima por la debilitada interrelación existente con procesos judiciales; por lo tanto, es considerada una **AMENAZA** de **BAJO IMPACTO**.

2.2.3. Escenario social

El Ecuador es un país multiétnico y multicultural, es por ello necesario entender su identidad. A pesar de esta variada riqueza, se puede identificar claramente factores socio-culturales que distinguen a la población ecuatoriana de cualquier otra; por ejemplo, su demografía, la migración, el salario mínimo vital, la canasta básica, sus niveles de empleo y desempleo.

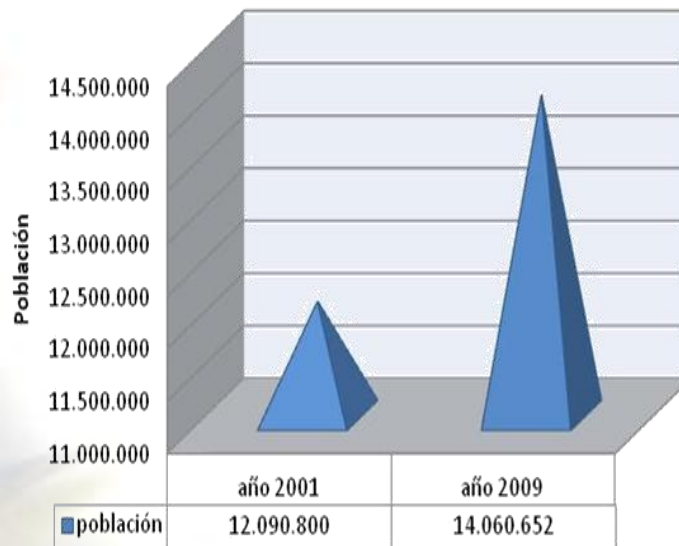
2.2.3.1. Factores Demográficos:

Definición.- La demografía hace referencia al estudio de las poblaciones humanas, tratados en su dimensión, en su estructura, evaluación y características especiales, desde un punto de vista cuantitativo.

Evolución del factor.- A continuación se mostrará un gráfico comparando valores obtenidos en el último censo realizado a nivel nacional (2001) y la última información del INEC (2009).



**Gráfico No. 12: Población del Ecuador
años: 2001 y 2009**



*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: INEC*

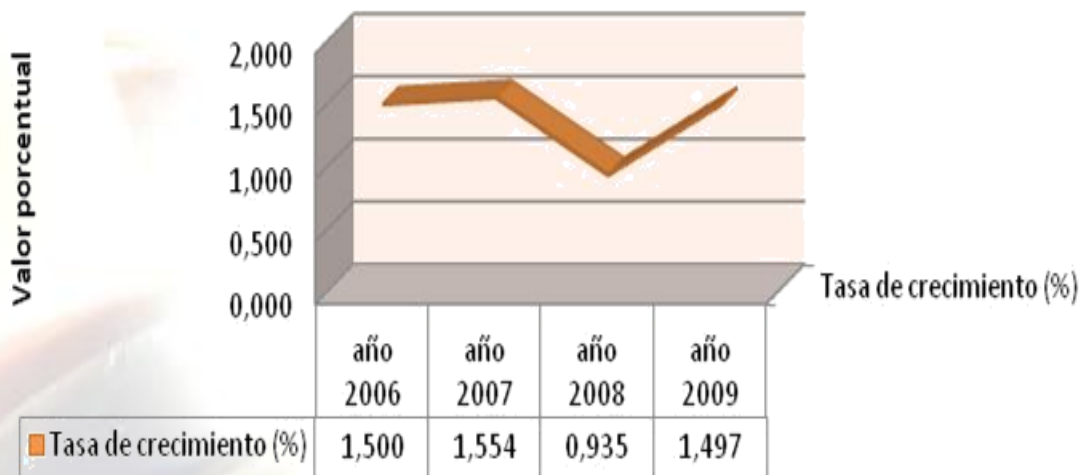
**Tabla No. 9: Evolución de la población nacional
período: 2001 / 2009**

<i>Años</i>		<i>Variación</i>
<i>2001</i>	<i>2009</i>	$\frac{V_{2009} - V_{2001}}{V_{2001}}$
12'090.800	14'060.652	16,29 %

*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: INEC*



Gráfico No. 13: Tasa de crecimiento poblacional del Ecuador
períodos: 2006 / 2009



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: INEC

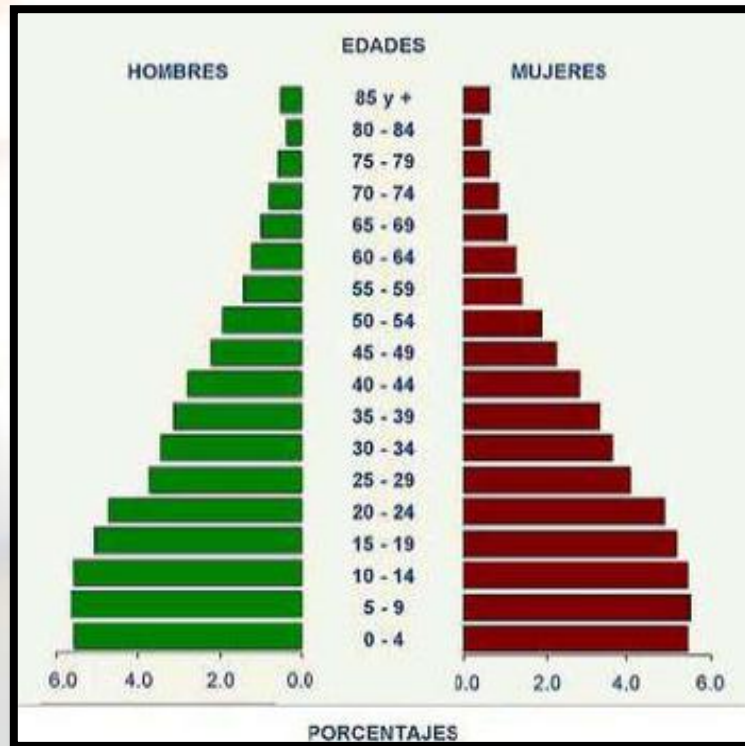
Tabla No. 10: Evolución de la tasa poblacional
período: 2008 / 2009

Años		Variación
2008	2009	$\frac{V_{2009} - V_{2008}}{V_{2008}}$
0,935 %	1,497 %	60,11 %

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: INEC



Gráfico No. 14: Gráfico distribución porcentual por sexo y edades de la población ecuatoriana



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: INEC

Efecto general del factor.- Nuestro país en la actualidad (según el INEC) tiene 14'060.652 habitantes, en un territorio de 256.370 Km²; es decir 54,85 habitantes por Km². Así mismo, la tasa de crecimiento demográfico para nuestro país es de 1,497%, esta tasa representa para el gobierno la asignación y distribución de recursos que debe realizar en el Estado. El aumento de la población hasta hoy puede convertirse comercialmente en una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**, esto siempre y cuando la tasa poblacional no rebase o iguale al porcentaje del incremento del PIB.



Efecto particular del factor.- El crecimiento demográfico de nuestro país demanda del Estado la elaboración de una planificación adecuada para satisfacer las necesidades de sus habitantes. La educación superior, desde la aprobación de la Constitución 2008 es una obligación del Estado con su gente y nuestra institución forma parte de este beneficio.

Las instituciones militares ya no son restrictivas con respecto al sexo de quienes desean ingresar a sus filas, por lo tanto la demanda puede aumentar en casi el 100%. Por lo tanto este factor es considerado una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**; y, es importante conocer la estructura demográfica de nuestro país para entender de mejor manera como plantear estrategias adecuadas para mercados mixtos (por su género), y alcanzar los objetivos institucionales con el proyecto. Anteriormente la ESMA planteaba campañas de publicidad dirigidas a grupos masculinos exclusivamente; es muy importante dirigir esfuerzos a ambos géneros.

2.2.3.2. Impacto social de la migración:

Definición.- La migración es un proceso de abandono de la tierra natal por razones básicamente socio-económicas que impulsan a dejar familiares y amigos en busca de mejores condiciones de vida.

Evolución del factor.- El INEC, en su página web (http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int/not2_mig), menciona que: según la Clasificación Internacional de Ocupaciones CIUO - 1988 de la OIT, los principales Grupos de Ocupación que cuentan mayor movilidad, tanto para Entradas como para Salidas de Ecuatorianos, corresponden en primer lugar a los



Profesionales Científicos e Intelectuales con el 24,1 por ciento, seguido por Empleados de Oficina con el 18,9 por ciento; cabe mencionar que el grupo de los Trabajadores no Calificados está sobre el 34,7 por ciento para entradas y con el 35,0 por ciento para salidas.

Los principales países de destino de los ecuatorianos que viajan al exterior con mayor frecuencia son: en América del Norte Estados Unidos, en Europa España, en América del Sur Perú y Colombia.

El mayor porcentaje de los ecuatorianos que entran y salen del país se encuentran en el grupo de edad de 20 a 49 años, es decir en edades potencialmente activas; esto refleja que los ecuatorianos que viajan al exterior lo hacen en busca de trabajo.

El principal medio de transporte utilizado para las salidas del país es el Aéreo, siendo los Aeropuertos Internacionales; "Mariscal Sucre" de Quito y "José Joaquín de Olmedo" de Guayaquil los más utilizados para el embarque y por consiguiente para el Control Migratorio correspondiente; cabe destacar que por Vía Aérea se moviliza la mayor parte de movimientos internacionales con el (85,5%); en segundo lugar está la Vía Terrestre con el (13,7 %); y por último la Vía Marítima con el (0,7 %).

Efecto general del factor.- La migración trae consigo un efecto muy negativo desde el punto de vista social, que es la desintegración familiar, este fenómeno es una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO** para desarrollo general del país, ya que se ve afectado directamente el núcleo de la sociedad.

Efecto particular del factor.- La pérdida de capacidad de crecimiento de un país por la desintegración social, económicamente afecta al PIB del Ecuador, es una de las



causas principales para el fortalecimiento del auge delincuencial y otras características que deterioran la imagen y seguridad de un país. Por lo tanto es considerada una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

2.2.3.3. *CFB, CFV y SM:*

Definición.- El INEC dice que la CFB (Canasta Familiar Básica) y a la CFV (Canasta Familiar Vital), están constituidas por alrededor de 75 artículos de los 299 *que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios), del Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Los artículos que conforman estas canastas analíticas, se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerado en: alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos.

Así mismo, se define al SM (Salario Mínimo), es la cantidad monetaria mínima que el empleador debe pagar a sus trabajadores por un período de tiempo determinado (para el Ecuador este periodo es de un mes).

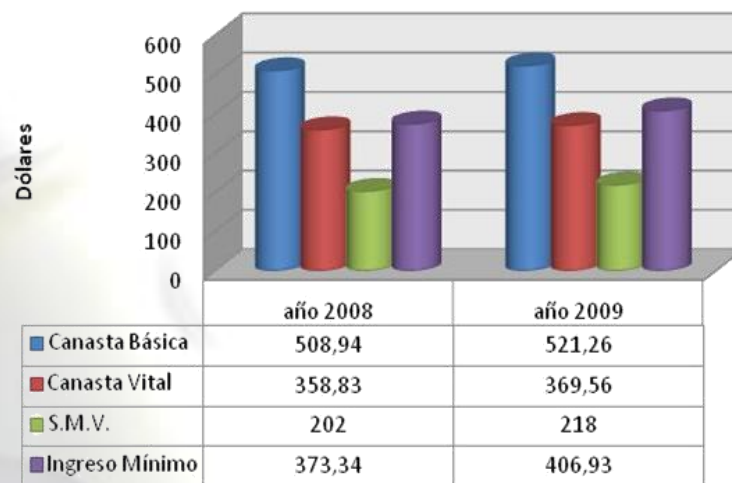
Evolución del factor.- En una síntesis analítica del INEC, del artículo *CANASTA FAMILIAR BÁSICA Y CANASTA FAMILIAR VITAL DE LA ECONOMÍA DOLARIZADA, de septiembre 2009*, se menciona lo siguiente:

La Canasta Familiar Básica, tiene un costo de 521.26 USD, en tanto que la Canasta Familiar Vital, alcanza un costo de 369.56 USD. Dichos costos, frente al Ingreso Familiar del mes 406.93 USD obtenido con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada, plantean una restricción en el consumo de 114.33 USD, esto es del 21.93% del costo actual de la Canasta Familiar Básica; y, una recuperación en el consumo de 37.37 USD, esto es el 10.11 % del costo actual de la Canasta Familiar Vital.



En consecuencia, con su Presupuesto Familiar, los Hogares Urbanos de Ingresos Bajos no pudieron adquirir la Canasta Familiar Básica, pues el poder adquisitivo del ingreso familiar disponible fue insuficiente en 21.93%; pero adecuado para alcanzar una recuperación de 10.11% en la Canasta Familiar Vital.

**Gráfico No. 15: Variación de la CFB, CFV y el SM del Ecuador
período: 2008 / 2009**



*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: INEC y Ministerio de Trabajo*

Efecto general de los factores.- Los ecuatorianos destinan dinero para gastos suntuarios a aquellos valores que superan la CFB. En el Ecuador, los ingresos mínimos no logran completar la CFB, por lo tanto, estos factores analizados representan una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

Efecto particular de los factores.- Uno de los logros más importantes del actual gobierno es el subsidio a la educación superior, y que junto al incremento salarial de



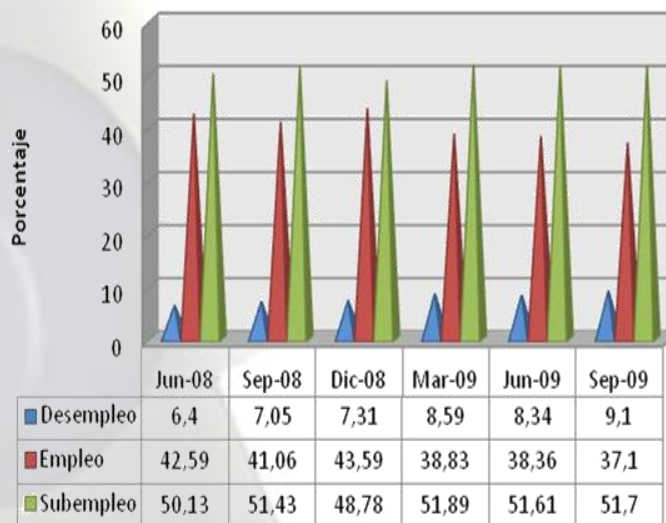
FF.AA., ha hecho que las carreras militares y policial sean muy apetecidas. Por lo tanto estos factores analizados se convierten en una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO** para la ESMA.

2.2.3.4. Niveles de subempleo y desempleo:

Definición.- El desempleo puede definirse como la ausencia de trabajo; y el subempleo constituyen las personas que trabajan pocas horas o por periodos reducidos a costos muy bajos, se habla de una subutilización de la mano de obra.

Evolución de las variables.- A continuación se muestra la evolución de las variables de subempleo y desempleo durante un período de una año.

Gráfico No. 16: Variación empleo, desempleo y subempleo del Ecuador período: 2008 / 2009



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: INEC

**Tabla No. 11: Evolución de las tasas laborales período 2008/2009**

	<i>Años</i>		<i>Variación</i>
	<i>2008</i>	<i>2009</i>	$\frac{V_{2009} - V_{2008}}{V_{2008}}$
<i>Tasa Subempleo</i>	51,43 %	51,61 %	0,35 %
<i>Tasa Desempleo</i>	6,04 %	9,10 %	50,66 %

*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Banco Central Ecuador*

Efecto general de las variables.- Es muy perjudicial para la economía y desarrollo de un país que exista un incremento tan abrupto en la tasa de desempleo. Eso significa que nuestro país no está en un proceso de desarrollo, debido a que se incrementa la población activa que no produce beneficio productivo al Ecuador. Al reducirse las plazas de empleo, también se reduce la calidad de vida, el poder adquisitivo de la gente, etc., por lo tanto estas variables representan una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

Efecto particular de las variables.- La carencia de empleo y estabilidad laboral en el Ecuador es muy alta y en el último año esta tendencia se ha mantenido a la alza. La garantía de estabilidad laboral, constituyen para la ESMA una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**.

2.2.4. Escenario cultural educativo

En este escenario es importante tratar temas como la educación secundaria, la crisis actual que vive el sector educativo, la identidad y la idiosincrasia.



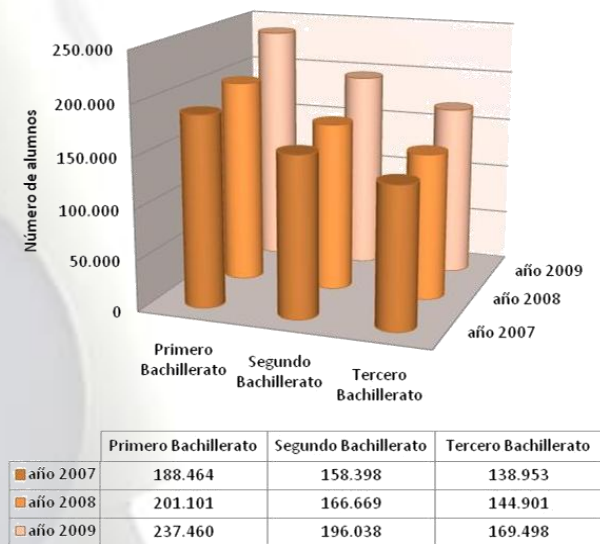
2.2.4.1. Educación secundaria (cursos de bachillerato):

Definición.- Los cursos de bachillerato son los tres últimos años de la educación secundaria.

Evolución de la variable.- La educación de segundo nivel ha incrementado el número de los participantes (alumnos), pero lastimosamente no se puede decir lo mismo de la calidad del proceso educativo.

A continuación, se mostrará la evolución de la educación secundaria en el país.

Gráfico No. 17: Variación del número de estudiantes en los últimos años de bachillerato del Ecuador período: 2007 / 2009



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: AMIE (Archivo Maestro de Instituciones Educativas)



Tabla No. 2.10: Evolución del número de estudiantes de los últimos años de bachillerato en el período 2008/2009, (número de estudiantes)

	<i>Años</i>		<i>Variación</i>
	<i>2008</i>	<i>2009</i>	$\frac{V_{2009} - V_{2008}}{V_{2008}}$
<i>Primero Bachillerato</i>	201.101 alumnos	237.460 alumnos	18,07 %
<i>Segundo Bachillerato</i>	166.669 alumnos	196.038 alumnos	17,62 %
<i>Tercero Bachillerato</i>	144.901 alumnos	169.468 alumnos	16,95 %

*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: AMIE*

Efecto general de la variable.- Si se hace una relación con el número de habitantes del Ecuador, que según el INEC es de 14'060.952 habitantes, se puede entender que únicamente el 1,21% de la población logra ingresar al último año de bachillerato en el año 2009. Este valor es aproximadamente el universo por el que competirían las instituciones de educación superior. El reducido número es considerado prácticamente una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

Si comparamos este valor con la tasa de crecimiento poblacional del Ecuador que es de 1,497 %, se puede apreciar que existe decrecimiento educativo a nivel secundario, ya que la población crece en un porcentaje mayor que los alumnos que llegan al último año de los colegios en el Ecuador.



Efecto particular de la variable.- De este número reducido de estudiantes a nivel nacional, la ESMA debe competir para captar un mercado que le permita realizar una elección adecuada de aspirantes. Es por ello que para la Escuela esta variable es una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

2.2.4.2. Educación superior:

Definición.- La educación superior es aquella que es impartida en universidades e institutos tecnológicos, donde se obtienen títulos de tercer nivel como tecnologías, licenciaturas e ingenierías.

Evolución de la variable.- Según el CONESUP, el Ecuador tiene 75 universidades, 380 institutos y 4 escuelas militares, donde se otorgan títulos de tercer nivel; es importante considerar que según el 4th International Colleges and Universities (<http://www.4icu.org/ec/>), consultado el 03 de noviembre 2009, la ESPOL ocupa el primer lugar entre las universidades del Ecuador, pero a nivel mundial alcanza el puesto número 996; la ESPE, ocupa el sexto puesto a nivel nacional y el 3078 a nivel mundial.

Efecto general de la variable.- La educación superior en nuestro país tiene que madurar en procesos y tecnología, para ser más competitivos a nivel mundial. La universidad mejor posicionada es la ESPOL, la cual a nivel Latinoamérica ocupa el puesto 60, a nivel mundial es la 996; le sigue la UTPL, la cual ocupa el puesto 1230 a nivel mundial, y así continuando con las demás. Este ranking nos muestra una **AMENAZA** de **MEDIANO IMPACTO**, por la gran incidencia que existe entre la calidad de la educación superior y el desarrollo de un país.



Efecto particular de la variable.- La ESMA no consta en el CONESUP como un instituto con capacidad de otorgar títulos de tercer nivel de una manera directa, por esa razón, bajo asesoría directa y con el aval de la ESPE, la Escuela otorga a los Cadetes la Licenciatura en Ciencias Aeronáuticas Militares y Administración Aeronáutica Militar.

La deficiencia en la capacidad de otorgar directamente títulos de tercer nivel constituye para la ESMA en una **AMENAZA** de **BAJO IMPACTO**.

2.2.4.3. Crisis del sector educativo:

Definición.- Algunos académicos han demostrado que el desarrollo de un país está estrechamente relacionado con el tipo y niveles de calidad de la educación superior. Es así que el Econ. Robert Barro, mediante un estudio definió que el PIB de un país puede incrementarse en 1,2% por cada año adicional de educación superior que tenga la población en edad de trabajar.

Evolución del factor.- El sistema educativo de la educación superior del Ecuador, se ve francamente amenazado por la falta de consenso en la “Ley de Educación Superior” que actualmente se debate en la Asamblea. La autonomía universitaria, es uno de los principios que más se ve amenazado y el cual debería respetarse. El irrespeto de este principio deterioraría la calidad académica amenazando así la excelencia de la misma.



Los señores asambleístas deben estar consientes de la importancia que debe dársele a este factor, así como la educación superior estimula el desarrollo de un país, la falta de impulso, desarrollo y calidad de la misma, seguramente deterioraría y amenazaría la existencia del mismo.

Efecto general del factor.- La gratuidad y la delegación de la responsabilidad de la educación superior es uno de los grandes logros que el gobierno del señor Presidente Econ. Rafael Correa ha tenido durante su mandato. Pero la amenaza de su segmentación obligada afectaría directamente a su excelencia. Para el estudio trataremos a este factor como una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**, en vista que la “Ley de Educación Superior” está aún en estudio, pero la gratuidad se está aplicando.

Efecto particular del factor.- La ESMA como instituto de educación superior, es beneficiario de la asignación presupuestaria para su gratuidad, este beneficio social le genera una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**, en razón de que el ingreso ya no estaría condicionado por una cantidad económica inicial.

2.2.5. Escenario tecnológico

2.2.5.1. Sistemas de comunicación:

Definición.- La tecnología se ha desarrollado y se sigue desarrollando a pasos muy vertiginosos, la evolución de las empresas e instituciones se han vuelto dependientes en su totalidad de la tecnología, y en especial de la tecnología de la comunicación, donde se ven involucrados el internet, las comunicaciones inalámbricas, las comunicaciones satelitales, etc. En un mundo globalizado, es indispensable mantener



elevadísimos niveles de medios de comunicación, para mantener activos los trenes logísticos para abastecer los requerimientos del mundo.

Evolución del factor.- La comunicación ha sido vital desde los principios de la humanidad, referirse a una evolución de los sistemas y medios de comunicación es aún imposible de realizar, en razón de que día a día existen cambios tecnológicos que son difíciles de medir. Por ejemplo hoy podemos comprarnos la mejor computadora del mercado, pero no muy tarde mañana, estaría descontinuada; podemos adquirir un sistema de páginas web encriptado para seguridades empresariales (bancos, entidades públicas, entidades gubernamentales, etc.), y mañana estrían a la venta un sistema decodificador que vulneraría el sistema.

Efecto general del factor.- La gran dependencia que existe en el desarrollo empresarial es mucho más beneficiosa que perjudicial, en razón de la gran capacidad de información y servicio que puede brindarse a los clientes de la empresa o institución, por lo tanto este factor es considerado como una **OPORTUNIDAD de ALTO IMPACTO**.

Efecto particular del factor.- La ESMA puede identificar al desarrollo tecnológico como una **OPORTUNIDAD de ALTO IMPACTO**, especialmente para la difusión de su imagen, información que mejoraría la captación de aspirantes y demás.



2.2.5.2. *Tecnología específica:*

Definición.- La tecnología específica sirve para desarrollar campos especiales dentro de un campo determinado.

Evolución del factor.- En lo referente a educación técnica concerniente a la aviación se han desarrollado varios sistemas software y hardware específicos que han facilitado el entrenamiento práctico, reduciendo costos y mejorando su efectividad.

La tecnología específica en cada campo ha permitido que las áreas se desarrollen e integren de tal manera que la aplicación conjunta es parte de la globalización que el mundo vive.

Efecto general del factor.- Los mercados nacionales buscan aprovechar las tecnologías específicas para el mercado donde se desenvuelven, por ejemplo, los Bancos pretenden establecer sistemas que brinden información, transferencias, etc., con la mayor seguridad posible; el turismo ocupa el internet para mostrar al mundo la riqueza natural y exótica del país, etc., por lo tanto podemos definir a este factor como una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**.

Efecto particular del factor.- En lo referente a educación técnica concerniente a la aviación se han desarrollado varios sistemas software y hardware específicos que han facilitado el entrenamiento práctico, reduciendo costos y mejorando su efectividad. Entre ellos están los programas de simulación de vuelo, los programas de evaluación y entrenamiento teórico, etc. La ESMA se vale de estos recursos para la capacitación de los Cadetes que se forman en ella. Por lo tanto este factor es considerado como una **OPORTUNIDAD** de **MEDIANO IMPACTO**.



2.2.6. Escenario de seguridad pública

El incremento delincriminal en nuestro país ha sido una de las grandes preocupaciones no solo para los inversionistas, sino para la ciudadanía en general; así mismo el deterioro de las relaciones con Colombia y la carrera armamentista que vive Suramérica, son importantes temas para realizar un análisis macroambiental.

2.2.6.1. Auge delincriminal:

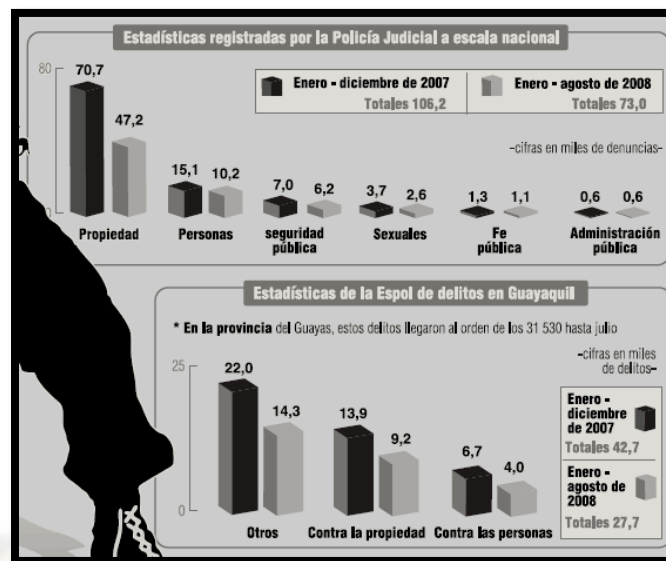
Definición.- La delincriminal son infracciones contra el orden público que conllevan una grave incidencia social.

Evolución del factor.- Los elevados índices delincriminales presentados en el último año, ha hecho que el gobierno declare en estado de excepción a varias provincias del país.

La afectación social, los índices de desempleo descontrolados, la canasta familiar básica con valores superiores a los \$500 dólares han sido considerados como los factores más importantes que han permitido el auge delincriminal actual.



**Gráfico No. 18: Variación del índice delincencial del Ecuador
período: 2007 / 2008**



Elaborado por: *Diario Hoy*
Fuente: *Policía Nacional / Diario Hoy*

Efecto general del factor.- La delincuencia siempre se presentará como una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO** para el desarrollo de cualquier país, ya que un índice elevado de este factor, permite identificar una grave crisis social en el país que lo presente. El Ecuador presenta una escalada muy peligrosa, que ha llamado a la reflexión a varios políticos y líderes gubernamentales.

Efecto particular del factor.- La ESMA a pesar de ser apoyar al Plan de Seguridad, se mantiene muy distanciada de la participación directa en operativos de defensa interna que realizan en conjunto las FF.AA., con la Policía Nacional. Pero el deterioro social que vive el país y que se refleja en los índices delincuenciales constituyen una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.



2.2.6.2. Plan Colombia y la carrera armamentista suramericana:

Definición.- El “Plan Colombia”, es un proyecto internacional de acuerdo y apoyo mutuo entre Colombia y los EE.UU., cuyo objetivo principal es la disminución del tráfico de drogas y la resolución del conflicto armado de 40 años que tiene este pueblo Suramericano.

Evolución del factor.- El Plan Colombia inicia en 1999, pero sus acciones han amenazado la integridad de nuestros pueblos de frontera, e incluso bajo el principio del “ataque defensivo”, han violado territorio de países vecinos, entre ellos el Ecuador con el bombardeo de Angostura en abril del 2008.

Esta decisión muy equivocada, la cual violaba varios acuerdos internacionales tuvo consecuencias muy perjudiciales para dos países hermanos como son Ecuador y Colombia, que desde entonces han roto las relaciones diplomáticas y han deteriorado sus relaciones comerciales.

**Gráfico No. 19: Gasto militar en América del Sur
período: 2008**



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: Centro de Estudios Nueva Mayoría / AFP



Colombia en octubre de 2009 ha aceptado el asentamiento de 7 bases militares en su territorio, que han puesto en alerta a los países fronterizos, debido al poderío militar americano y su apoyo a un país que maneja políticas de “ataque defensivo” al igual que Israel en la franja de Gaza.

Estos acontecimientos han hecho que el Ecuador aprecie el gran deterioro y olvido que han tenido sus FF.AA., en los últimos 30 años, montándose un plan de reactivación para la Defensa Nacional. Se puede decir que Venezuela, otro país que ha invertido una cantidad considerable de su presupuesto en armamento, se estaría preparando en contra de la amenaza norteamericana desde Colombia.

Efecto general del factor.- Muchos hablan de por qué invertir en armas cuando se debe invertir en carreteras, palas y tractores. Una pregunta para quienes piensan así: Si tengo carreteras, palas y tractores para el desarrollo del Ecuador, perfecto y muy necesario... pero ¿puedo defender lo que he construido con palos y piedras? ¿Acaso la seguridad nacional no es importante?. La aseveración de inicial, se asemejaría a decir: compro joyas, muebles finos, televisión HD, etc., para la casa, pero las puertas no son necesarias.

Si se piensa que la capacidad militar no es importante dentro del desarrollo de un país; si se piensa que las FF.AA., son innecesarias; diría entonces porque EE.UU., la primera potencia mundial, es también la primera potencia militar. La ausencia de seguridad es siempre considerada una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

Efecto particular del factor.- La ESMA está siendo beneficiada dentro del proceso de recuperación operativa de los organismos de defensa nacional, por lo tanto este factor es considerado una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**.



2.2.7. Escenario ecológico

El planeta vive actualmente un periodo ecologista, donde se va tomando conciencia ambiental de los atentados ecológicos en contra del balance natural. Es muy importante analizar cuáles son los impactos producidos por esta nueva perspectiva.

2.2.7.1. *Conciencia ambientalista:*

Definición.- Es la valoración del entorno donde vive el ser humano, en la actualidad se pretende que todo impulse a alcanzar una “economía verde”, que está liderado por la empresa Toyota.

Evolución del factor.- El deterioro ambiental hace una década atrás era prácticamente un mito, pero desde el ingreso a los años 2000, el planeta ha percibido los resultados de su falta de conciencia ambiental. Desastres ambientales y ecológicos ya no son situaciones extrañas, cada año el mundo recibe azotes con graves consecuencias.

El calentamiento global es una de las amenazas más importantes, traerá consigo cambios estacionales, inundaciones, incluso el nivel del mar amenaza subir 6 metros de su nivel actual.

Efecto general del factor.- La amenaza mundial por la falta de conciencia ha ocasionado cambios de 180° en los giros de los negocios. Por ejemplo las grandes empresas de autos ya no compiten solo por potencia de sus autos, sino por el menor impacto ecológico; en la actualidad Toyota lidera el mercado con la comercialización de los carros híbridos. Otro ejemplo que podemos traer a colación es las campañas mundiales por el reciclaje.



Entonces podemos decir que este factor es una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

Efecto particular del factor.- La ESMA no está alejada de la afectación ambiental, los cambios repentinos de clima, nuevas enfermedades, la predisposición laboral producida por los efectos ecológicos (fenómeno del niño, etc.), y sobre todo la amenaza del desborde de los mares, pone en riesgo la estructura física de la institución.

La ESMA considerando la conciencia ambiental apoya y participa de campañas de recolección y estudio de basura marina en las playas de la provincia de Santa Elena, aporta loablemente con campañas de reciclaje de papel, etc.

La ESMA considera al deterioro ambiental como una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.



2.2.8. Matriz de resumen de oportunidades y amenazas del macroambiente.

Tabla No. 13 Tabla matriz oportunidades del macroambiente

ORD.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	El incremento leve del PIB en un 0,98% sobre el año 2008.			X
2	La caída inflacionaria, con una variación del 62,74% beneficia a todos los sectores económicos y sociales del país.		X	
3	La capacidad de endeudamiento aumenta con la disminución de la tasa activa.			X
4	La asignación presupuestaria por la gratuidad y la recuperación operativa de las FF.AA.	X		
5	La aceptación que tiene el gobierno le ha permitido tomar decisiones importantes y económicamente grandes en el tema de Defensa Nacional.	X		
6	La Asamblea Nacional ha apoyado y legalizado las políticas de gobierno de Educación y Defensa Nacional.		X	
7	Los factores demográficos como el crecimiento poblacional, la oportunidad de aprovechar el ingreso del sexo femenino a las fuerzas militares.	X		
8	El incremento salarial en las FF.AA. y Policía Nacional, ha hecho que estas carreras sean muy apetecidas, ya que supera la CFB.	X		
9	Existe garantía de estabilidad laboral en las carreras militares.	X		
10	Gratuidad en las carreras militares.	X		
11	Desarrollo tecnológico de las comunicaciones.	X		
12	Tecnología específica para capacitación y entrenamiento a bajo costo y con mejores resultados.		X	
13	El Plan Colombia puso al descubierto la debilidad operativa de las FF.AA. que han sido apoyadas para su repotenciación.	X		

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

**Tabla No. 14. Tabla matriz amenazas del macroambiente**

ORD.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	La caída de remesas, no tiene incidencia directa en la ESMA.			X
2	La balanza comercial deficitaria puede incidir directamente en las asignaciones presupuestarias.		X	
3	La caída de las rentas petroleras incide directamente en el presupuesto nacional, ya que representa el 40% del presupuesto general.	X		
4	La incidencia mínima con el sector judicial.			X
5	El deterioro de la unidad familiar afecta al país en su capacidad de desarrollarse económica y socialmente.	X		
6	Mercado reducido a nivel nacional para la educación superior. (menor al 1,21%)	X		
7	Incapacidad de otorgar títulos de tercer nivel de manera directa.			X
8	Elevados índices delincuenciales.	X		
9	El deterioro ambiental involucra a todos.	X		

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

“El microambiente son aquellas fuerzas próximas a la empresa, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, los proveedores, las empresas que son canales para la comercialización, los mercados de clientes, la competencia y los públicos.”⁵

⁵ BILLENE, Ricardo. *ANÁLISIS DE COSTOS II*. Ediciones Jurídicas CUYO. p. 122.



2.3.1. Elementos de mercado

Según Díaz, el mercado es “cualquier institución, mecanismo o sistema que pone en contacto a compradores y vendedores, y facilita la formación de precios y la realización de intercambios”.⁶

Se puede decir también que es el área donde se interrelacionan la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes a un precio establecido.

2.3.2. Demanda-Oferta

Se puede definir como *oferta* a la cantidad de bienes y servicios disponibles en un mercado para ser adquiridos a precios consensuados entre compradores y vendedores.

La *demanda*, a diferencia de la oferta es la cantidad de consumidores que existen en el mercado y desean adquirir productos o servicios para satisfacer una necesidad.

Es necesario que existan dos componentes muy importantes para que los deseos de las personas se transformen en demanda; estos son:

- ▶ Existencia de recursos.
- ▶ Voluntad para adquirir.

⁶ DÍAZ, Javier. (1999). *MACROECONOMÍA: LOS PRIMEROS CONCEPTOS*. Editorial ANTONI BOSCH. p.95



Elasticidad de la demanda

Debe entenderse por elasticidad al accionar de la demanda ante la variación de los precios de la oferta. Existen tres tipos de elasticidad que son: demanda elástica, demanda inelástica y demanda unitaria.

Demanda elástica.- Se produce cuando la demanda es muy sensible a la variación de precios de la oferta. Es decir, si los precios de la oferta aumentan levemente, la demanda cae abruptamente. Se puede citar ejemplos como: El calzado, ropa, vehículos, etc.

Demanda inelástica o rígida.- En este caso, la demanda es poco sensible a la variación de la oferta. Se pueden tomar ejemplos como: La sal, el azúcar, el combustible, etc.

Demanda unitaria.- Las variaciones de la oferta afectan en la misma proporcionalidad de cambio a la demanda. Por ejemplo el aumento de precios en un 5%, representa una caída en la demanda en el mismo porcentaje.

Con la conceptualización básica dada, se puede decir que, existe en el mercado de la educación superior una gran cantidad de ofertantes, pero la mayoría con un nivel de calidad muy bajo. Dentro de los ofertantes están las 75 universidades y 380 institutos avalados por la CONESUP, sin contar otros cientos más que otorgan títulos fantasmas.



Si se compara este valor con el número de estudiantes que llegan al tercer curso de bachillerato, que son 169.468 jóvenes, se puede determinar que a cada universidad o instituto tecnológico de educación superior le correspondería aproximadamente 368 alumnos, lo que indica un nivel de demanda muy bajo ante la cantidad de ofertantes elevada.

2.3.3. Clientes

Definitivamente el cliente es la persona más importante de una empresa; es la razón de ser de una empresa; el cliente es la persona a la cual se dirigen TODOS los esfuerzos empresariales. Por lo tanto es imprescindible dar respuesta inmediata a la demanda de sus necesidades. Sin cliente no hay empresa.

La ESMA busca captar el mercado a nivel nacional, logrando una aceptación y participación efectiva de todas las provincias, a las cuales para el estudio se llamarán clientes.

A continuación se determinará según el diagrama de Pareto, cuales son las provincias del Ecuador que aportan con el 80% de los alumnos a la ESMA.



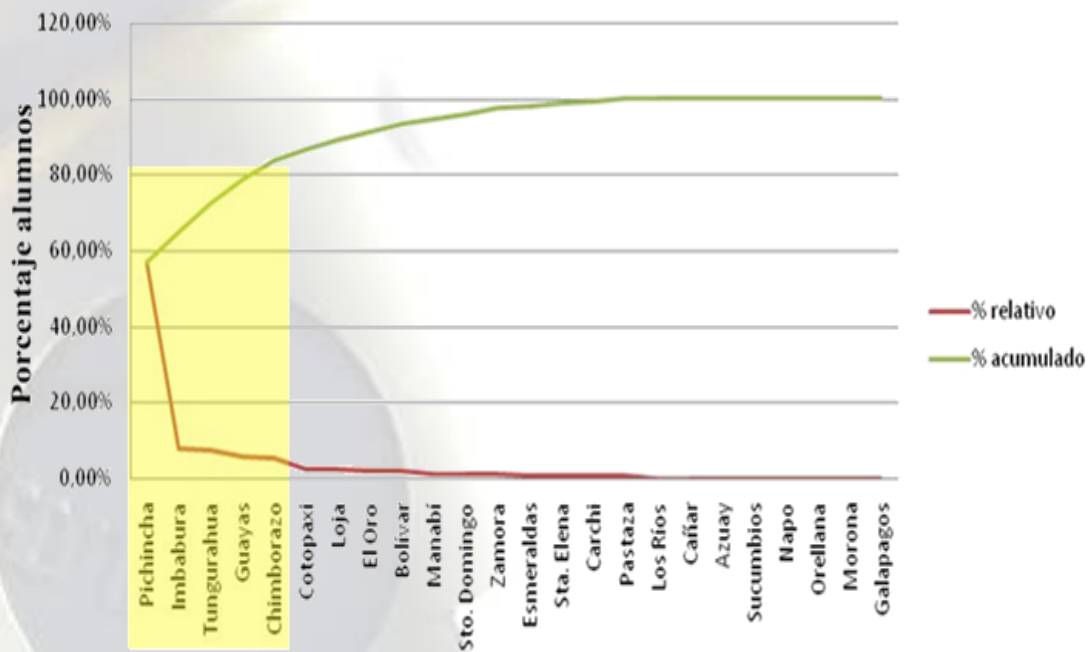
Tabla No. 15: Tabla comparativa del lugar procedencia de los cadetes de la ESMA

Ord.	Provincias	Alumnos	% relativo	% acumulado
1	Pichincha	85	57,05%	57,05%
2	Imbabura	12	8,05%	65,10%
3	Tungurahua	11	7,38%	72,48%
4	Guayas	9	6,04%	78,52%
5	Chimborazo	8	5,37%	83,89%
6	Otros	24	16,11%	100,00%

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: Dpto. Académico ESMA

Gráfico No. 20: Procedencia de los cadetes de la ESMA



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: Dpto. Académico ESMA



Tabla No. 16: Comparativo de cadetes de la ESMA

Ord.	Provincias	Alumnos	% relativo	Percepción de los alumnos	Clasificación		IMPACTO		
					Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1	Pichincha	85	57,05%	El apoyo de la ESPE en el sistema académico es atractivo.	X		X		
2	Imbabura	12	8,05%	El entrenamiento teórico-práctico es excelente.	X		X		
3	Tungurahua	11	7,38%	La distancia entre Santa Elena y Tungurahua es una desventaja.		X			X
4	Guayas	9	6,04%	Se debe mejorar la capacidad de brindar información.		X		X	
5	Chimborazo	8	5,37%	En la provincia no se han planteado campañas de información de la ESMA.		X	X		
6	Cotopaxi / Loja / El Oro / Bolívar / Manabí / Sto. Domingo / Zamora / Esmeraldas / Sta. Elena / Carchi / Pastaza	24	16,11%	Existe poca información del proceso de reclutamiento, en especial fechas.		X	X		
17	Los Ríos / Cañar / Azuay / Sucumbios / Napo / Orellana / Morona / Galápagos	0	0,00%	No existe participación		X	X		

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: Dpto. Académico ESMA



Dentro de la ESMA se puede encontrar que existe un nivel de satisfacción alto con respecto a los servicios que brinda la institución, especialmente en lo referente a la preparación técnico-profesional. Entonces se puede mencionar que la percepción de los clientes del servicio que brinda la Escuela es una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**.

Los estudiantes mencionan que es difícil tener información acerca de las fechas de llamamiento, especialmente en las provincias, por lo que se puede determinar como una **DEBILIDAD** de **ALTO IMPACTO**, ya que no puede llegar con la información al mercado.

2.3.4. Proveedores

La ESMA, en cumplimiento a las políticas de gobierno, que obliga a las instituciones públicas que realicen adquisiciones a través del “Portal de Compras Públicas” (www.compraspublicas.gov.ec), especialmente para la adquisición de material para mantenimiento de infraestructura, cuenta con un número muy variado de proveedores, los cuales mediante un sistema de competencia son elegidos para la concesión de material o recursos necesarios.



Tabla No. 2.13: Comparativo de proveedores de la ESMA

Ord.	proveedor	Producto	Compras anuales		Percepción de desempeño	Clasificación		IMPACTO		
			valor	% relativo		Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1	Mantenimiento	Mantenimiento infraestructura dependencias	120.000,00	27,42%	La infraestructura permanentemente recibe mantenimiento para brindar a los estudiantes un estilo de vida adecuado a las exigencias que se demanda.	X		X		
2	CNEL-SE	Energía Eléctrica	117.500,00	26,85%	En Santa Elena, existen cortes muy amenudo, por causas propias del ambiente, esto causa inconvenientes.		X			X
3	AGUAPEN	Agua Potable	76.223,00	17,42%	El servicio de agua potable es bueno, y además existen sistemas de almacenamiento de reservas en tanques sistema.	X			X	
3	Docencia	27 profesores civiles para diferentes áreas	64.700,00	14,78%	El personal de profesores es de alto nivel ya que pasan un proceso de selección muy competitivo previo a su contratación.	X		X		
4	CNT	Telefonia	36.200,00	8,27%	La reducción de los costos del servicio telefónico que brinda la CNT, ha beneficiado a la ESMA	X			X	
5	ESPOTEL	Internet	14.400,00	3,29%	La empresa brinda a los Cadetes servicio ilimitado con una capacidad total de 1,5Gbps., que es insuficiente para la demanda de ellos.		X		X	
7	Capacitación	Proyectos de Educación	8.630,00	1,97%	Permanentemente se brindan servicios de capacitación a los docentes de la ESMA, esto a ayudado a mejorar su compromiso con la institución.	X		X		

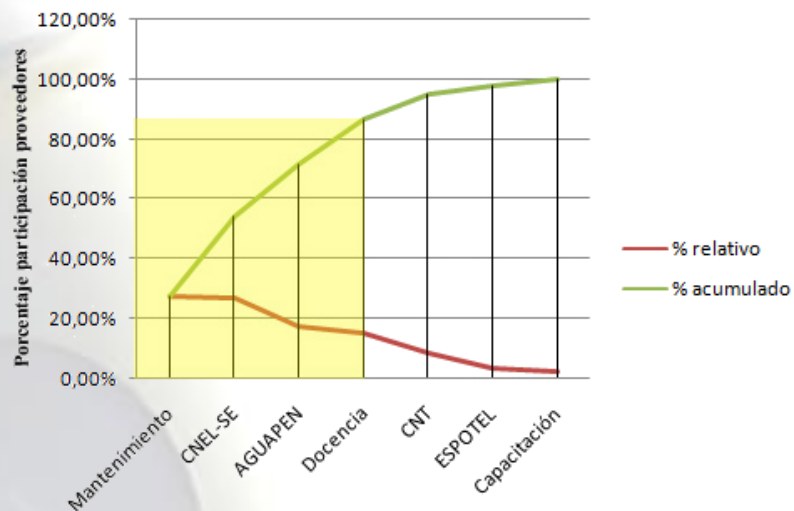
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Sección desarrollo de la gestión de la ESMA

**Tabla No. 18: Tabla de Pareto para proveedores de la ESMA**

Ord.	Proveedor	Compras	% relativo	% acumulado
1	Mantenimiento	120.000,00	27,42%	27,42%
2	CNEL-SE	117.500,00	26,85%	54,27%
3	AGUAPEN	76.223,00	17,42%	71,68%
4	Docencia	64.700,00	14,78%	86,47%
5	Otros	59.230,00	13,53%	100,00%

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: Sección desarrollo de la gestión de la ESMA

Gráfico No. 21: Pareto para proveedores de la ESMA.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: Sección Desarrollo de la Gestión de la ESMA

La capacidad de obtener los recursos a través de la página WEB por medio del “Portal de Compras”, es una **OPORTUNIDAD** de **MEDIANO IMPACTO** ya que no existe una dependencia directa de un solo proveedor.



2.3.5. Competencia

La competencia en el mercado se da entre empresas que cumplen con la misma actividad y que buscan captar los clientes del mercado.

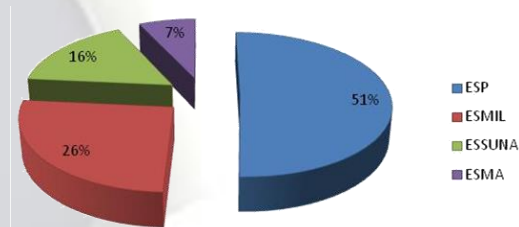
Tabla No. 19: Comparativo de competidores para la ESMA

ORD.	NOMBRE	VENTAS DE PROSPECTOS	% PARTICIP.
1	ESP	4300	50,59%
2	ESMIL	2200	25,88%
3	ESSUNA	1400	16,47%
4	ESMA	600	7,06%

*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Sección desarrollo de la gestión de la ESMA*

Considerando el período de llamamiento a las Escuelas Militares, la participación de la ESMA es la más baja en el mercado, a diferencia de la ESP⁷ y la ESMIL⁸, que poseen una participación total del 76,47%. La institución ve muy limitada su capacidad de elección de personal al momento de los llamamientos, por lo tanto este factor se convierte en una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

Gráfico No. 22.: Participación de mercado de la ESMA.



*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Consultas a las diferentes Escuelas*

⁷ Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”.

⁸ Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”.



2.3.6. Organizaciones Públicas y Privadas que actúan en el microambiente para normar, controlar y apoyar las actividades institucionales.

La ESMA dentro de su microambiente mantiene relaciones con las siguientes instituciones de control, apoyo y normalización.

Tabla No. 20: Organismos que actúan en el microambiente de la ESMA

Ord.	Organismo	Rol de las Organizaciones	Relación con la ESMA	Clasificación		Impacto		
				Oport.	Amen.	Alto	Medio	Bajo
1	COED ⁹	Organismo de control y regulación de educación en la FAE.	Otorga las políticas de educación a la ESMA	X			X	
2	ESPE	Controla y evalúa las mallas académicas en las Licenciaturas de la ESMA.	Poseen convenios educativos para avalizar las licenciaturas de la ESMA.	X		X		
4	Contraloría	Organismo público fiscalizador del correcto empleo de los recursos del Estado.	Realizan evaluaciones semestrales o anuales para determinar el correcto uso del recurso financiero y del talento humano.	X				X
5	Auditora Quality Service	Controla y evalúa el cumplimiento de los requisitos planteados en la certificación ISO 9001:2008	Evalúa cada año, auditando que se cumpla lo estipulado en la normativa y políticas de calidad.	X			X	

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

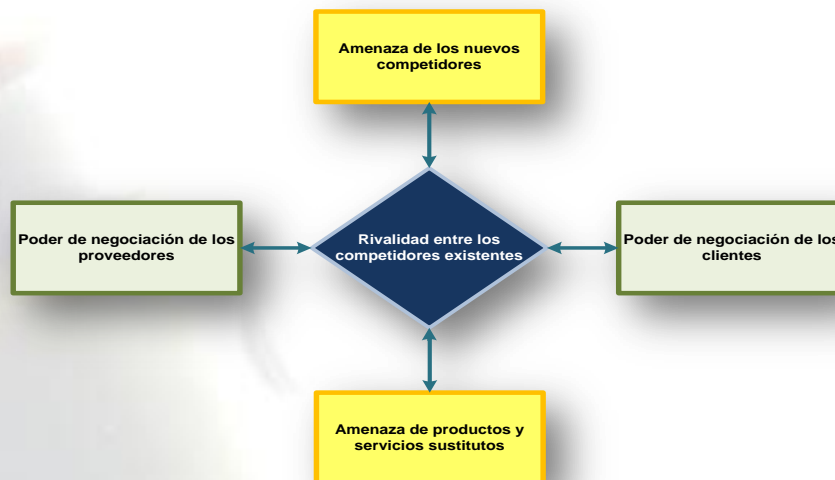
⁹ Comando de Educación y Doctrina de la FAE.



2.3.7. Análisis de la competitividad mediante las cinco fuerzas de Michael Porter.

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado.”¹⁰; mencionando las fuerzas que determinan las consecuencias rentables de una empresa y que deben ser analizadas para ingresar y mantenerse en cualquier mercado.

Gráfico No. 23: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: KOTHLER, Philip. (2009) DIRECCIÓN DE MARKETING. 12va. Edición. Editorial PEARSON. p. 342
Elaborado por: Iván Bolaños R.

Amenaza de nuevos competidores.- La ESMA tiene tres competidores directos que son la ESMIL, ESSUNA¹¹ y ESP. Es muy difícil el ingreso de nuevos elementos que participen como competencia directa, debido a las barreras que impiden el ingreso al mercado; por lo tanto se puede identificar como una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**.

¹⁰ KOTHLER, Philip (2009) DIRECCIÓN DE MARKETING. 12va. Edición. Editorial PEARSON. p. 342.

¹¹ Escuela Superior Naval “Cmdte. Rafael Morán Valverde”.



Amenaza de servicios sustitutos.- Servicios sustitutos pueden ser considerados aquellos que puedan satisfacer las necesidades del cliente brindando servicios semejantes. Para la ESMA, se pueden considerar a los institutos tecnológicos de aviación (ITSA¹², ETAC¹³), las escuelas de aviación civil (Ícaro, Aeroclub del Guayas, Aeroclub Pastaza, etc.) y las universidades en general. Los servicios sustitutos a representan una **AMENAZA** de **MEDIANO IMPACTO**.

Poder de negociación de los proveedores.- La incidencia directa de los proveedores en el sector público ha disminuido por la creación y disposición de negociar a través del “Portal de Compras”. Es decir la ESMA posee un número amplio de proveedores, de donde puede elegir y considerar la mejor opción; por lo tanto es una **OPORTUNIDAD** de **MEDIANO IMPACTO**.

Poder de negociación de los clientes.- Los aspirantes que se presentan al proceso de reclutamiento son los clientes, y ellos no tienen poder de negociación ya que deben aceptar las normas establecidas para la selección y las que se mantendrán dentro de la institución una vez que son aprobados, por lo tanto puede ser considerado como una **OPORTUNIDAD** de **MEDIANO IMPACTO**.

Riesgo en el nivel de competencia.- La ESMA cuenta con un nivel de participación muy bajo y esto se constituye una **AMENAZA** de **MEDIANO IMPACTO**, ya que se ve limitado en su capacidad de elección durante el proceso de reclutamiento.

¹² Instituto Tecnológico Superior de Aviación – Latacunga.

¹³ Escuela Técnica de Aviación Civil – Quito.



Tabla No. 21: Análisis de la competitividad de M. Porter para el sector de las Escuelas militares

	RIESGOS DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD	RIESGOS DE NUEVOS COMPETIDORES	RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER NEGOCIACION PROVEEDORES	PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES	SUMAT.	PROMEDIO		
CARÁCTER DEL SECTOR	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo				
CLASIFICACIÓN	Amenaza	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad				
IMPACTO	Media	Alta	Medio	Media	Media				
VALORACIÓN	2	6	2	5	5	20	4		

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Gráfico No. 24: Clasificación de impacto del mercado en el sector de las Escuelas Militares.



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



2.3.8. Matriz de resumen de oportunidades y amenazas del microambiente.

Tabla No. 22: Tabla matriz de resumen OA del microambiente

ORD.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Apoyo de la ESPE en el sistema académico de la ESMA.	X		
2	Percepción de los clientes del servicio de la ESMA.	X		
3	Los proveedores no ejercen incidencia directa.		X	
4	El COED permite una integración entre la ESMA y los institutos de formación de la FAE.		X	
5	La contraloría ejerce auditorías constantes en la ESMA.			X
6	Es muy difícil la posibilidad del ingreso de competidores directos.	X		
7	Los proveedores no tienen un poder limitante, ya que participan y compiten a través de un sistema público de compras.		X	
8	Los clientes están limitados a cumplir lo que estipulan los reglamentos internos de la ESMA, su incumplimiento es razón coercitiva.			X
AMENAZAS				
1	Daños por cortes abruptos de energía eléctrica debido al medio ambiente propio del lugar.			X
2	Baja participación en el mercado.	X		
3	Productos sustitutos son costosos, pero no impiden su elección.		X	

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



2.4 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite determinar las debilidades y fortalezas de la institución para enfrentar el mercado. En este punto se debe determinar claramente cuáles son los recursos que posee la organización y cómo se cumple las diferentes actividades funcionales.

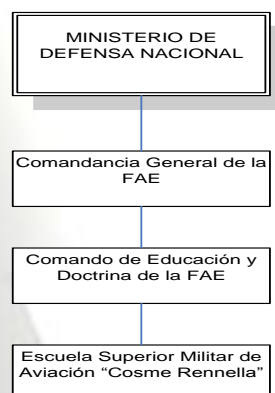
2.4.1. Análisis de la personería jurídica de la ESMA

La Escuela Militar de Aviación fue creada mediante Decreto Ejecutivo, firmado por el Presidente de la República en el año de 1920, Sr. Dr. José Luis Tamayo.

La denominación como Escuela *SUPERIOR* Militar de Aviación, ESMA, fue hecha con Decreto Ejecutivo No. 1537, publicada en el Registro Oficial No. 335 del 15 de octubre de 1971.

La ESMA, debe actuar bajo su autoridad nominal que es el MIDENA¹⁴. Según los lineamientos Constitucionales y la Ley de Defensa Nacional, la Escuela no puede negociar, realizar convenios, ni contratos, sino a través de la autoridad nominal. Puede mencionarse como una **DEBILIDAD** de **BAJO IMPACTO**.

Gráfico No. 25: Cadena de mando de la ESMA.



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Subdirección de la ESMA

¹⁴ Ministerio de Defensa Nacional.

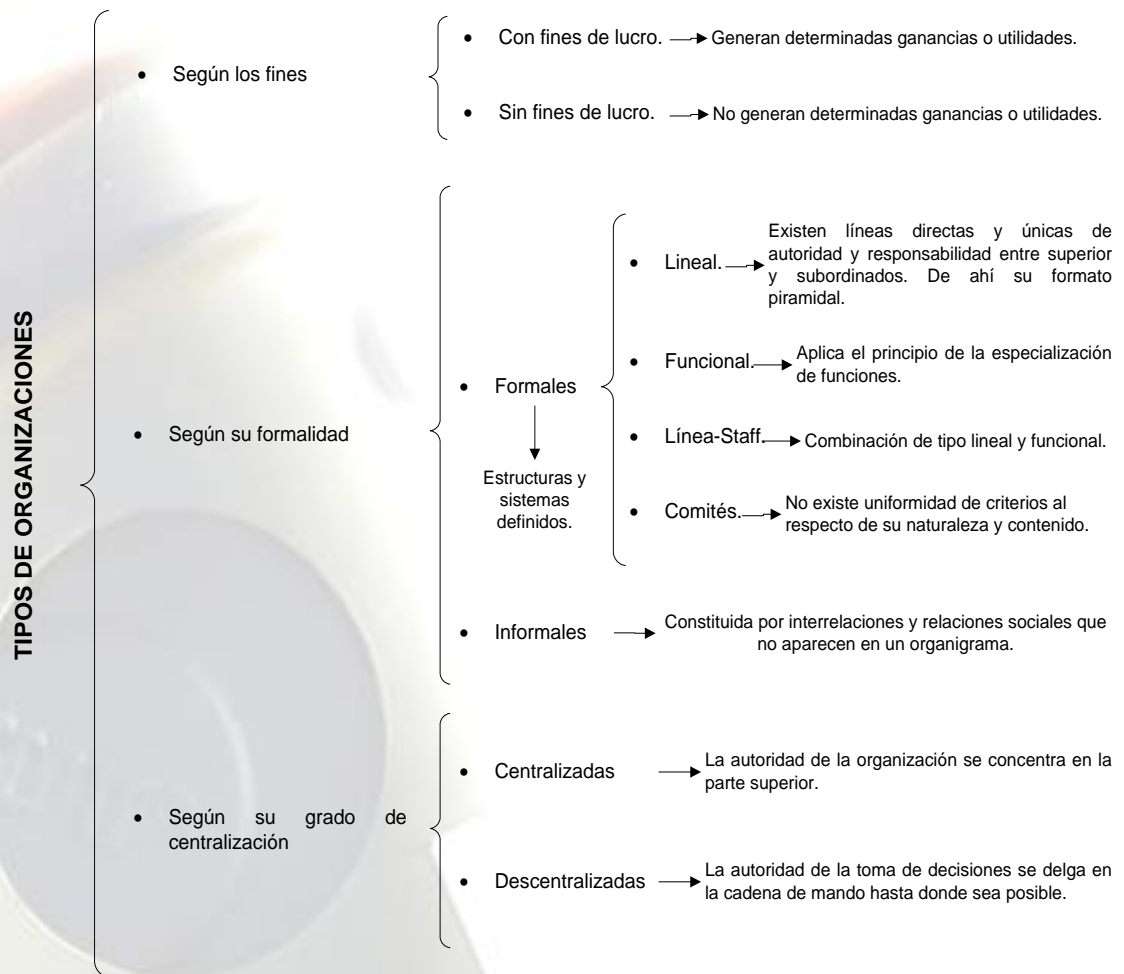


2.4.2. Aspectos organizacionales.

2.4.2.1. Tipos de organización.

Existen tres características que clasifican a las organizaciones que son sus fines, formalidad y centralización.

Cuadro No. 2: Características que definen a las organizaciones



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

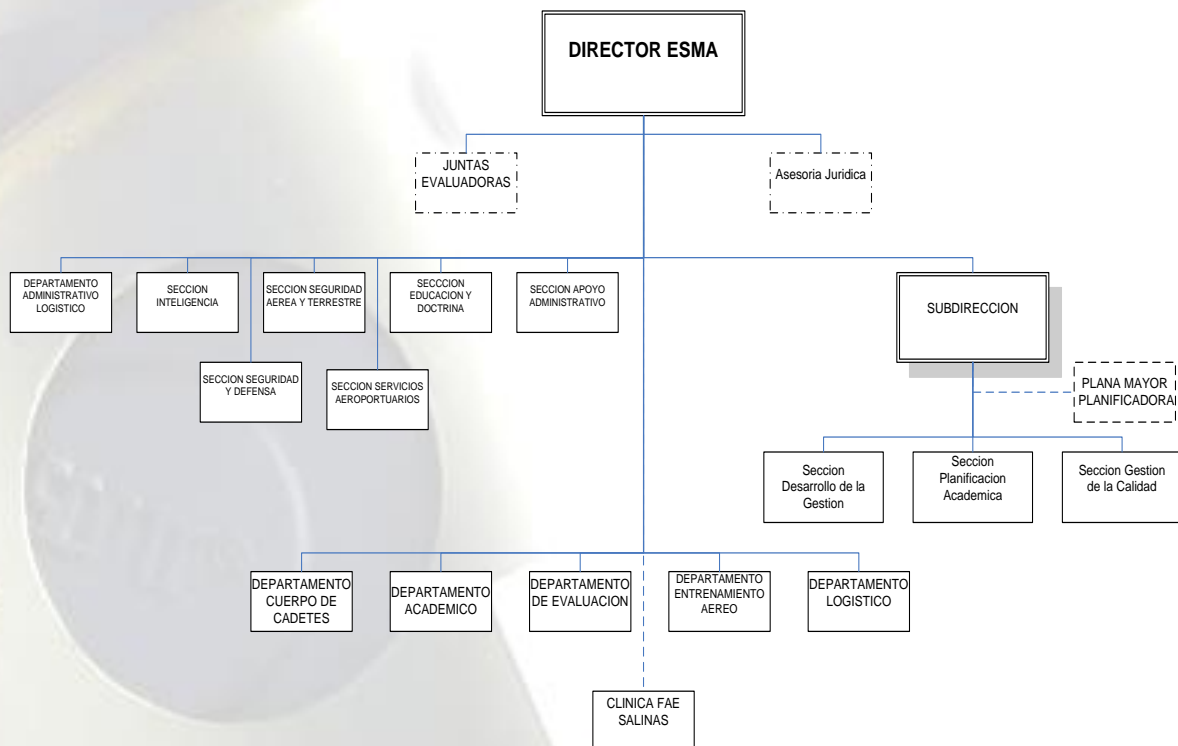


Con estos conceptos se define que la ESMA como una organización sin fines de lucro, formal (lineal) y centralizada.

2.4.2.2. Organigrama y documentos organizacionales.

Organigrama estructural funcional.- La ESMA posee un organigrama estructural funcional, el cual fue actualizado el 15 de octubre de 2008, y legalizado por el Director, Subdirector y el Jefe de la Sección Desarrollo de la Gestión; éste es aplicado y evaluado anualmente dentro de la organización, por lo tanto la estructura funcional es una **FORTALEZA** de **ALTO IMPACTO**.

Gráfico No. 26: Organigrama estructural funcional de la ESMA.



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: Subdirección de la ESMA



Organigrama posicional.- La ESMA posee este tipo de organigrama, pero no lo aplican, debido a que los puestos de la organización se determinan en base a su estructura piramidal (antigüedad de sus oficiales) y especialidad en la Fuerza Aérea. Por lo tanto es una **DEBILIDAD** de **MEDIANO IMPACTO**.

Manual de funciones.- La ESMA maneja adecuadamente el manual de funciones a nivel general y departamental, estos manuales son actualizados y evaluados permanentemente, ya que determinan funciones específicas que pueden variar según las necesidades de la organización. Esta herramienta es fundamental para la transición de funciones. Por lo tanto es una **FORTALEZA** de **ALTO IMPACTO**.

Manual de clasificación de puestos.- Este manual deriva del organigrama posicional de la ESMA, pero se lo aplica en ciertas áreas únicamente. No puede ser empleado en su totalidad por la misma razón mencionada anteriormente (gran parte de la organización se determinan en base a su estructura piramidal). Por lo tanto es una **DEBILIDAD** de **MEDIANO IMPACTO**.

Certificación ISO 9001:2008.- La Escuela alcanzó la certificación ISO 9001:2000, en el año 2005; y en agosto 2009, alcanzó la certificación ISO 9001:2008, con la auditoría de la empresa Quality Service, es una **FORTALEZA** de **MEDIANO IMPACTO**.

Manual de calidad.- La Escuela tiene el manual de calidad, el cual involucra a todos los procesos que intervienen directamente con la formación de los cadetes de la ESMA. Lo que destaca en este manual es el procedimiento de “no conformidad” que obligan al mejoramiento continuo de los procesos mediante la corrección y



evaluación de los cambios. El objetivo que impulsa el manual de calidad es el *mejoramiento continuo*. Este factor se convierte en una **FORTALEZA** de **ALTO IMPACTO** en la institución.

Manual de procedimientos administrativos.- Cada departamento y sección es el responsable de llevar y actualizar el manual de procedimientos administrativos, que es donde se detalla el cómo se deben realizar los trámites y procesos administrativos del área. El personal encargado de los trámites administrativos conocen como se maneja y cuáles son los procedimientos para el manejo, movimiento y custodia de la información. Es una **FORTALEZA** de **MEDIANO IMPACTO**.

Reglamentos internos.- La Escuela posee los siguientes tipos de reglamentos con los que se desarrollan las actividades:

- ▶ Reglamento interno de disciplina de cadetes.
- ▶ Reglamento disciplina militar de las Fuerzas Armadas (militares).
- ▶ Manual de evaluación de la ESMA (cadetes).
- ▶ Ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa (servidores públicos).

Estos reglamentos contemplan sanciones y recompensas que pueden ser aplicadas con el personal de la ESMA. A pesar de que a la sanción se la considera como el último recurso para ser aplicado en la concurrencia de una falta, permite dar al personal un lineamiento claro de las normas a seguir, por lo tanto es una **FORTALEZA** de **MEDIANO IMPACTO**.



2.4.2.3. Cultura organizacional.

Cada organización tiene peculiaridades que las distinguen una de otras, cada una posee sistemas, tecnología, patrones, métodos, técnicas que prácticamente las definen y todos sus miembros las comparten; a esto se puede llamar la cultura organizacional.

Principios y valores.- La ESMA es la institución de formación de oficiales de la Fuerza Aérea, aquí “*nacen*” los futuros líderes de la institución, por lo tanto está muy apegada a principios y valores que se deben enseñar y practicar en todos los niveles. Este adecuado manejo constituye para la Escuela una **FORTALEZA de ALTO IMPACTO**.

Planificación estratégica.- Existe la planificación estratégica a nivel Fuerza Aérea, en donde la ESMA debe cumplir con objetivos estratégicos que permitirán cumplir con la misión y alcanzar la visión de la FAE. Esta planificación fue actualizada para el período 2009-2018. La Escuela tiene claro hacia donde debe dedicar sus esfuerzos y que debe cumplir para alcanzar los objetivos de la FAE, por lo tanto es una **FORTALEZA de ALTO IMPACTO**.

Visión y misión.- La ESMA no posee una visión propia, ya que ésta es parte estructural de una gran organización que es la Fuerza Aérea Ecuatoriana; por lo tanto lleva consigo la misma visión de la Fuerza; pero, la misión de la Escuela está diseñada en base a su función específica que es la formación de oficiales. La implementación y manejo adecuado de una misión y visión siempre serán una **FORTALEZA de ALTO IMPACTO**.

Objetivos estratégicos.- La ESMA según la planificación estratégica 2009-2018, debe cumplir con el siguiente objetivo estratégico: “*Proporcionar al recurso humano de la*



*Fuerza Aérea una educación integral, acorde a las necesidades operativas y avances científicos y tecnológicos.”, el cual apunta a cumplir con el siguiente objetivo de la FAE que es: “Disponer de un recurso humano con un excelente desempeño profesional y comprometido con la institución”. Esto es una **FORTALEZA** de **ALTO IMPACTO**.*

2.4.3. Análisis de las principales áreas funcionales

2.4.3.1. Área de recursos humanos

En la ESMA existe la Sección de Administración de Recursos Humanos, que depende del Departamento Administrativo Logístico. Al mando de esta dependencia el Sr. Cptn. Robinson Montoya, cuya especialidad en la FAE es “*Personal*”, adecuada para el cargo que desempeña. Existen dentro de esta área sistemas propios como son: reclutamiento, selección y contratación; inducción; evaluación de desempeño; capacitación; reconocimiento y sanciones; control y movimientos; administración de sueldos y salarios; roles de pago; entre otros. Es importante comprender que a pesar de que en la mayoría de ellos la ESMA posee fortalezas, existe una **DEBILIDAD** de **ALTO RIESGO**, en el grado muy bajo de participación que tienen la Escuela en el proceso de reclutamiento de sus cadetes con el Departamento de Reclutamiento de la Fuerza Aérea.

2.4.3.2. Área de finanzas

En la ESMA existe un trabajo coordinado y permanente entre la *Sección Desarrollo de la Gestión* y la *Sección de Finanzas*, quienes a través de un programa informático realizan cruces de cuentas y control del desarrollo de los proyectos planeados; es así



que los balances están permanentemente actualizados y comparados con el avance proyectado en el “*Plan Operativo Anual*”.

Los sistemas de pago que realiza la ESMA son a través del sistema e-Sigef del *Ministerio de Economía y Finanzas*, donde por lo general existen ciertos retrasos de hasta 7 días laborables, pero los proveedores saben de esto y han aceptado tomar medidas para reducir el impacto de la demora.

En resumen podemos mencionar que el área de finanzas en la ESMA provee una **FORTALEZA** de **MEDIANO IMPACTO**.

2.4.3.3. Área operativa.

El área operativa de la ESMA comprenden los siguientes Departamentos:

- ▶ Departamento Cuerpo de Cadetes.
- ▶ Departamento Académico.
- ▶ Departamento de Evaluación.
- ▶ Departamento de Entrenamiento Aéreo.

Cada departamento tiene una función específica dentro del proceso de formación de cadetes en la ESMA. Los Departamentos *Académico*, *Evaluación* y *Cuerpo de Cadetes*, trabajan bajo la planificación estipulada en el “*Plan General de Enseñanza*”, cuyo control de avance está a cargo de la *Sección de Planificación Académica*.



El Departamento de Entrenamiento Aéreo, maneja su propia planificación a través de la “*Programación Anual de Vuelo*”, la cual es controlada directamente por el Jefe del Departamento.

Estos presentan los primeros días de cada mes los informes de avance al Sr. Director de la ESMA. Este sistema integrado de control, se convierte en una **FORTALEZA de MEDIANO IMPACTO**.

2.4.3.4. Área de marketing

La ESMA dentro de la *Sección Apoyo Administrativo* cuenta con *Comunicación Social*, el cual es encargado de la difusión de las actividades de la Escuela. Su objetivo principal es la venta de la imagen institucional a niveles internos y externos; y, el establecimiento de relaciones públicas entre las autoridades de la provincia y de la Fuerza Aérea.

Comunicación Social está a cargo del Sr. Cptn. Xavier Rojas, quien posee cursos de OPSIC¹⁵ y relaciones públicas, pero no posee conocimientos de marketing. Las personas que laboran en esta dependencia tienen los mismos enfoques académicos que su jefe.

El *Departamento Académico de la ESMA*, es quien asesora al Director y quien maneja un plan de visitas a colegios que muchas veces no se cumple. Así mismo determina la participación o no de la Escuela en las invitaciones que realizan los colegios para intervenir en casas abiertas o exposiciones propias de los cronogramas de desarrollo y bienestar estudiantil de cada uno de ellos.

¹⁵ Operaciones Sicológicas.



Como se puede apreciar no existe una persona especializada en marketing dentro de la ESMA, ni tampoco un plan de marketing, lo que representa una **DEBILIDAD** de **ALTO IMPACTO**.

2.4.3.5. Área informática

La ESMA dentro del Departamento Administrativo Logístico, cuenta con la Sección de Comunicaciones e Informática. Esta sección está a cargo del Sr. Cptn. Ortega Fernando quien posee la especialidad propia de la Fuerza para el cargo que desempeña (especialidad de Comunicaciones) lo que le facilita su participación y desempeño en la sección. Así mismo, ésta sección cuenta con el personal de aerotécnicos capacitados para las tareas que desempeñan dentro de la sección.

El parque informático de la Escuela está compuesto por equipos actualizados en las áreas operativas y de apoyo, pero las secretarías cuentan con equipos con la capacidad necesaria para el trabajo que desempeñan.

Del área informática es importante recalcar que los cadetes de la ESMA cuentan con un servicio de internet contratado con la empresa ESPOTEL de Salinas, con un ancho de banda de 1,5 gigas, pero que no satisfacen adecuadamente las necesidades de los mismos, especialmente en horas de alta demanda.

Es decir existe una optimización de recursos informáticos dentro de la institución, pero un servicio de internet con reducida capacidad de servicio, por lo que se puede decir que esta área representa una **FORTALEZA** de **BAJO IMPACTO**.



2.4.4. Capacidad Directiva.

Los cargos directivos de la ESMA ocupan oficiales superiores, según la tabla 2.18, se puede apreciar que existen niveles de preparación académica superior, sin dejar a un lado la experiencia adquirida en otras bases para sus capacidades administrativas, que tienen en la mayoría de los casos características muy comunes. En general se puede decir que la capacidad directiva constituye una **FORTALEZA** de **MEDIANO IMPACTO**.

Tabla No. 23: Comparativo de niveles de formación en el personal de la ESMA

Niveles Administrativos	Niveles de Formación							Total	%
	Primar.	Secund.	Bach.	Est. Univ.	Técnico	3er. Nivel	4to. Nivel		
Directivos					1	3	4	8	4,02%
Mandos medios				5		5		10	5,03%
Operativo					13	21		34	17,09%
Técnico				24	80			104	52,26%
Administrativo			12	6				18	9,05%
De servicios	15	4	4	2				25	12,56%
Total	15	4	16	37	94	29	4	199	
%	7,54%	2,01%	8,04%	18,59%	47,24%	14,57%	2,01%	10,06 relación de mando	

*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Sección Administración de RR.HH. de la ESMA*

Capacidad administrativa.- La ESMA debe cumplir con la programación anual, que desde cierto punto de vista, permite evaluar el proceso administrativo dentro de la institución, así mismo una vez al año se realiza un proceso de auditoría de gestión, llevada a cabo por la *Dirección de Desarrollo Institucional de la FAE*.



Cultura de planificación.- La dirección de la ESMA debe apuntar al cumplimiento de objetivos estratégicos que constan en la Planificación Estratégica 2009-2018, y todos los procesos que se manejan dentro de la misma, tienen esos lineamientos. Los directivos de la Escuela saben de la necesidad y la importancia del comprometimiento que debe tener el personal para alcanzar estos objetivos a través de los objetivos internos, es así que en los murales e informativos de la institución resaltan la misión de la ESMA, misión y visión de la Fuerza Aérea.

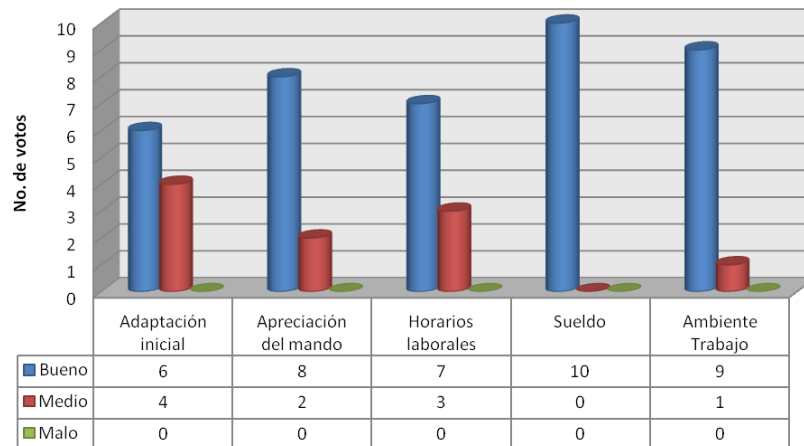
Cultura de calidad.- La ESMA maneja políticas de mejoramiento continuo, certificadas bajo las normas ISO 9001:2008. La empresa Quality Service anualmente visita y evalúa a la ESMA para mantener actualizada su certificación, mediante la evaluación de procesos y mejoramientos dados y practicados. La ESMA tiene implementado el proceso de “no conformidad” que puede emitirse a cualquier área y debiendo ser solucionado por la *Sección de Gestión de la Calidad*; así mismo la ESMA posee internamente cuatro auditores ISO, quienes aleatoriamente realizan inspecciones a las diferentes áreas.

Tipo de administración.- La ESMA administrativamente posee una organización de mando centralizado, propia de la estructura militar de la Fuerza Aérea, pero las ejecuciones son descentralizadas. Es decir, las decisiones y políticas iniciales se las toma en los organismos superiores, pero las acciones operan para cumplir con los objetivos planeados en los organismos directores, son descentralizados.

Ambiente laboral.- En una encuesta de 5 preguntas realizada a diez personas de la ESMA en forma aleatoria, se pudo constatar que existe un ambiente laboral aceptable.

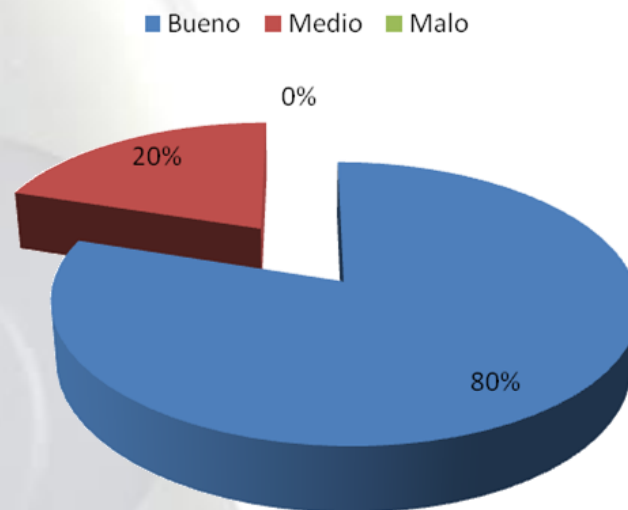


Gráfico No. 27: Resultados de encuesta para determinar el ambiente laboral ESMA, (10 personas).



*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Encuesta en la ESMA*

Gráfico No. 28: Resultados generales de evaluación de encuesta.



*Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: Encuesta en la ESMA*



2.4.5. Matriz resumen de fortalezas y debilidades situación interna.

Tabla No. 24: Tabla matriz de resumen FD situación interna de la ESMA

ORD.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estructura organizacional actualizada e implementada.		X	
2	La cultura organizacional que posee la ESMA, basada en sus principios, valores, planificación estratégica, visión y misión.	X		
3	Relación directa y cruces de cuentas entre la planificación y el proceso financiero general.		X	
4	Sistemas integrados de avance económico, planificador y operativo.		X	
5	Adecuada optimización de recursos informáticos.		X	
6	Adecuada capacidad directiva en base a la experiencia y conocimientos de cada directivo.		X	
DEBILIDADES				
1	Dependencia en la autoridad nominal para la realización de contrataciones, convenios y demás.			X
2	Baja participación en el proceso de reclutamiento de aspirantes a la ESMA.	X		
3	No posee plan de marketing.	X		
4	Deficiencias en la capacidad del internet.			X

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

2.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Está comprendido por identificación, descripción y análisis que partiendo de estudio situacional permite realizar una planificación estratégica en base de la misión y visión de la institución, garantizando su existencia y presencia en el mercado.



2.5.1. Matriz de resumen factores FODA.

Tabla No. 25: Tabla matriz de resumen factores FODA para la ESMA

		Oportunidades			Amenazas		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta
Factores Externos	Incremento de la asignación presupuestaria	Caída inflacionaria.	Incremento del PIB.	Caída de las remesas	Balanza comercial deficitaria.	Caída de las rentas petroleras.	
	Aceptación del gobierno, facilitado la toma de decisiones.					Deterioro de la unidad familiar.	
	Ingreso del sexo femenino a las FAE.	Mercado reducido para la educación superior.					
	Incremento salarial supera a la CFB.						
	Garantía de estabilidad laboral.	Apoyo de la Asamblea a las decisiones del gobierno.	Caída de la tasa activa e incremento de la pasiva.	Incidencia mínima del sector judicial.		Incremento delincencial.	
	Gratuidad de las carreras militares.						
	Desarrollo tecnológico de las comunicaciones	Tecnología específica para capacitación a bajo costo	Deterioro ambiental.				
	Plan Colombia puso al descubierto la debilidad operativa de FF.AA.						
		Fortalezas			Debilidades		
Factores Internos	Apoyo de la ESPE en el sistema educativo.	Proveedores no tienen poder	Constantes auditorías.	Daños por cortes de energía.	Productos sustitutos costosos, pero no impiden su elección.	Baja participación en el mercado.	
	Percepción de los clientes del servicio de la ESMA.	Integración con otras instituciones educativas de la FAE.		Clientes no tienen poder sobre la ESMA.		Dependencia de la autoridad nominal.	Baja participación en el proceso de selección de reclutamiento.
		Estructura organizacional actualizada y practicada.	Optimización de recursos informáticos.			Servicio de internet deficiente.	
	Altas barreras de entrada.	Sistemas integrados de avance económico, planificación y operativo.					
Cultura organizacional basada en principios y valores, planificación, misión y visión.	Capacidad directiva en base a conocimientos y experiencia.	Ausencia de un plan de marketing.					

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



2.5.2. Matriz de evaluación interna y externa.

Tabla No. 26: Matriz EFE para la ESMA

ORD.	FACTORES FODA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			CALIFICACIÓN	PORCENTAJE RELATIVO	PORCENTAJE PONDERADO ACUMULADO
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta			
1	Incremento PIB			4				2,667	0,0320	0,0853
2	Caida inflación		5					3,333	0,0400	0,1333
3	Reducción brecha entre tasas			4				2,667	0,0320	0,0853
4	Incremento presupuesto	6						4,000	0,0480	0,1920
5	Aceptación del Gobierno	6						4,000	0,0480	0,1920
6	Asamblea Nacional		5					3,333	0,0400	0,1333
7	Demografía	6						4,000	0,0480	0,1920
8	Sueldos en relación a la CFB	6						4,000	0,0480	0,1920
9	Estabilidad laboral	6						4,000	0,0480	0,1920
10	Gratuidad educativa	6						4,000	0,0480	0,1920
11	Tecnología comunicaciones	6						4,000	0,0480	0,1920
12	Tecnología entrenamiento		5					3,333	0,0400	0,1333
13	Plan Colombia	6						4,000	0,0480	0,1920
14	Caida remesas				3			2,000	0,0240	0,0480
15	Balanza comercial deficitaria					2		1,333	0,0160	0,0213
16	Caida rentas petroleras						1	0,667	0,0080	0,0053
17	Baja incidencia sector judicial				3			2,000	0,0240	0,0480
18	Efecto social migración						1	0,667	0,0080	0,0053
19	Reducido mercado Educ. Sup.						1	0,667	0,0080	0,0053
20	Auge de la delincuencia						1	0,667	0,0080	0,0053
21	Deterioro ambiental						1	0,667	0,0080	0,0053
22	Apoyo de la ESPE	6						4,000	0,0480	0,1920
23	Servicio de la ESMA	6						4,000	0,0480	0,1920
24	Proveedores no ejercen incid.		5					3,333	0,0400	0,1333
25	Integración con Inst. FAE		5					3,333	0,0400	0,1333
26	Auditorias Contraloria			4				2,667	0,0320	0,0853
27	Barreras de ingreso	6						4,000	0,0480	0,1920
28	Bajo poder proveedores		5					3,333	0,0400	0,1333
29	Bajo poder clientes			4				2,667	0,0320	0,0853
TOTAL								83,333	1	3,3973 VALOR DE LA ABSCISA

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



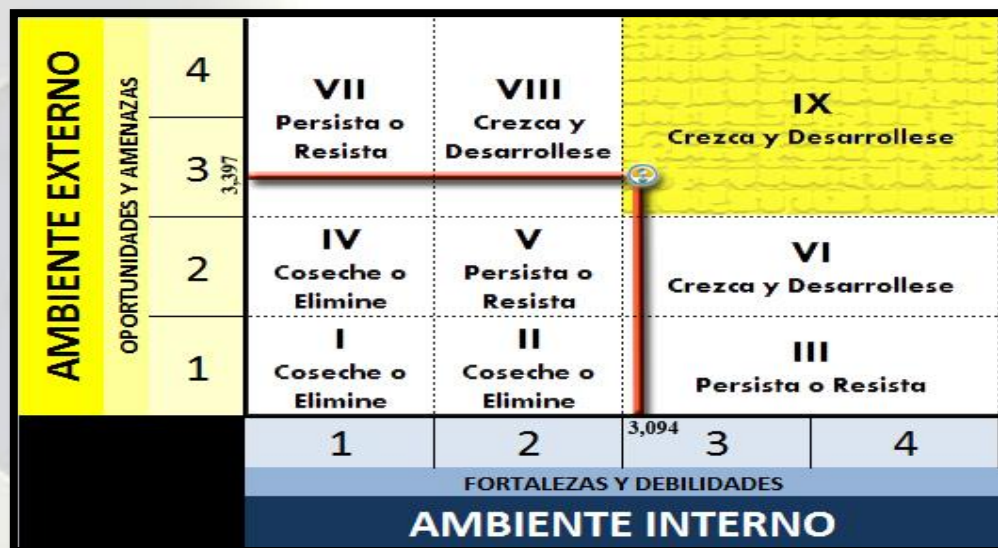
Tabla No. 27: Matriz EFI para la ESMA

ORD.	FACTORES FODA	FORTALEZA			DEBILIDAD			CALIFICACIÓN	PORCENTAJE RELATIVO	PORCENTAJE PONDERADO ACUMULADO
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta			
1	Definida estructura organizac.		5					3,333	0,1282	0,4274
2	Cultura organizacional	6						4,000	0,1538	0,6154
3	Relación Planific. y Finanzas		5					3,333	0,1282	0,4274
4	Controles de cumplim. metas		5					3,333	0,1282	0,4274
5	Optimización recur. Informat.		5					3,333	0,1282	0,4274
6	Buena capacidad directiva		5					3,333	0,1282	0,4274
7	Depend. MIDENA (legal)				3			2,000	0,0769	0,1538
8	Baja partic. en el reclutamiento						1	0,667	0,0256	0,0171
9	Carece plan de marketing						1	0,667	0,0256	0,0171
10	Deficiencias servicio internet				3			2,000	0,0769	0,1538
TOTAL								26,000	1,0000	3,0940 VALOR DE LA ABSCISA

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

2.5.3. Diagnóstico situacional

Gráfico No. 29: Diagnóstico situacional de la ESMA



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



El diagnóstico de las matrices coloca a la ESMA en el cuadrante IX, con el cual se puede determinar que la institución tiene todo lo necesario para crecer y desarrollarse.

El análisis demostró que existen fortalezas que deben ser aprovechadas para minimizar los efectos de las debilidades que posee la institución, una de ellas es la carencia de personal capacitado en marketing y de un plan estratégico de marketing, que contribuyan a alcanzar los objetivos que se plantea la institución.

2.6 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ESMA.

2.6.1. Principios y Valores.

Si se entiende a los principios como juicios que derivan de la aceptación de un valor; y al conjunto de valores como al conjunto de principios, normas, creencias, reglas, etc., que posee una organización para constituir su cultura organizacional.

Entonces la integración de estos principios y valores al cuadro actual, se derivan simplemente de las actitudes organizacionales de la ESMA que se cumplen en la actualidad, pero que no están escritos, es decir están intrínsecos sin que nadie los mencione aunque los practique.

En la siguiente tabla se muestran los principios y valores propuestos:



Tabla No. 28: Tabla de principios y valores institucionales actuales y propuestos

PRINCIPIOS / ACTUALES	VALORES / ACTUALES
a. Calidad y confiabilidad. b. Eficiencia y eficacia. c. Simplicidad y descentralización administrativa. d. Mejoramiento continuo. e. Compromiso con la institución.	a. Honor. b. Valor. c. Integridad. d. Lealtad. e. Disciplina. f. Servicio. g. Abnegación.
PRINCIPIOS / PROPUESTOS	VALORES / PROPUESTOS
► Autoridad y responsabilidad. ► Unidad de dirección. ► Iniciativa.	► Responsabilidad Social.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: Planificación Estratégica Institucional FAE 2009-2018

El establecimiento de principios y valores definidos, para normar el desempeño de su talento humano dentro de la institución se constituye en una **FORTALEZA** de **ALTO IMPACTO**, ya que se facilitan el entendimiento y la comprensión de sus miembros para cumplir con los objetivos institucionales, sin descuidar el compromiso social de servir y proteger a la patria.

2.6.2. Declaración de la misión.

“Formar Oficiales Pilotos, Técnicos y Especialistas con conocimientos en los Ejes de: Cultura Militar, Física, Humanística, Ciencia Militar y Tecnológica fundamentada en valores éticos, a fin de satisfacer las necesidades de la Fuerza Aérea Ecuatoriana”.



La misión planteada y con la que cumple la Escuela, le permite definir su identidad de manera clara y precisa, de tal manera que los miembros de la institución tienen sean contribuyentes activos para alcanzar su cumplimiento. La misión, representa para la ESMA una **FORTALEZA** de **ALTO IMPACTO**.

2.6.3. Declaración de la visión de futuro.

La ESMA como instituto no posee una visión propia, sino que ha adoptado como propia la visión de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, ya que la formación que se brinda en la institución es un componente de toda la planeación estratégica de la FAE, la cual apunta al cumplimiento de los objetivos planteados en la Política de la Defensa Nacional.

“Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional”.

La ESMA debería tener una visión que le permita mantener el direccionamiento hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea, pero sin descuidar su ambición por alcanzar posicionamiento y reconocimiento en el mercado y la sociedad; por lo tanto la visión propuesta es:

Valiéndose de sus capacidades, educativas y tecnológicas, para el año 2012 la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, será reconocida como una de las instituciones líderes entre las Escuelas de formación militar y policial del país.



La visión para cualquier institución, acompañada de una misión y objetivos estratégicos, le permiten a la institución definir el horizonte a alcanzar en un tiempo determinado. La ESMA es una organización dependiente en su totalidad de la FAE, por lo tanto lo que se pretende es conseguir que sus acciones aporten con los estos objetivos propuestos para alcanzar la visión institucional para el 2018. La visión de la ESMA es una **FORTALEZA** de **MEDIANO IMPACTO**.



2.6.4. Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas.

Tabla No. 29: Tabla matriz de iniciativas estratégicas ofensivas para la ESMA

F.O.	01	02	03	04	05	06	07	08	TOTAL
	Incremento de la asignación presupuestaria.	Aceptación del gobierno, facilitando la toma de decisiones.	Ingreso del sexo femenino en la FAE.	Incremento salarial que supera la CFB.	Garantía de estabilidad laboral.	Gratuidad en las carreras militares	Desarrollo tecnológico de las comunicaciones	Plan Colombia puso a descubierto la debilidad operativa de las FF.AA.	
E1 Apoyo de la ESPE en el sistema educativo.	Medio 3	Nulo 0	Bajo 1	Nulo 0	Nulo 0	Bajo 1	Medio 3	Nulo 0	8
E2 Percepción de los clientes del servicio de la ESMA.	Bajo 1	Nulo 0	Alto 5	Medio 3	Medio 3	Medio 3	Alto 5	Bajo 1	21
F3 Altas barreras de entrada.	Bajo 1	Bajo 1	Bajo 1	Nulo 0	Bajo 1	Alto 5	Medio 3	Bajo 1	13
F4 Cultura organizacional basada en principios y valores, planificación, misión y visión.	Medio 3	Bajo 1	Medio 3	Bajo 1	Bajo 1	Medio 3	Alto 5	Medio 3	20
TOTAL	8	2	10	4	5	12	16	5	

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



2.6.5. Matriz de iniciativas estratégicas defensivas.

Tabla No. 30: Tabla matriz de iniciativas estratégicas defensiva para la ESMA

A.D.		D1	D2	D3	TOTAL
		<i>Baja participación en el mercado</i>	<i>Baja participación de la ESMA en el proceso de llamamiento al reclutamiento</i>	<i>Ausencia de un plan de marketing</i>	
A1	<i>Alto nivel competencia con instituciones militares</i>	Alto 5	Alto 5	Alto 5	15
A2	<i>Diversidad de carreras institutos de educación superior</i>	Medio 3	Bajo 1	Medio 3	7
A3	<i>Mercado reducido para la educación superior</i>	Medio 3	Medio 3	Alto 5	11
A4	<i>Imagen negativa por frecuentes accidentes en la FAE</i>	Alto 5	Bajo 1	Bajo 1	7
A5	<i>Insuficiente parque aeronáutico y tecnológico para cumplir con la misión de la FAE</i>	Bajo 1	Bajo 1	Medio 3	5
TOTAL		17	11	17	

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



2.6.6. Despliegue de estrategias.

Tabla No. 31: Despliegue de estrategias ofensivas

F.O.	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
F2-03	Aplicación de procesos ordenados de marketing	Desarrollar un plan estrategico de marketing.
		Capacitación acerca de la optimización de recursos en la WEB.
		Desarrollar un plan para el fortalecimiento de la imagen institucional.
F2-07	Optimización del empleo de los recursos de comunicación	Desarrollar un plan estrategico de marketing.
		Fortalecimiento de la información a través de la WEB.
		Mejoramiento de la relación entre los miembros registrados en la WEB y la ESMA.
F3-06	Socializar las actividades de la ESMA	Desarrollar campañas de información de los beneficios como oficial de la FAE.
		Desarrollar campañas de información para mostrar los beneficios de los cadetes de la ESMA.
		Fortalecimiento de la información de las actividades de los cadetes de la ESMA.
F4-07	Aplicación de procesos de comunicación institucional (FAE) efectivos.	Capacitación de marketing en el área de comunicación social de la ESMA.
		Desarrollar un proceso de comunicación ESMA-DEPT. RECLUTAMIENTO FAE.
		Participación de la ESMA en campañas publicitarias de la FAE.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Tabla No. 32: Despliegue de estrategias defensivas

D.A.	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
A1 - D1 - D2 - D3	Aplicación ordenada de procesos de marketing	Desarrollar un plan estrategico de marketing.
		Desarrollar un sistema de evaluación y retroalimentación del proceso de llamamiento.
		Desarrollar un proceso de comunicación entre Dpto. Reclutamiento FAE y la ESMA.
A3 - D5	Socializar las actividades de la ESMA.	Crear un plan de visitas a las entidades de educación secundaria.
		Fortalecer la participación de la ESMA en ferias educativas.
		Lograr mayor presencia de la ESMA en campañas publicitarias de la FAE.
		Desarrollar un plan estrategico de marketing.
A4 - D1	Aplicación ordenada de procesos de marketing	Desarrollar un plan estrategico de marketing.
		Desarrollar un plan de difusión de los equipos que pretende adquirir la FAE.
		Desarrollar un plan de fortalecimiento de imagen institucional.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



2.6.7. Definición de objetivos estratégicos.

Tabla No. 33: Definición de objetivos estratégicos para la ESMA

ORD.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLAZO	ESTRATEGIA	PROYECTOS
1	Elevar el número de aspirantes que se presenten al llamamiento para el ingreso a la ESMA.	Mediano	Aplicación de procesos ordenados de marketing	Desarrollar plan estrategico de marketing. Capacitación acerca de optimización de recursos en la WEB. Desarrollar un plan de fortalecimiento de la imagen institucional. Desarrollar un sistema de evaluación y retroalimentación del proceso de llamamiento. Capacitación de marketing en el área de Comunicación Social de la ESMA.
2	Fortalecer la imagen de la ESMA	Mediano	Socializar las actividades de la ESMA.	Desarrollar campañas informativas de los beneficios obtenidos al graduarse de la ESMA. Desarrollar campañas de información para mostrar los beneficios de los cadetes de la ESMA. Fortalecimiento de las actividades de los cadetes de la ESMA. Crear un plan de visitas a institutos de educación secundaria. Fortalecer la participación de la ESMA en ferias educativas. Incrementar la participación del nombre de la ESMA en las campañas publicitarias de la FAE.
3	Mostrar información oportuna y adecuada a través de los sistemas disponibles.	Mediano	Optimización del empleo de los recursos de comunicación.	Fortalecimiento de la información que brinda la WEB. Mejoramiento de la relación de la ESMA con los miembros registrados en la WEB. Desarrollar un proceso de comunicación entre el Dept. de Reclutamiento de la FAE y la ESMA.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



2.6.8. Propuesta del mapa estratégico de la ESMA para el 2014.

Gráfico No. 30: **NUEVO MAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**





CAPÍTULO III

***SEGMENTACIÓN
DEL MERCADO***



3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. Mercado

El mercado es el lugar donde confluye la oferta y la demanda, para a través del precio u otras transacciones definir un intercambio de productos o servicios a un precio determinado; según Hugo Araneda Dörr, en su libro “*Economía Política*”, los clasifica:

Tabla No. 34: Clasificación del mercado.

SEGÚN EL OBJETO - Basado en la naturaleza de las transacciones realizadas -	<i>Mercados comerciales</i>	Transacciones de bienes materiales (mercancía).
	<i>Mercados de servicios</i>	Transacciones sobre bienes inmateriales (servicios).
	<i>Mercados de capitales</i>	Transacciones sobre dinero a base de créditos y transacciones.
	<i>Mercados de cambio internacional</i>	Se transan medios de pago sobre el exterior: moneda extranjera, divisas y oro.
SEGÚN LA EXTENSIÓN - Extensión en el sentido de la extensión territorial que abarcan sus ofertas y demandas que ocurren a las transacciones del mercado -	<i>Mercado regional</i>	Solo concurren demandas y ofertas en una región de un país.
	<i>Mercado nacional</i>	Concurren ofertas y demandas en un país.
	<i>Mercado internacional</i>	Las demandas y ofertas abarcan varios países.
SEGÚN LA ORGANIZACIÓN	<i>Mercado Reglamentado</i>	Solo se realizan transacciones entre personas que cumplen ciertos requisitos exigidos, y las operaciones están sometidas a un régimen estricto.
	<i>Mercado Libre</i>	Ellos mismos son la regla general, el único que los norma y controla es el Estado.
SEGÚN LA DETERMINACIÓN DE LOS BIENES	<i>Mercados concretos</i>	Los bienes están a la vista de los compradores el momento de su transacción.
	<i>Mercados abstractos</i>	Los bienes no están a la vista y las transacciones se determinan en base a muestras, marcas, clase o calidad.
SEGÚN EL GRADO DE COMPETENCIA	<i>Mercados de competencia perfecta</i>	Caracterizado por la fluidez, transparencia y homogeneidad de los productos.
	<i>Mercados de competencia imperfecta</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La competencia monopólica. ▶ El monopolio. ▶ El oligopolio. ▶ El monopsonio. ▶ El oligopsonio. ▶ Monopolio bilateral.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
 Fuente: “*Economía Política*” Hugo Araneda



3.1.2. Demanda

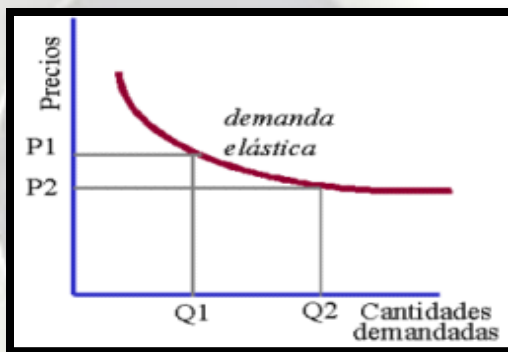
La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el consumidor es capaz y está dispuesto a adquirir en el mercado para satisfacer una determinada necesidad; para Kotler, menciona que la definición de demanda es: “*el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago*”¹.

Elasticidad de la demanda

Debe entenderse por elasticidad al accionar de la demanda ante la variación de los precios de la oferta. Existen tres tipos de elasticidad que son: demanda elástica, demanda inelástica y demanda unitaria.

Demanda elástica.- Se produce cuando la demanda es muy sensible a la variación de precios de la oferta. Es decir, si los precios de la oferta aumentan levemente, la demanda cae abruptamente. Se puede citar ejemplos como: El calzado, ropa, vehículos, etc.

Gráfico No. 31: Demanda elástica.



La demanda en este gráfico, resulta ser muy sensible a las variaciones de precios. Cuando el precio es $P1$ la cantidad demandada es $Q1$. Una pequeña disminución del precio hasta $P2$, provocará un gran incremento en la demanda hasta $Q2$.

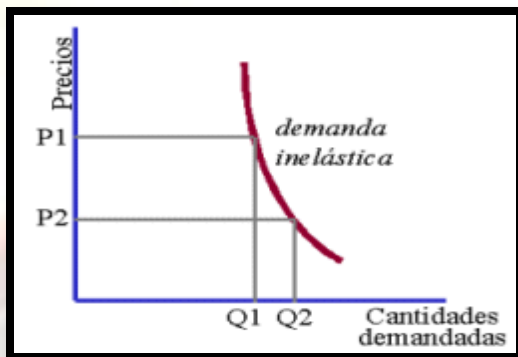
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: “La Economía del Mercado” coll@uma.es

¹ KOTLER, Philip. “DIRECCIÓN DE MARKETING”. Editorial PRETINCE HALL. p. 10



Demanda inelástica o rígida.- En este caso, la demanda es poco sensible a la variación de la oferta. Se pueden tomar ejemplos como: La sal, el azúcar, el combustible, etc.

Gráfico No. 32: Demanda inelástica.

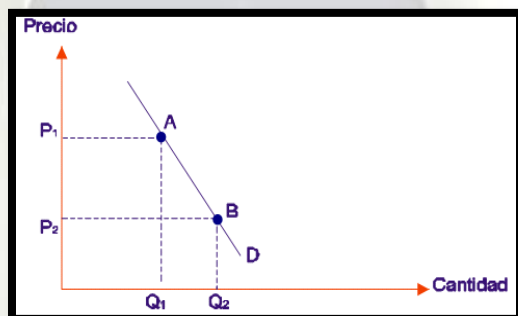


La demanda en este gráfico, resulta ser poco sensible a las variaciones de precios. Cuando el precio es P_1 la cantidad demandada es Q_1 . Una gran disminución del precio hasta P_2 , provocará un pequeño incremento en la demanda hasta Q_2 .

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: "La Economía del Mercado" coll@uma.es

Demanda unitaria.- Las variaciones de la oferta afectan en la misma proporcionalidad de cambio a la demanda. Por ejemplo el aumento de precios en un 5%, representa una caída en la demanda en el mismo porcentaje.

Gráfico No. 3.03: Demanda unitaria.



La demanda en este gráfico, es sensible en la misma proporcionalidad que los precios. Cuando el precio es P_1 la cantidad demandada es Q_1 . Una disminución del 5% en el precio hasta P_2 , provocará un incremento del 5% en la demanda hasta Q_2 .

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.
Fuente: "La Economía del Mercado" coll@uma.es



Para determinar la elasticidad de la demanda se aplica la siguiente fórmula:

$$Ep = \frac{P_1}{Q_1} \left(\frac{Q_1 - Q_2}{P_1 - P_2} \right)$$

Donde:

Ep = Elasticidad de la demanda.

P_1 = Precio antes de la variación.

P_2 = Precio después de la variación.

Q_1 = Demanda antes de la variación.

Q_2 = Demanda después de la variación.

Si: $Ep > 1$, entonces podemos decir que es una demanda elástica.

Si: $Ep < 1$, entonces podemos decir que es una demanda inelástica.

Si: $Ep = 1$, entonces podemos decir que es una demanda inelástica.



3.1.3. Segmentación

La segmentación es la división del mercado en grupos que comparten las mismas características, que generan necesidades similares.

Charles Lamb, dice: *“la segmentación del mercado es el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables.”*²

3.1.3.1. Importancia de la Segmentación

La segmentación de mercados es clave para la planificación estratégica de las organizaciones, ya que permite delimitar y direccionar esfuerzos de producción y marketing en segmentos de mercado específicos.

Con la segmentación se puede definir características de manera precisa como las necesidades y deseos, tamaño y potencial, etc., de los consumidores en el mercado; y así, administrar de mejor manera los recursos de la organización.

3.1.3.2. Ventajas de la Segmentación

La segmentación es una herramienta fundamental en la planificación estratégica de las organizaciones y presenta entre otras las siguientes ventajas:

- ▶ Se facilita la exploración del mercado, y se mejora la capacidad de toma de decisiones en las áreas directivas.

² LAMB, Charles. (2006) *“MARKETING”*. Octava edición. CENGAGE LEARNING Editores p. 224



- ▶ Al conocer mejor el mercado, se puede apreciar y evaluar de mejor manera a la competencia; así mismo, se puede determinar ventajas competitivas para captar de mejor manera el mercado meta.
- ▶ Al conocer los segmentos, se aprecia mejor el mercado y sus características, lo que permite dirigir los esfuerzos organizacionales para alcanzar objetivos empresariales.
- ▶ Se puede hacer ajustes, e incluso crear nuevos productos en base a las necesidades del mercado, porque se conoce de manera precisa, donde participa la organización.

3.1.3.3. Desventajas de la Segmentación

- ▶ Una desventaja grande que posee la segmentación son los costos que requiere para su producción.
- ▶ En períodos de transición de cambio puede producir errores de interpretación.
- ▶ Una mala segmentación puede dejar fuera clientes importantes.
- ▶ Una segmentación tardía puede producir que se coloque un producto en el momento menos adecuado, lo que produciría pérdidas a la empresa.



3.1.3.4. Criterios de la segmentación en mercados de consumo.

En la siguiente tabla se muestran los criterios de segmentación de mercados según sus categorías, variables y citando algunos ejemplos:

Tabla No. 3.02: Segmentación de mercados de consumo.

CATEGORÍA	VARIABLES	EJEMPLOS
Segmentación Conductual	Beneficios Buscados	Calidad, gusto, belleza, velocidad, emoción ,etc.
	Uso del producto	Pesados, medios, ligeros, no usuarios, antiguos, nuevos usuarios, etc.
	Ocasiones o situaciones	Emergencias, celebraciones, aniversarios, bodas, etc.
	Sensibilidad al precio	Sensibles, conscientes del valor, consiente del estatus, etc.
Segmentación Demográfica	Edad	Menores de 6 años, de 6 a 12 años, de 12 a 17 años, de 18 a 22 años, etc.
	Género	Hombre, Mujer.
	Ingresos mensuales	Menor a 300 dólares; de 300 a 600 dólares; de 600 a 1.000 dólares; de 1.000 a 2.000 dólares; de 2.000 a 4.000 dólares; + 4.000 dólares, etc.
	Ocupación	Profesional, Técnico, Directivo, Artesano, etc.
	Educación	Sin estudios, primaria, secundaria, universitario, superior, maestría, PHD, etc.
	Estado civil	Soltero, casado, divorciado, viudo, unión libre, etc.
	Raza	Blanca, negra, mulata, mestiza, indígena, etc.
	Núcleo Familiar	0-1; 2-4; 4 a 6; 6 o +, etc.
	Religión	Católico, protestante, musulmán, mormón, sin religión, etc.
	Nacionalidad	Ecuatoriana, alemana, rusa, norte americana, islandesa, etc.
Clase social	Baja, Clase Trabajadora, Clase Media, Clase Media Alta, Clase Alta, etc.	
Segmentación Geográfica	Región	Costa, Sierra, Oriente, Insular, Centro, Norte, Sur, Urbana, Rural, etc.
	Tamaño de la ciudad	Menos de 5.000 habitantes; 5.000 a 20.000; de 20.000 a 100.000; de 100.000 a 250.000; de 250.000 a 500.000; de 500.000 a 1'000.000; etc.
	Densidad de la población	Urbana, rural, suburbana.
Segmentación Psicográfica	Personalidad	Compulsiva, autoritaria, ambiciosa, etc.
	Estilo de vida	Orientado al deporte; orientado a la cultura, etc.
	Motivos	Estatus, seguridad, relajación, conveniencia, etc.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: "Dirección de Marketing" Philip Kotler, Ed. 2009



3.1.3.5. Criterios de segmentación en mercados industriales.

En la siguiente tabla se muestran los criterios de segmentación de mercados según sus categorías, variables y citando algunos ejemplos:

Tabla No. 36: Segmentación de mercados industriales.

<i>Variables demográficas</i>	Sector industrial	Sectores industriales en los que se enfoca.
	Tamaño de la empresa	Tamaño de las empresas que se atiende.
	Localización	Áreas geográficas se atiende.
<i>Variables operativas</i>	Tecnológica	Tecnología en la que se basa.
	Usuarios / no usuarios	A quienes se dirige.
	Capacidades de los clientes	Cantidad de servicios que requieren los clientes.
<i>Enfoques de compra</i>	Organización de la función de compra	Empresas con compras centralizadas o descentralizadas.
	Estructura de poder	Dominio de la empresa.
	Naturaleza de las relaciones existentes	Tipo de clientes que atienden.
	Políticas generales de compra	Tipos de contrato de compras que se prefiere.
<i>Factores situacionales</i>	Urgencia	Tipos de entrega de los productos.
	Aplicaciones específicas	Atención a cualidades específicas del producto.
<i>Características del personal</i>	Semejanza comprador/vendedor	Interrelación de valores empresariales.
	Actitud hacia el riesgo	Administración del riesgo.
	Lealtad	La lealtad multidireccional.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: "Dirección de Marketing" Philip Kotler, Ed. 2009

3.1.4. Perfiles de segmentación de mercado

Los perfiles de segmentación se crean una vez que se ha definido las variables a utilizar en la segmentación para que la empresa pueda satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.



Los perfiles permiten tener una mejor visión para atender a los clientes potenciales, ya que permite describir las similitudes entre los clientes potenciales y las personas de diversos segmentos.

Para definir un perfil de segmento es necesario considerar los criterios o variables que se van a utilizar para realizar la segmentación de mercado. Estas variables deben, en lo posible, tener las siguientes características:

Mensurabilidad.- Deben ser medibles, aunque es necesario considerar que existen segmentos que son difíciles de medir.

Obtenible.- La dificultad para poder conseguir o alcanzar la variable.

Accesibilidad.- Los segmentos deben ser alcanzables y con posibilidad eficaz para atenderlos.

Respuesta diferenciada.- Capacidad para diseñar programas efectivos y atraer y atender los segmentos seleccionados.

Rentable.- Capacidad para generar beneficios a la empresa.

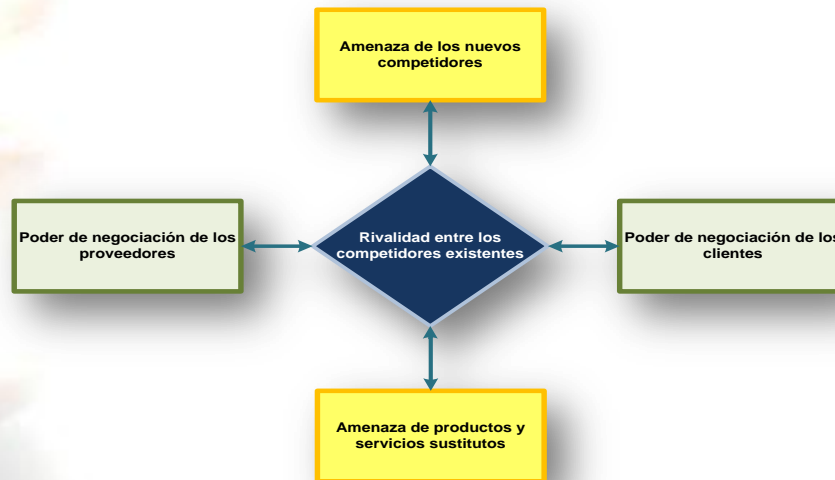
3.1.5. Descripción de las 5 fuerzas competitivas de Porter para la evaluación del atractivo estructural de los segmentos

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado.”³; mencionando las fuerzas que determinan las consecuencias rentables de una empresa y que deben ser analizadas para ingresar y mantenerse en cualquier mercado.

³ KOTHLER, Philip (2009) *DIRECCIÓN DE MARKETING*. 12va. Edición. Editorial PEARSON. p. 342.



Gráfico No. 34: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: KOTHLER, Philip. (2009) DIRECCIÓN DE MARKETING. 12va. Edición. Editorial PEARSON. p. 342

Amenaza de nuevos competidores.- Las bajas barreras de entrada que posea un segmento, lo convierte en poco atractivo, ya que los nuevos ingresos pueden amenazar al mismo desarrollando nuevas capacidades e incluso un deseo por conseguir nuevas cuotas de mercado.

Amenaza de productos sustitutos.- Así mismo, un segmento se vuelve poco atractivo, si existen actuales o potenciales productos sustitutos de los que elabora o brinda la empresa, ya que estos limitan los precios y beneficios potenciales que pueden ganarse en un segmento.

Poder de negociación de los proveedores.- Los segmentos se tornan poco atractivos cuando los proveedores son capaces de incrementar los precios y reducir la cantidad y la calidad de los bienes y servicios demandados, este poder se torna más fuerte cuando:



- Está dominado por pocas empresas.
- No están obligados a competir con productos sustitutos.
- La empresa no es un cliente importante.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos estén diferenciados.
- Amenaza de integración hacia delante.

Poder de negociación de los clientes.- Un segmento es poco atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación; este poder crece si:

- Existen compradores de grandes volúmenes.
- Las materias primas que compran representan una fracción importante de los costos o costos del comprador.
- Los productos son no diferenciados.
- Se enfrentan costos bajos por cambios de proveedor.
- Amenaza de integración hacia atrás.
- El producto no es importante para la calidad o servicio del comprador.
- El comprador tiene información total.

Riesgo en el nivel de competencia.- Un segmento se vuelve muy poco atractivo si este posee competidores numerosos, agresivos y fuertes; y esta competencia se torna más desventajosa si existe:

- Gran número de competidores igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial.
- Costos fijos elevados.
- Falta de diferenciación.
- Incrementos importantes de la capacidad.



3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1. Descripción de los tipos de mercado en donde actúa la empresa

Según la clasificación propuesta por Araneda, en su libro “Economía Política”, se puede decir que la ESMA actúa en los siguientes mercados:

Tabla No. 3.04: Mercados donde actúa la ESMA.

CLASIFICACIÓN	TIPO DE MERCADO	APLICADO A LA ESMA
SEGÚN EL OBJETO - Basado en la naturaleza de las transacciones realizadas -	<i>Mercados de servicios</i>	Servicio de Educación Superior en carreras militares, haciendo referencia a la aviación.
SEGÚN LA EXTENSIÓN - Extensión en el sentido de la extensión territorial que abarcan sus ofertas y demandas que ocurren a las transacciones del mercado -	<i>Mercado nacional</i>	Mercado aplicado a nivel nacional, donde la demanda predominante es de la provincia de Pichincha.
SEGÚN LA ORGANIZACIÓN	<i>Sector Público</i>	Solo se realizan transacciones entre personas que cumplen ciertos requisitos exigidos, y las operaciones están sometidas a un régimen estricto.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



3.2.2. Descripción del tamaño del mercado global y específico

Mercado global.- Se puede definir como mercado global a todos los jóvenes bachilleres a nivel nacional, que según en INEC para el 2009, son 169.498 alumnos.

Mercado Específico.- Para definir el mercado específico, es necesario determinar el número de alumnos que al graduarse buscan como opción el ingreso a las instituciones militares y policiales, que se puede medir en base al número histórico de prospectos vendidos en las escuelas militares y de policía del país.

Para el 2009, las Escuelas de formación militar y policial, vendieron un total de 8.500 prospectos, que representa el 5,014% del mercado global.



3.2.3. Preselección de las variables de segmentación que se utilizarán

Con el fin de seleccionar los criterios de segmentación más convenientes, a continuación se presenta el cuadro de preselección de variables.

Tabla No. 38: Preselección de variables de la ESMA.

ORD.	TIPO DE LA VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN VARIABLE	CATEGORÍA VARIABLE	PARAMETRIZACIÓN
1	Demográfica	Edad	Edad del aspirante	Adolecente Joven	▶ 17 años a 18 años
				Adolecente	▶ 19 años a 20 años
				Adolecente Adulto	▶ 21 años
2	Demográfica	Género	Sexo del aspirante	Hombre	
				Mujer	
3	Demográfica	Núcleo Familiar	Número de integrantes de la familia del aspirante	Pequeña	▶ Menor a 4 miembros
				Mediana	▶ 5 a 6 miembros
				Grande	▶ Mayor a 6 miembros
4	Geográfica	Región	Región a la que pertenece el aspirante	Costa	▶ Esmeraldas ▶ Manabí ▶ Guayas ▶ Sta. Elena ▶ Los Ríos ▶ El Oro
				Sierra	▶ Carchi ▶ Imbabura ▶ Pichincha ▶ Sto. Domingo ▶ Tungurahua ▶ Cotopaxi ▶ Bolívar ▶ Chimborazo ▶ Cañar ▶ Azuay ▶ Loja
				Oriente	▶ Sucumbíos ▶ Orellana ▶ Napo ▶ Pastaza ▶ Morona Santiago ▶ Zamora Chinchipe
				Insular	▶ Galápagos
5	Psicografía	Estilo de Vida	Estilo de vida que prefiere el aspirante	Orientada a la Educación	▶ Ciencias Exactas ▶ Ciencias Sociales ▶ Químico Biológicas ▶ Técnicas ▶ Otras
				Orientada al Deporte	▶ Atletismo ▶ Natación ▶ Tiro ▶ Otro

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



3.2.4. Evaluación de las variables de segmentación

Las variables preseleccionadas en la Tabla 3.05, se evaluaron para determinar en conveniencia de utilización el siguiente cuadro.

Tabla No. 39: Selección de variables de la ESMA.

Nombre de la Variable	CONSUMIDORES			SEGMENTOS		TOTAL
	Medible	Obtenible	Respuesta Diferenciada	Accesible	Rentable	
<i>Edad</i>	5	5	5	5	5	25
<i>Género</i>	5	5	5	5	5	25
<i>Núcleo familiar</i>	5	3	5	3	1	17
<i>Región</i>	5	5	3	3	5	21
<i>Estilo de vida</i>	3	3	5	3	3	17

Ponderaciones: 0 = Nulo 1 = Bajo 3 = Medio 5 = Alto

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

3.3. PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Continuando con el proceso corresponde la realización de la investigación de campo.

3.3.1. Definición del objeto de la investigación

El objetivo de la siguiente investigación, es poder determinar cuáles son las necesidades de información y los medios más deseados que puede usar la ESMA para mejorar su capacidad informativa y captar de mejor manera el mercado meta.

3.3.2. Estimación del universo a investigar

El universo determinado para esta investigación, es el tratado como mercado específico; por lo tanto se estima anualmente un promedio de 8.500 interesados en ingresar a las instituciones militares a nivel nacional.



3.3.3. Cálculo del tamaño de la muestra

Con el tamaño del universo determinado y definido, se aplica la fórmula para determinar la muestra con un tamaño finito, que es:

$$n = \frac{(Z^2) (N)(p.q)}{((K^2)(N - 1)) + (Z^2 x p.q)}$$

Donde:

N = Total de la población (8.500)

Z = Nivel de confianza (93%), que representa 1,81 en la tabla “Z”

p = proporción de ocurrencia (50%)

q = proporción de no ocurrencia (50%)

K = grado de error esperado (7%)

$$n = \frac{(1,81^2) (8.500)(0,5 x 0,5)}{((0,07^2)(8.500 - 1)) + (1,81^2 x (0,5 x 0,5))}$$

$$n = 163 \text{ encuestas}$$

Nota: Con el fin de obtener el tamaño máximo de la muestra, se procedió a considerar los valores de p y q con el 50%.

3.3.4. Tipos de muestras y justificación de la empleada

En el siguiente cuadro, se explica cuales son los tipos de muestra, sus características, ventajas y desventajas.



Tabla No. 40: Tipos de muestreos probabilísticos

TIPO DE MUESTRA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Aleatorio Simple	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La forma más común. ▶ Muestra de selección al azar. ▶ Los individuos de una población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. ▶ Debe emplearse una tabla de números aleatorios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sencillo y de fácil comprensión. ▶ Cálculos rápidos de medias y varianzas. ▶ Se basa en la teoría estadística. ▶ Existen paquetes informáticos que facilitan su empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se requiere información de antemano de toda la población a analizar. ▶ En muestras pequeñas es posible no abarcar con todos de manera adecuada.
Aleatorio Sistemático	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conseguir un listado de N elementos. ▶ Determinar un tamaño de muestra n. ▶ Definir un intervalo de error (k). ▶ Se extrae un solo número aleatorio de arranque. ▶ Seleccionar los elementos de la lista. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fácil de aplicar. ▶ No siempre es necesario tener un listado de toda la población. ▶ Cuando la población está ordenada siguiendo una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Si la constante de muestreo está asociada con el fenómeno de interés, se pueden hallar estimaciones sesgadas.
Estratificado	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. ▶ Se divide a la población en varios grupos o estratos con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo de estudio. ▶ Para la selección de los elementos o unidades representantes, se utiliza el método de muestreo aleatorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas. ▶ Se obtienen estimaciones más precisas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se ha de conocer la distribución en la población de las variables utilizadas para la estratificación. ▶ Los análisis son complicados, en muchos casos la muestra tiene que ponderarse.
Conglomerado	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se caracterizan porque la variación en cada grupo es menor que la variación entre grupos. ▶ La necesidad de listados de las unidades de una etapa se limitan a aquellas unidades de muestreo seleccionadas en la etapa anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es muy eficiente cuando la población es muy grande y dispersa. ▶ Reduce costos. ▶ No es preciso tener un listado de toda la población, solo de las unidades primarias de muestreo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El error estándar es mayor que en el muestreo simple o estratificado. ▶ El cálculo del error estándar es complejo.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R

Fuente: <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Metodos/Muestreo.pdf>, consultado el 02 de diciembre de 2009



Tabla No. 41: Tipos de muestreos no probabilísticos

TIPO DE MUESTRA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Conveniencia	El investigador a su elección toma en cuenta la muestra que contenga los elementos que le interesan para realizar la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bajo costo. ▶ No es necesaria una lista de población. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es probable que haya muestras no representadas. ▶ No pueden medirse los estimados del
Juicio	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conseguir un listado de N elementos. ▶ Determinar un tamaño de muestra n. ▶ Definir un intervalo de error (k). ▶ Se extrae un solo número aleatorio de arranque. ▶ Seleccionar los elementos de la lista. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fácil de aplicar. ▶ No siempre es necesario tener un listado de toda la población. ▶ Cuando la población está ordenada siguiendo una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Si la constante de muestreo está asociada con el fenómeno de interés, se pueden hallar estimaciones sesgadas.
Cuota	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. ▶ Se divide a la población en varios grupos o estratos con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo de estudio. ▶ Para la selección de los elementos o unidades representantes, se utiliza el método de muestreo aleatorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas. ▶ Se obtienen estimaciones más precisas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se ha de conocer la distribución en la población de las variables utilizadas para la estratificación. ▶ Los análisis son complicados, en muchos casos la muestra tiene que ponderarse.
Bola de nieve	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se caracterizan porque la variación en cada grupo es menor que la variación entre grupos. ▶ La necesidad de listados de las unidades de una etapa se limitan a aquellas unidades de muestreo seleccionadas en la etapa anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es muy eficiente cuando la población es muy grande y dispersa. ▶ Reduce costos. ▶ No es preciso tener un listado de toda la población, solo de las unidades primarias de muestreo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El error estándar es mayor que en el muestreo simple o estratificado. ▶ El cálculo del error estándar es complejo.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: ZIKMUND, William. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Sexta Edición. Editorial PEARSON. p. 433.



Tabla No. 3.09: Tipos de muestreos a emplearse en el estudio

TIPO DE MUESTRA	JUSTIFICACIÓN
Muestreo Estratificado	<ul style="list-style-type: none">▶ Se estima que a los miembros de la población se puede dividir fácilmente en estratos específicos, que permitirán dar una representación del universo establecido.▶ Por la facilidad y costos bajos, para la selección de las unidades, es posible utilizar el método de muestreo aleatorio.▶ Permite asegurar que la muestra represente de una manera adecuada a la población en función de unas variables seleccionadas.▶ Las estimaciones y la estratificación permiten obtener resultados más precisos.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



3.3.5. Instrumentos de investigación y justificación de la empleada

En el siguiente cuadro, se explica cuales son los instrumentos de muestra, sus características, ventajas y desventajas.

Tabla No. 3.10: Instrumentos de investigación, características, ventajas y desventajas

TIPO DE TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Encuesta Personal	Es una serie de preguntas elaboradas para obtener información específica, que podría ser empleada para elaboración de cuadros estadísticos a fin de resolver cuestiones de una investigación.	<ul style="list-style-type: none">- Directa.- De fácil aplicación.- Recolección masiva de datos.- Rápido empleo.- Se la puede realizar a cualquier tipo de persona.- La elaboración de un cuestionario consensuado.	<ul style="list-style-type: none">- Los encuestados no siempre responden verazmente.- Sus costos pueden elevarse si se abarca espacios geográficos muy amplios.- Se debe capacitar controlar a los entrevistadores.- Pueden existir sesgos por parte de los encuestadores.- Una selección inadecuada de la muestra puede arrojar información errada.- Se necesita de la colaboración del encuestado.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación de la tabla No. 43: Instrumentos de investigación, características, ventajas y desventajas

TIPO DE TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Entrevista Estructurada	<p><i>Formato abierto.</i>- Cuando se necesita que el entrevistado responda de la mejor manera que considere necesaria.</p> <p><i>Formato cerrado.</i>- Se le proporciona al entrevistado opciones de respuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Se puede dirigir la encuesta a un experto del tema.- No existen influencias externas en las respuestas del entrevistado.- Por lo general se obtiene más información de la que el encuestador lleva en su cuestionario.- Se puede emplear material complementario o auxiliar.- La observación puede arrojar datos importantes.	<ul style="list-style-type: none">- Requiere de tiempo para su aplicación.- Se requiere de disponibilidad del entrevistado seleccionado.- Número de muestras es muy reducido.- Requiere de personal capacitado y preparado para realizar la entrevista.- El entrevistador puede ocasionar sesgos en las respuestas del entrevistado.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación de la tabla No. 43: Instrumentos de investigación, características, ventajas y desventajas

TIPO DE TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Entrevista No Estructurada	Se las desarrolla cuando se le da al entrevistador la capacidad de improvisar, con el fin de obtener la información deseada.	<ul style="list-style-type: none">- Libertad de acción del entrevistador.- La improvisación, permite explotar temas que aparezcan durante la entrevista.- El entrevistador puede ampliar temas que en un inicio se desvaloraron.	<ul style="list-style-type: none">- Entrevistador bien capacitado.- Puede ser visto como un instrumento intimidador y el entrevistado puede negarse a colaborar con sus respuestas.- Pueden existir respuestas vagas ambiguas, que dificulten el proceso de evaluación de la entrevista.- Por la improvisación, el entrevistador puede obviar temas importantes.
Fuentes Secundarias	La información se obtiene de revistas, periódicos, internet, fuentes de información gubernamentales, no gubernamentales y particulares.	<ul style="list-style-type: none">- Se puede obtener información estadística estratificada.- Facilita el desarrollo de la investigación.- El investigador decide la fuente según su capacidad de búsqueda.	<ul style="list-style-type: none">- La información puede estar sesgada (especialmente periódicos o revistas).- La información puede no completar los requerimientos o necesidades de búsqueda del investigador.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación de la tabla No. 43: Instrumentos de investigación, características, ventajas y desventajas

TIPO DE TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Observación	Es un procedimiento empírico, por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.	<ul style="list-style-type: none">- Atiende a objetivos concretos.- El investigador no es neutro en la realidad que interviene.- No se requiere del permiso de nadie para la realización de la investigación si es que la investigación está definida de esta manera.	<ul style="list-style-type: none">- Se toma solo desde la perspectiva del investigador.- El observador puede confundir su rol y de pronto sea más importante la participación en la realidad que la propia observación.- El investigador puede dejar a un lado a participantes importantes durante el proceso.
Focus Group	Es un método de investigación cualitativo, que permite enfocar un tema o problema de manera exhaustiva, apelando a un determinado grupo de personas homogéneas entre sí.	<ul style="list-style-type: none">- Puede ser coordinado, conducido y analizado en espacios cortos de tiempo.- El sondeo y la clarificación de los comentarios de participantes es fácil de hacer en este ambiente.	<ul style="list-style-type: none">- Se necesita de personas capacitadas para su realización.- Influencia del grupo en las afirmaciones, lo que sesga la investigación.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Tabla No. 3.11: Justificación de los instrumentos de investigación a utilizarse.

TIPO DE TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Encuesta Personal	<p>Las encuestas personales permitirá recoger gran cantidad de datos tales como actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento (pasado, presente y futuro), así como los datos de clasificación relativos a medidas de carácter demográfico y socio-económico.</p> <p>Se utilizará un cuestionario estructurado como instrumento para la recogida de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Directa.- De fácil aplicación.- Elevado índice de respuestas.- Se conoce a quienes se encuesta.- Evita la influencia de otras personas.- Se pueden obtener datos secundarios con la observación.	<ul style="list-style-type: none">- Los encuestados no siempre responden verazmente.- Pueden existir sesgos por parte del encuestador.- Una selección inadecuada de la muestra puede arrojar información errada.- Se necesita de la colaboración del encuestado.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



3.3.6. Diseño del formulario encuesta.

Cuestionario piloto.- Con la realización de una encuesta inicial a 10 personas, se puede determinar la efectividad de la estructura de la encuesta. La encuesta piloto planteada es la siguiente:

ENCUESTA PARA MEDIR EL INTERÉS DE INGRESO A LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN "COSME RENNELLA B."	
El propósito de este cuestionario, es el de conocer los requerimientos de información de los jóvenes interesados en ingresar a la ESMA.	
Genero: M _____ F _____ Provincia: _____ Edad: <input type="checkbox"/> Menos de 17 años <input type="checkbox"/> Entre 18 y 21 años <input type="checkbox"/> Mas de 21 años	
Especialidad: _____	
1. ¿A decidido su vida universitaria? SI _____ NO _____	2. ¿Escriba tres carreras universitarias que le agrada seguir? a) _____ b) _____ c) _____
3. ¿Entre las opciones de estudio superior ha considerado seguir alguna de las siguientes carreras militares? <input type="checkbox"/> Fuerza Terrestre <input type="checkbox"/> Fuerza Naval <input type="checkbox"/> Fuerza Aérea <input type="checkbox"/> Policía Nacional <input type="checkbox"/> Ninguna	
4. Enumere tres razones por las que elegiría pertenecer a la Fuerza Aérea.	5. Enumere tres razones por las que NO elegiría pertenecer a la Fuerza Aérea.
6. ¿Usted conoce a la ESMA? SI _____ NO _____	7. ¿Por qué medio usted escuchó acerca de la ESMA? <input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Comentarios de amigos / familiares <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Nunca he escuchado de la ESMA
8. ¿Le gustaría recibir información de la ESMA? SI _____ NO _____ Si su respuesta fue SI, por favor coloque su correo electrónico:	9. Señale los tres medios más importantes por el cual usted preferiría que la ESMA difunda información. Considere al 1 como el más importante y 3 el menos importante. _____ Televisión _____ Radio _____ Prensa Escrita _____ Página WEB _____ Correos tipo SPAM _____ Visitas en los colegios / Participación en ferias de educación superior Otro: _____
10. ¿Ha visitado alguna vez la página WEB de la ESMA? (www.esmafae.mil.ec) SI _____ NO _____	11. ¿Que otra información considera usted que debería estar en la página WEB de la ESMA (www.esmafae.mil.ec)? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños Ramírez

La ESMA le agradece su colaboración, seriedad y honestidad



En el cuestionario piloto se encontraron los siguientes errores que fueron corregidos para la elaboración de la encuesta final; estos fueron:

Tabla No. 45: Correcciones a realizarse en la encuesta final.

EDAD	
DICE	DEBE DECIR
<i>Menos de 17 años</i>	<i>Hasta 17 años</i>
Justificación: Al poner menos de 17 años se genera un cierto grado de ambigüedad, donde aparentemente no se incluye a quienes tienen 17 años de edad.	
3. ¿Entre las opciones de estudio superior ha considerado seguir alguna de las siguientes carreras militares?	
DICE	DEBE DECIR
<i>No se menciona el siguiente texto</i>	<i>Si ha seleccionado la opción NINGUNA, complete la pregunta No. 5 para finalizar la encuesta. Le agradecemos por su colaboración.</i>
Justificación: Las personas que no tienen interés alguno por las carreras militares, y llenaron las preguntas restantes simplemente se dedicaron a llenar la encuesta, sin aportar con información válida.	
8. ¿Le gustaría recibir información de la ESMA?	
DICE	DEBE DECIR
<i>Si su respuesta fue SI, por favor coloque su correo electrónico:</i>	<i>Si su respuesta fue SI, por favor coloque su correo electrónico, si su respuesta es NO, a finalizado la encuesta y le agradecemos su colaboración:</i>
Justificación: Si contesta negativamente las preguntas consiguientes no son de importancia para el encuestado.	
10. ¿Ha visitado alguna vez la página WEB de la ESMA? (www.esmafae.mil.ec)	
DICE	DEBE DECIR
<i>No se menciona el siguiente texto.</i>	<i>Si su respuesta fue negativa, usted ha finalizado la encuesta. Le agradecemos su colaboración.</i>
Justificación: Si contesta negativamente la pregunta 11 es inconsecuente para el entrevistado.	

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Cuestionario final.- Con las correcciones realizadas el cuestionario final se ha estructurado de la siguiente manera:

ENCUESTA PARA MEDIR EL INTERÉS DE INGRESO A LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN "COSME RENNELLA B."	
El propósito de este cuestionario, es el de conocer los requerimientos de información de los jóvenes interesados en ingresar a la ESMA.	
Genero: M ____ F ____ Provincia: _____ Edad: <input type="checkbox"/> Hasta 17 años <input type="checkbox"/> Entre 18 y 21 años <input type="checkbox"/> Mas de 21 años	
Especialidad: _____	
1. ¿A decidido su vida universitaria? SI _____ NO _____	2. ¿Escriba tres carreras universitarias que le agradaría seguir? a) _____ b) _____ c) _____
3. ¿Entre las opciones de estudio superior ha considerado seguir alguna de las siguientes carreras militares? <input type="checkbox"/> Fuerza Terrestre <input type="checkbox"/> Fuerza Naval <input type="checkbox"/> Fuerza Aérea <input type="checkbox"/> Policia Nacional <input type="checkbox"/> Ninguna Si ha seleccionado la opción ninguna, complete la pregunta No. 5 para finalizar la encuesta. Le agradecemos por su colaboración.	
4. Enumere tres razones por las que elegiría pertenecer a la Fuerza Aérea. _____ _____ _____	5. Enumere tres razones por las que NO elegiría pertenecer a la Fuerza Aérea. _____ _____ _____
6. ¿Usted conoce a la ESMA? SI _____ NO _____	7. ¿Por qué medio usted escuchó acerca de la ESMA? <input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Comentarios de amigos / familiares <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Nunca he escuchado de la ESMA
8. ¿Le gustaría recibir información de la ESMA? SI _____ NO _____ Si su respuesta fue SI, por favor coloque su correo electrónico, si su respuesta es NO, a finalizado la encuesta y le agradecemos su colaboración:	9. Clasifique cuales son los tres medios más importantes por el cual usted preferiría que la ESMA difunda información. Considere al 1 como el más importante y 3 el menos importante. _____ Televisión _____ Radio _____ Prensa Escrita _____ Página WEB _____ Correos tipo SPAM _____ Visitas en los colegios / Participación en ferias de educación superior _____ Otro: _____
10. ¿Ha visitado alguna vez la página WEB de la ESMA? (www.esmafae.mil.ec) SI _____ NO _____ Si su respuesta fue negativa, usted ha finalizado la encuesta. Le agradecemos su colaboración.	11. ¿Que otra información considera usted que debería estar en la página WEB de la ESMA (www.esmafae.mil.ec)? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

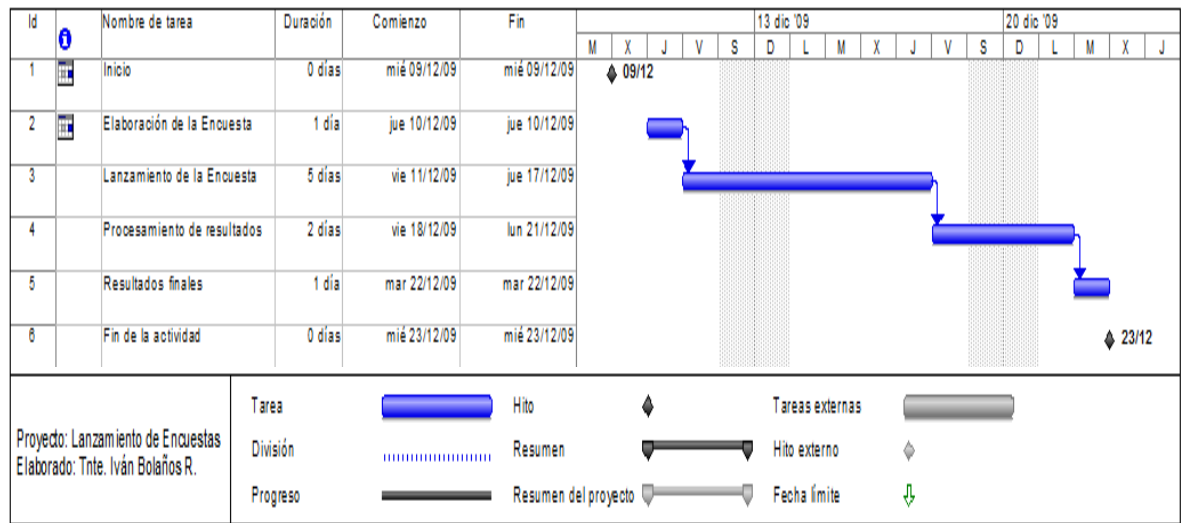
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños Ramírez

La ESMA le agradece su colaboración, seriedad y honestidad



3.3.7. Plan para el trabajo de campo.

Gráfico No. 35: Cronograma de trabajo del lanzamiento de encuestas.



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

3.3.8. Ejecución del trabajo de campo.

El lanzamiento del cuestionario fue realizado en colegios de 12 provincias del país, intentando captar de manera sistémica la distribución porcentual de los cadetes que estudian en la actualidad en la ESMA, es así que se pudo conseguir los siguientes resultados porcentuales dentro de las 163 encuestas realizadas:



Tabla No. 46: Distribución porcentual de cadetes de la ESMA y encuestas lanzadas por provincia y región.

REGIÓN	PROVINCIA	PORCENTAJE CADETES EN LA ESMA	Porcentaje General	PORCENTAJE DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS	Porcentaje General
Costa	<i>Esmeraldas</i>	0,67%	10,74%	6,75%	20,25%
	<i>Manabí</i>	1,34%		5,52%	
	<i>Guayas</i>	6,04%		7,98%	
	<i>Santa Elena</i>	0,67%		0,00%	
	<i>El Oro</i>	2,01%		0,00%	
	<i>Los Ríos</i>	0,00%		0,00%	
Sierra	<i>Carchi</i>	0,67%	87,25%	4,29%	79,75%
	<i>Imbabura</i>	8,05%		7,98%	
	<i>Pichincha</i>	57,05%		45,40%	
	<i>Sto. Domingo</i>	1,34%		0,00%	
	<i>Tungurahua</i>	7,38%		5,52%	
	<i>Bolívar</i>	2,01%		1,84%	
	<i>Cotopaxi</i>	5,37%		3,68%	
	<i>Chimborazo</i>	0,00%		3,68%	
	<i>Cañar</i>	0,00%		0,00%	
	<i>Azuay</i>	2,68%		4,29%	
	<i>Loja</i>	2,68%		3,07%	
Oriente	<i>Sucumbíos</i>	0,00%	2,01%	0,00%	0,00%
	<i>Napo</i>	0,00%		0,00%	
	<i>Orellana</i>	0,00%		0,00%	
	<i>Pastaza</i>	0,67%		0,00%	
	<i>Morona</i>	0,00%		0,00%	
	<i>Zamora</i>	1,34%		0,00%	
Insular	<i>Galápagos</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

3.3.9. Procesamiento de datos con el paquete SPSS.

Una vez lanzada la encuesta en las provincias mencionadas en la “ejecución del trabajo de campo” y de acuerdo al plan de trabajo, el paquete SPSS versión 17,0 ha expresado los siguientes resultados generales finales:



Tabla No. 3.14: Resultados generales obtenidos en el SPSS v. 17,0.

Statistics																
		Género del encuestado	Provincia en que se realizó la encuesta	Rango de edad del encuestado	Especialidad del encuestado	¿Han decidido su vida universitaria?	Carreras universitarias que se prefiere	Carreras militares que prefieren	Razones por las que le gustaría pertenecer a la FAE	Razones por las que NO le gustaría pertenecer a la FAE	Encuestados que conocen la ESMA	Medios por los que se ha escuchado acerca de la ESMA	Desean recibir información de la ESMA	Medios que se considera mas importantes para difusión de información	Quienes han visitado la página WEB de la ESMA	Información que debe mostrar la WEB
N	Valid	163	163	163	139	163	163	163	91	129	111	111	111	98	98	30
	Missing	0	0	0	24	0	0	0	72	34	52	52	52	65	65	133
Percentiles	25	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	50	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	4.00	2.00	2.00	1.00	4.00	1.00	4.00	2.00	1.00
	75	2.00	6.00	2.00	4.00	2.00	5.00	5.00	3.00	3.00	2.00	6.00	1.00	6.00	2.00	2.00

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



3.3.10. Estructura del informe técnico

- a) Nota técnica
- b) Resultados generales de la investigación
 - i. Cuadro general de resultados
 - ii. Gráfico de los resultados generales
- c) Resultados sobre los segmentos del mercado
 - i. Cuadro general de resultados
 - ii. Gráfico de los resultados generales

3.3.11. Desarrollo del informe técnico

NOTA TÉCNICA

El objetivo general de la investigación realizada es el de poder identificar los requerimientos de información de los jóvenes interesados en ingresar a la ESMA o a alguna de las Escuelas Militares del país. Es así que se determinó un tamaño de muestra de 193 personas, y se buscó abarcar con el mayor número de provincias posibles (12 provincias). El lanzamiento de la encuesta se lo realizó con la ayuda de 12 cadetes de la ESMA, a quienes se les entregó determinado número de encuestas (buscando proporcionalmente distribuir el lanzamiento en base al número de cadetes de la ESMA distribuidos por provincias), que debían realizarse en colegios de cada provincia asignada y que se detalla en la “*tabla 3.13*”.

La realización de las encuestas se llevó a cabo desde el 11 al 17 de diciembre 2009, en distintos colegios de cada provincia y se abarcó con las variables de segmentación determinadas en el párrafo 3.2.4 de este capítulo, de la siguiente manera:



Tabla No. 48: Resultados de tabulación cruzada entre las variables de género y edad en los encuestados obtenidos en el SPSS v. 17,0.

Count		Rango de edad del encuestado		Total
		17 años o menor	Entre 18 y 21 años	
Género del encuestado	Masculino	65	48	113
	Femenino	35	15	50
Total		100	63	163

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

En el proceso de recepción, algunos estudiantes no participaron con la seriedad adecuada para la encuesta, por lo que se descartó estos cuestionarios, debiéndose lanzar un total real de 180 encuestas, de las cuales se descartó aquellas incoherentes, quedando así un total de 163 encuestas que fueron tabuladas en el SPSS v 17,0.

RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla No. 49: Resultados generales de la encuesta

ORD.	CONCEPTO	PARÁMETRO	f	%	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
01	Género	Masculino	113	69,30	Generar campañas de marketing para incentivar el ingreso al género femenino.
		Femenino	50	30,70	
		TOTAL	163	100,00	
02	Provincia	Esmeraldas	11	6,70	Visitar colegios de los cadetes de provincias, especialmente aquellas que no ha tenido gran participación o aporte de alumnos a la ESMA.
		Manabí	9	5,50	
		Guayas	13	8,00	
		Azuay	7	4,30	
		Carchi	7	4,30	
		Imbabura	13	8,00	
		Pichincha	74	45,40	
		Loja	5	3,10	
		Tungurahua	9	5,50	
		Bolívar	3	1,80	
		Cotopaxi	6	3,70	
		Chimborazo	6	3,70	
TOTAL		163	100,00		

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación de la tabla No. 49: Resultados generales de la encuesta

ORD.	CONCEPTO	PARÁMETRO	f	%	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
03	Edad	Hasta 17 años	100	61,30	Incentivar visitas a los colegios y dar conferencias a los 2do. y 3ro. Cursos de Bachillerato.
		Entre 18 y 21 años	63	38,70	
		Mayor de 21 años	0	0,00	
		TOTAL	163	100,00	
04	Especialidad de Bachillerato	Físico Matemático	75	46,00	Difundir información para dar a conocer que el único requisito de ingreso es el título de bachiller (cualquier especialidad).
		Químico Biólogo	10	6,10	
		Contabilidad	15	9,20	
		Ciencias Sociales	13	8,00	
		Otras	26	16,00	
		No contestadas	24	14,70	
		TOTAL	163	100,00	
05	Decisión vida universitaria	Si	101	62,00	
		No	62	38,00	
		TOTAL	163	100,00	
06	Carrera universitaria que prefiere	Ciencias Administrativas	28	17,20	Incentivar visitas a los colegios y dar conferencias a los 2do. y 3ro. Cursos de Bachillerato, para promocionar los beneficios adquiridos y ventajas que ofrece el ingreso a la vida militar y especialmente a la Fuerza Aérea.
		Ciencias de la Educación	2	1,20	
		Ciencias Exactas	64	39,30	
		Ciencias de la Vida	12	7,40	
		Carreras Militares	43	26,40	
		Otros	14	8,60	
		TOTAL	163	100,00	
07	Carrera militar que preferirían	Fuerza Terrestre	22	13,50	Incrementar la participación de la ESMA en ferias educativas a nivel nacional.
		Fuerza Naval	23	14,10	
		Fuerza Aérea	36	22,10	Incrementar la promoción de las actividades de la FAE, especialmente con las campañas de desarrollo que se cumplen a nivel nacional.
		Policía Nacional	30	18,40	
		Ninguna	52	31,90	
		TOTAL	163	100,00	
08	Razones para pertenecer a la FAE	Gusto a la vida militar	30	18,40	Promocionar los beneficios adquiridos y ventajas que ofrece el ingreso a la Fuerza Aérea.
		Estabilidad laboral	23	14,10	
		Beneficios adquiridos	37	22,70	
		Otros	1	0,60	
		No contestada	72	44,20	
		TOTAL	163	100,00	

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación de la tabla No. 49: Resultados generales de la encuesta

ORD.	CONCEPTO	PARÁMETRO	f	%	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
09	Razones para NO pertenecer a la FAE	No les gusta la vida militar	45	27,60	Promocionar la nueva adquisición de equipos y tecnología, estándares de seguridad con que cuenta la Fuerza Aérea, así como también proyectos científicos donde esta participa.
		Demasiado sacrificio	23	14,10	
		Tecnología obsoleta	45	27,60	
		No ofrece futuro	4	2,50	
		Dificultad para el ingreso	12	7,40	
		No contestadas	34	20,90	
		TOTAL	163	100,00	
10	Conocen la ESMA	Si	74	45,40	Incentivar visitas a los colegios.
		No	37	22,70	Incrementar la participación de la ESMA en ferias educativas a nivel nacional.
		No contestadas	52	31,90	
		TOTAL	163	100,00	
11	Medios por los que ha escuchado de la ESMA	Televisión	14	8,60	Establecer un plan de difusión publicitaria para la emisión de publicidad por los distintos medios de comunicación masiva.
		Radio	2	1,20	
		Internet	15	9,20	
		Comentarios amigos o familiares	39	23,90	
		Otros	4	2,50	
		Nunca se ha escuchado	37	22,70	
		No contestadas	52	31,90	
		TOTAL	163	100,00	
12	Desean recibir información de la ESMA	Si	98	60,10	Promocionar la página WEB de la ESMA y fortalecer la comunicación vía internet con los interesados.
		No	13	8,00	
		No contestadas	52	31,90	
		TOTAL	163	100,00	
13	Medios que refieren los encuestados para promocionar la ESMA	Televisión	29	17,80	Establecer un plan de visitas a colegios de las diferentes provincias.
		Radio	1	0,60	
		Prensa escrita	4	2,50	Promocionar la página WEB de la ESMA y mejorar la información y relación con los usuarios.
		Página WEB	21	12,90	
		Correos tipo SPAM	2	1,20	
		Visitas a colegios / ferias educativas	41	25,20	
		No contestadas	65	39,90	
		TOTAL	163	100,00	

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación de la tabla No. 49: Resultados generales de la encuesta

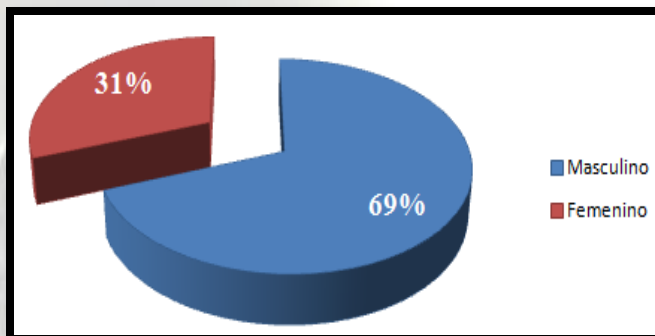
ORD.	CONCEPTO	PARÁMETRO	f	%	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
14	Conocen la página WEB de la ESMA	Si	34	20,90	Promocionar la página WEB de la ESMA y mejorar la información y relación con los usuarios.
		No	64	39,30	
		No contestadas	65	39,90	
		TOTAL	163	100,00	
15	Información que debe poseer la WEB de la ESMA	Requisitos / fechas de ingreso	21	12,90	Modificar la información de la página en buscando satisfacer necesidades que no se han considerado y que son de interés para los interesados, y mejorar la interactividad con los usuarios en la red.
		Experiencias de los cadetes	6	3,70	
		Actividades en la ESMA	1	0,60	
		Fotografías / videos	1	0,60	
		Otros	1	0,60	
		No contestadas	133	81,60	
		TOTAL	163	100,00	

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Gráfico de los resultados generales

Pregunta No. 1: GÉNERO DEL ENCUESTADO

Gráfico No. 36: Relación porcentual en la pregunta No. 1



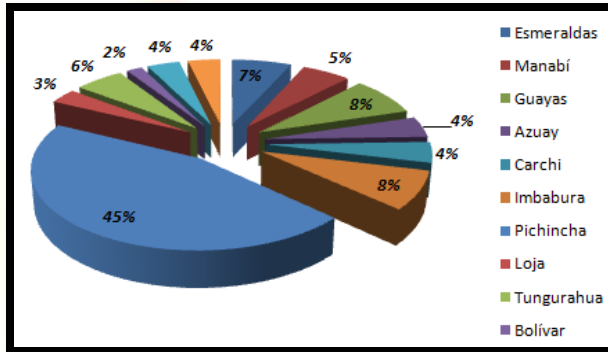
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

La mayor cantidad de los encuestados son de sexo masculino, porque gran parte de las encuestas fueron lanzadas en colegios mixtos, donde la población femenina está por debajo de la masculina.



Pregunta No. 2: PROVINCIA DONDE SE REALIZÓ LA ENCUESTA

Gráfico No. 37: Relación porcentual en la pregunta No. 2

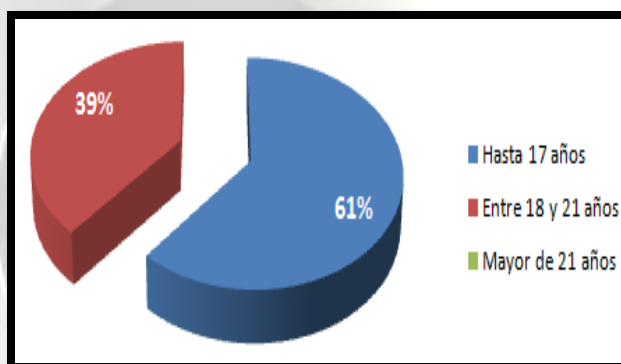


Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

El mayor porcentaje de encuestas se las realizó en la provincia de Pichincha, debido a que el mayor porcentaje de cadetes en la ESMA (57,05%) son procedentes de ésta. Las provincias de Imbabura y Tungurahua son las siguientes con valores de 8,05% y 7,38% respectivamente.

Pregunta No. 3: RANGO DE EDAD DEL ENCUESTADO

Gráfico No. 38: Relación porcentual en la pregunta No. 3



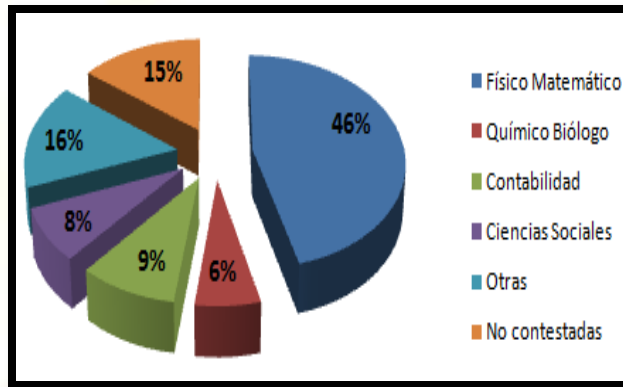
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Debido a que la totalidad de las encuestas fueron realizadas en colegios y con los 3ros. Curso de Bachillerato, se puede apreciar que la mayor población encuestada se encuentra en los rangos de edad de “hasta 17 años”, y quedaron excluidos aquellos mayores de 21 años.



Pregunta No. 4: ESPECIALIDAD DEL ENCUESTADO

Gráfico No. 39: Relación porcentual en la pregunta No. 4



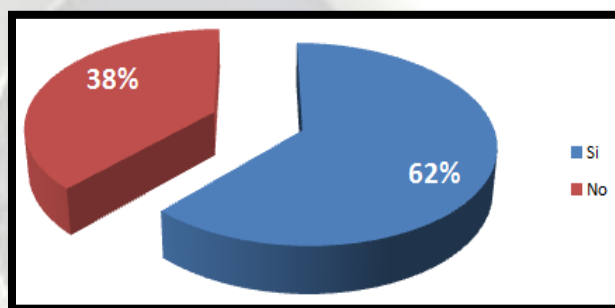
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

en las universidades.

Existe una gran parte de los encuestados que han decidido por la especialidad FIMA, esto se debe también a que en los colegios encuestados, por lo general existe el 50% de alumnos que pertenecen a esta especialidad, debido a que los jóvenes piensan que con esta especialidad tiene mayores posibilidades para elegir carreras

Pregunta No. 5: ¿HAN DECIDIDO LA VIDA UNIVERSITARIA?

Gráfico No. 40: Relación porcentual en la pregunta No. 5



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

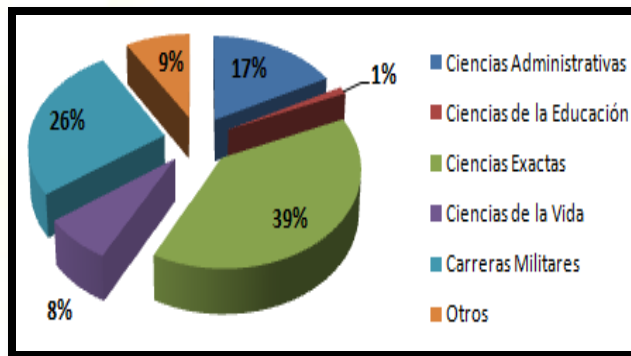
dependen mucho de la situación económica de sus padres para definir sus estudios superiores.

La mayoría de los estudiantes del último año ya tienen decidida su educación superior, pero existe un porcentaje muy considerable, en el que se puede influir muy favorablemente, ya que son alumnos que no han recibido información necesaria de las carreras existentes o que



Pregunta No. 6: CARRERAS UNIVERSITARIAS QUE SE PREFIERE

Gráfico No. 41: Relación porcentual en la pregunta No. 6



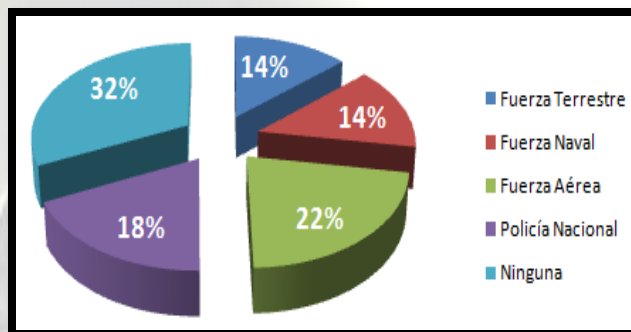
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

estudios son las carreras militares/policiales, esto se debe especialmente a la gratuidad y beca del gobierno para cursar estudios en estas carreras.

Este resultado es muy consecuente del resultado de la pregunta No. 4, y se puede notar que existe un alto porcentaje que se han decidido por las carreras de “*Ciencias Exactas*”, como las Ingenierías Electrónicas, Minas y Petróleos, Ingeniería Civil, etc. Es muy importante considerar que la siguiente tendencia de

Pregunta No. 7: CARRERAS MILITARES/POLICIAL QUE SE PREFIERE

Gráfico No. 42: Relación porcentual en la pregunta No. 7



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

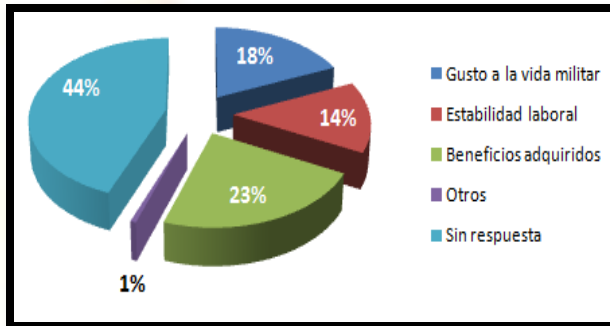
profesionales que ofrece tener una profesión adicional (pilotaje o ingenierías aplicadas con tendencias aeronáuticas). Se puede decir también que puede existir un pequeño sesgo hacia la Fuerza Aérea porque los cadetes asistieron a los colegios uniformados y tuvieron charlas con alumnos antes de lanzar la encuesta.

Se puede apreciar que de 163 encuestas lanzadas, un porcentaje del 68% podrían elegir cualquier profesión militar o policial, y de estos existe un porcentaje muy elevado que desearían enrolarse en la Fuerza Aérea, muchos de ellos por las ventajas



Pregunta No. 8: RAZONES PARA PERTENECER A LA FAE

Gráfico No. 43: Relación porcentual en la pregunta No. 8



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

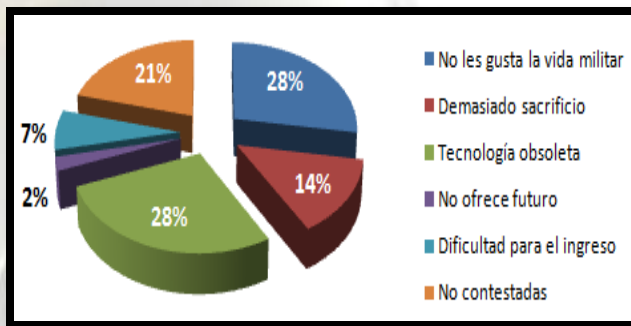
muestra y por el gusto a la vida militar.

Un gran porcentaje de esta pregunta quedó sin respuesta que tiene relación a la pregunta No. 7, ya que no elegirían ninguna carrera militar. Pero se debe considerar que gran parte de los jóvenes que desean ingresar a la

Fuerza Aérea lo harían por los beneficios que la institución

Pregunta No. 9: RAZONES PARA NO PERTENECER A LA FAE

Gráfico No. 44: Relación porcentual en la pregunta No. 9



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

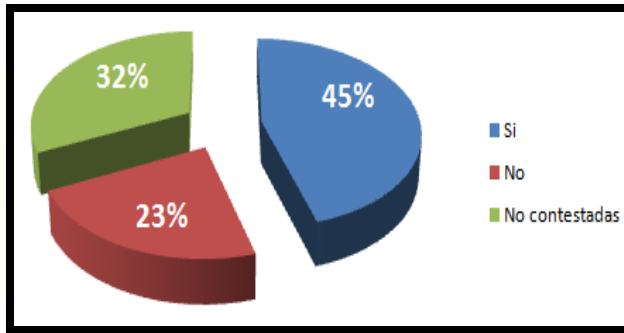
últimos dos años, donde se han presentado dos fatalidades, en cuatro accidentes; esto también sumado a la gran cantidad de reportajes televisivos que se daban a conocer la gran deficiencia de material y equipo de esta Fuerza.

Como se puede apreciar los valores más altos están el desapego a la vida militar y la imagen de que la FAE posee tecnología obsoleta (aviones) que posee la Fuerza Aérea, que prácticamente se ha visto impulsada por los últimos acontecimientos ocurridos en los



Pregunta No. 10: ENCUESTADOS QUE CONOCEN LA ESMA

Gráfico No. 45: Relación porcentual en la pregunta No. 10

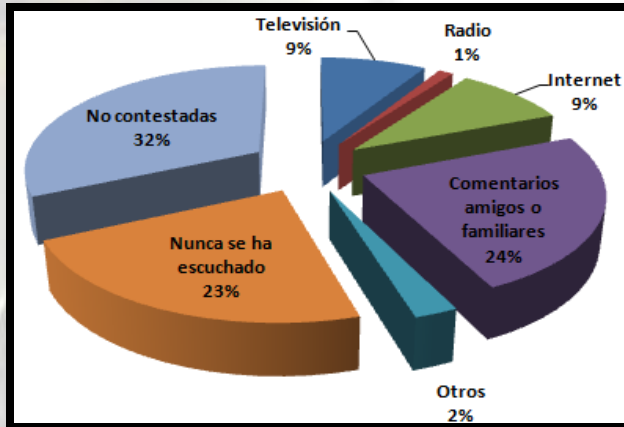


Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Existe un número considerable de los encuestados que conocen la ESMA, esto se debe a que muchas de las encuestas fueron realizadas con alumnos de colegios militares de las distintas ciudades.

Pregunta No. 11: MEDIOS POR LOS QUE SE HA ESCUCHADO DE LA ESMA

Gráfico No. 46: Relación porcentual en la pregunta No. 11



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

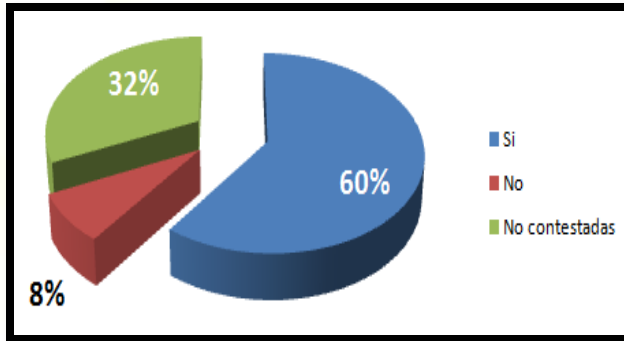
ocupa un porcentaje muy elevado.

Gran parte de los encuestados no han visto publicidad alguna de la ESMA, a pesar de que varias campañas publicitarias se han enviado por medios de comunicación masivos como Tv y prensa escrita. El medio por el que mayor captación ha tenido es la Tv y el Internet, pero la difusión persona a persona



Pregunta No. 12: DESEAN RECIBIR INFORMACIÓN DE LA ESMA

Gráfico No. 47: Relación porcentual en la pregunta No. 12

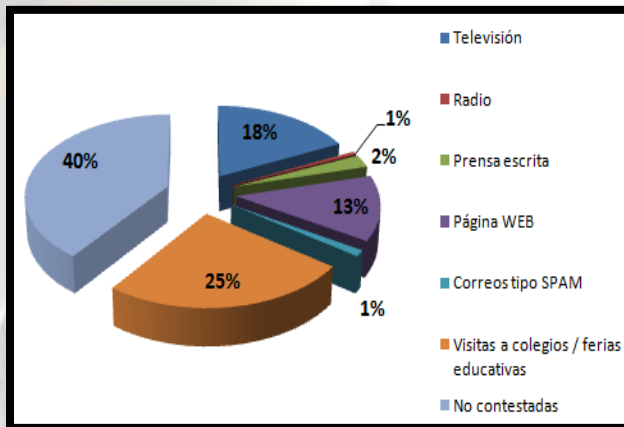


Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Gran parte de los encuestados desean recibir información de la ESMA, este valor tiene concordancia considerando la gran cantidad de encuestados que aún no se han decidido por carreras universitarias.

Pregunta No. 13: MEDIOS MÁS IMPORTANTES PARA LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN

Gráfico No. 48: Relación porcentual en la pregunta No. 13



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

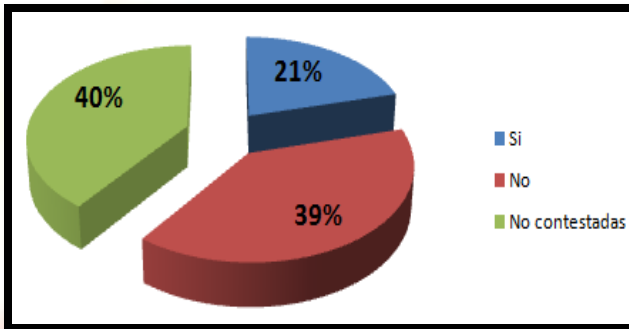
Gran cantidad de encuestados prefieren que la información se la difunda a través de charlas en colegios o con la participación en ferias educativas, ya que se puede interactuar directamente con los informantes. Así mismo y bajo la misma tendencia de interacción tiene un porcentaje considerable la decisión de información a

través de la página WEB. Medios alternativos que carecen de esta ventaja son los tradicionales (Tv, prensa escrita, radio), que hoy por hoy están siendo superados por las NTIC's.



Pregunta No. 14: ¿HAN VISITADO LA PÁGINA WEB DE LA ESMA?

Gráfico No. 49: Relación porcentual en la pregunta No. 14

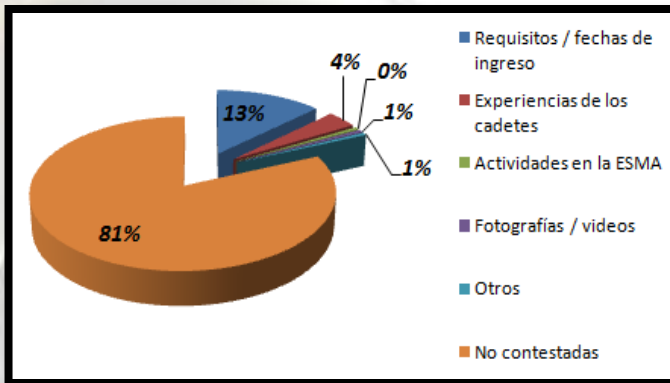


Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

A pesar de que la página WEB de la ESMA tiene un año y medio de su lanzamiento al aire, se ha logrado un nivel aceptable de visualización o navegación.

Pregunta No. 15: INFORMACIÓN QUE DE BRINDAR LA PÁGINA WEB DE LA ESMA

Gráfico No. 50: Relación porcentual en la pregunta No. 15



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Del 21% que respondieron positivamente haber visitado la WEB de la ESMA, un gran porcentaje desearían poder ver en ella requisitos de ingreso, fechas de llamamiento, bancos de preguntas que guíen hacia los reales. Así mismo se menciona en porcentajes

menores los comentarios de vivencias de los cadetes como requerimiento adicional.



3.3.12. Resultados sobre los segmentos del mercado

i. Cuadro general de los segmentos del mercado

A continuación se muestra un cuadro de las correlaciones existentes entre los segmentos de mercado seleccionados y las variables.

Tabla No. 50: Correlación de los segmentos del mercado con las variables seleccionadas

No. Preg.	VARIABLES		SEGMENTOS DE MERCADO							
	CONCEPTO	PARÁMETRO	Hombres de hasta 17 años		Hombres entre 18 y 21 años		Mujeres de hasta 17 años		Mujeres entre 18 y 21 años	
			f	%	f	%	f	%	f	%
2	Provincia	Carchi	4	6,15%	0	0,00%	2	5,71%	1	6,67%
		Pichincha	43	66,15%	22	45,83%	4	11,43%	5	33,33%
		Guayas	2	3,08%	4	8,33%	5	14,29%	2	13,33%
		Imbabura	3	4,62%	2	4,17%	5	14,29%	3	20,00%
		Esmeraldas	2	3,08%	4	8,33%	5	14,29%	0	0,00%
		Tungurahua	2	3,08%	3	6,25%	4	11,43%	0	0,00%
		Chimborazo	0	0,00%	3	6,25%	3	8,57%	0	0,00%
		Manabí	1	1,54%	3	6,25%	2	5,71%	3	20,00%
		Cotopaxi	4	6,15%	1	2,08%	1	2,86%	0	0,00%
		Loja	1	1,54%	3	6,25%	1	2,86%	0	0,00%
		Bolívar	0	0,00%	1	2,08%	1	2,86%	1	6,67%
		Azuay	3	4,62%	2	4,17%	2	5,71%	0	0,00%
			TOTAL	65	100,00%	48	100,00%	35	100,00%	15
4	Especialidad	FIMA	35	66,04%	17	40,48%	16	51,61%	7	53,85%
		Químico Biólogo	4	7,55%	3	7,14%	3	9,68%	0	0,00%
		Contabilidad	1	1,89%	5	11,90%	5	16,13%	4	30,77%
		Ciencias Sociales	2	3,77%	5	11,90%	5	16,13%	1	7,69%
		Otras	11	20,75%	12	28,57%	2	6,45%	1	7,69%
		TOTAL	53	100,00%	42	100,00%	31	100,00%	13	100,00%
5	Decisión de la vida universitaria	Sí	35	53,85%	30	62,50%	26	74,29%	10	66,67%
		No	30	46,15%	18	37,50%	9	25,71%	5	33,33%
		TOTAL	65	100,00%	48	100,00%	35	100,00%	15	100,00%

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación de la tabla No. 50: Correlación de los segmentos del mercado con las variables seleccionadas

No. Preg.	VARIABLES		SEGMENTOS DE MERCADO							
	CONCEPTO	PARÁMETRO	Hombres de hasta 17 años		Hombres entre 18 y 21 años		Mujeres de hasta 17 años		Mujeres entre 18 y 21 años	
			f	%	f	%	f	%	f	%
6	Carreras preferidas	Ciencias Administrativas	8	12,31%	5	10,42%	10	28,57%	5	33,33%
		Ciencias de la Educación	0	0,00%	0	0,00%	1	2,86%	1	6,67%
		Ciencias Exactas	32	49,23%	17	35,42%	9	25,71%	6	40,00%
		Ciencias de la Vida	5	7,69%	3	6,25%	4	11,43%	0	0,00%
		Carreras Militares/Policia	17	26,15%	16	33,33%	7	20,00%	3	20,00%
		Otras	3	4,62%	7	14,58%	4	11,43%	0	0,00%
		TOTAL	65	100,00%	48	100,00%	35	100,00%	15	100,00%
7	Carreras militar preferidas	Fuerza Terrestre	8	12,31%	9	18,75%	3	8,57%	2	13,33%
		Fuerza Naval	8	12,31%	5	10,42%	9	25,71%	1	6,67%
		Fuerza Aérea	15	23,08%	15	31,25%	5	14,29%	1	6,67%
		Policía Nacional	10	15,38%	7	14,58%	8	22,86%	5	33,33%
		Ninguna	24	36,92%	12	25,00%	10	28,57%	6	40,00%
		TOTAL	65	100,00%	48	100,00%	35	100,00%	15	100,00%
8	Razones para pertenecer a la FAE	Gusto a la vida militar	11	33,33%	13	41,94%	5	27,78%	1	11,11%
		Estabilidad laboral	7	21,21%	8	25,81%	5	27,78%	3	33,33%
		Beneficios	15	45,45%	10	32,26%	7	38,89%	5	55,56%
		Otros	0	0,00%	0	0,00%	1	5,56%	0	0,00%
		TOTAL	33	100,00%	31	100,00%	18	100,00%	9	100,00%

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación de la tabla No. 50: Correlación de los segmentos del mercado con las variables seleccionadas

No. Preg.	VARIABLES		SEGMENTOS DE MERCADO							
	CONCEPTO	PARÁMETRO	Hombres de hasta 17 años		Hombres entre 18 y 21 años		Mujeres de hasta 17 años		Mujeres entre 18 y 21 años	
			f	%	f	%	F	%	f	%
9	Razones para NO pertenecer a la FAE	No gusta la vida militar	14	26,92%	18	52,94%	11	35,48%	2	16,67%
		Demasiado sacrificio	9	17,31%	5	14,71%	6	19,35%	3	25,00%
		Tecnología obsoleta	22	42,31%	7	20,59%	12	38,71%	4	33,33%
		No ofrece futuro	3	5,77%	0	0,00%	0	0,00%	1	8,33%
		Dificultad para el ingreso	4	7,69%	4	11,76%	2	6,45%	2	16,67%
		TOTAL	52	100,00%	34	100,00%	31	100,00%	12	100,00%
10	Conocen la ESMA	Sí	28	68,29%	28	77,78%	12	48,00%	6	66,67%
		No	13	31,71%	8	22,22%	13	52,00%	3	33,33%
		TOTAL	41	100,00%	36	100,00%	25	100,00%	9	100,00%
11	Medios por los que ha escuchado de la ESMA	Televisión	6	14,63%	3	8,33%	4	16,00%	1	11,11%
		Internet	5	12,20%	2	5,56%	1	4,00%	0	0,00%
		Comentarios amigos/fam.	15	36,59%	8	22,22%	5	20,00%	1	11,11%
		Otros	2	4,88%	15	41,67%	2	8,00%	4	44,44%
		Nunca se ha escuchado	13	31,71%	8	22,22%	13	52,00%	3	33,33%
		TOTAL	41	100,00%	36	100,00%	25	100,00%	9	100,00%
12	Deseo de recibir información de la ESMA	Sí	33	80,49%	32	88,89%	24	96,00%	9	100,00%
		No	8	19,51%	4	11,11%	1	4,00%	0	0,00%
		TOTAL	41	100,00%	36	100,00%	25	100,00%	9	100,00%

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación de la tabla No. 50: Correlación de los segmentos del mercado con las variables seleccionadas

No. Preg.	VARIABLES		SEGMENTOS DE MERCADO							
	CONCEPTO	PARÁMETRO	Hombres de hasta 17 años		Hombres entre 18 y 21 años		Mujeres de hasta 17 años		Mujeres entre 18 y 21 años	
			f	%	F	%	f	%	f	%
13	Medios considerados importantes para la difusión de información de la ESMA	Televisión	9	27,27%	10	31,25%	8	33,33%	2	22,22%
		Prensa Escrita	3	9,09%	1	3,13%	1	4,17%	0	0,00%
		Página WEB	9	27,27%	7	21,88%	3	12,50%	2	22,22%
		Correos SPAM	0	0,00%	1	3,13%	1	4,17%	0	0,00%
		Visitas a colegios/ferias educativas	12	36,36%	13	40,63%	11	45,83%	5	55,56%
		TOTAL	33	100,00%	32	100,00%	24	100,00%	9	100,00%
14	Han visitado la página WEB de la ESMA	Sí	12	36,36%	12	37,50%	7	29,17%	3	33,33%
		No	21	63,64%	20	62,50%	17	70,83%	6	66,67%
		TOTAL	33	100,00%	32	100,00%	24	100,00%	9	100,00%
15	Información que debe darse en la página WEB de la ESMA	Requisitos y fechas ingreso	7	70,00%	9	90,00%	3	42,86%	2	66,67%
		Experiencias de cadetes	3	30,00%	1	10,00%	1	14,29%	1	33,33%
		Actividades de la ESMA	0	0,00%	0	0,00%	1	14,29%	0	0,00%
		Fotografías y videos	0	0,00%	0	0,00%	1	14,29%	0	0,00%
		Otros	0	0,00%	0	0,00%	1	14,29%	0	0,00%
		TOTAL	10	100,00%	10	100,00%	7	100,00%	3	100,00%

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

ii. Descripción de los segmentos del mercado en “prosa”.

Hombres de hasta 17 años.- El mayor porcentaje de los encuestados proviene de este segmento. Un gran porcentaje de ellos han decidido elegir la especialidad de “físico matemático” y también otro porcentaje considerable optaron por carreras técnicas. A pesar de que la mayoría de los jóvenes han decidido por sus vidas universitarias,



existe un porcentaje considerable que aún no lo han hecho y se mantienen indecisos. Las tres primeras opciones de estudios superiores que podrían elegirse en este segmento son las ciencias exactas, las carreras militares y las ciencias administrativas. Si en este segmento optaran por una carrera militar o policial, la FAE sería la primera opción (de entre los que si optaron por una carrera militar), seguido por la Policía Nacional. Los beneficios que ofrece la carrera fue la principal consideración por la cual en este segmento optarían por adherirse a la Fuerza Aérea; en cambio, la imagen negativa que tienen de la Fuerza que podría convertirse en una razón para desistir de su elección entre las demás ramas es la “tecnología obsoleta” (aviones muy viejos) que posee la institución. De los interesados por la vida militar, y que se encuentran en este segmento, un alto porcentaje dice conocer a la ESMA; y el medio por el cual mayormente han sabido de ella son los comentarios de amigos o familiares. Un gran porcentaje de los interesados de este segmento desean recibir información de la ESMA vía e-mail. En este segmento se considera que los tres medios más importantes para difundir información de la Escuela son la realización de visitas a colegios, la televisión y la página WEB. Aquellos que han visitado la página WEB de la ESMA, consideran que debe brindarse mayor información acerca de requisitos y fechas de ingreso.

Hombres entre 18 y 21 años.- Ocupan el segundo lugar porcentual de la investigación, pero es importante mencionar que este dista únicamente en 10 puntos con el segmento mayor (hombres de hasta 17 años). Un gran porcentaje de este segmento optaron por la especialidad de “físico matemático” y también por carreras técnicas. A pesar de que la mayoría de los jóvenes han decidido por sus vidas universitarias, existe un porcentaje considerable que aún no lo han hecho y se mantienen indecisos. Las tres primeras opciones de estudios superiores que podrían elegirse en este segmento son las ciencias exactas, las carreras militares y carreras



técnicas. Si en este segmento optaran por una carrera militar o policial, la FAE sería la primera opción (de entre los que si optaron por una carrera militar), seguido por la Fuerza Terrestre. El agrado o gusto a la vida militar fue la principal consideración por la cual en este segmento optarían por adherirse a la Fuerza Aérea; en cambio, el desagrado a la vida militar es la razón que este segmento la determinó como causa principal para no enlistarse en la FAE. De los interesados por la vida militar, y que se encuentran en este segmento, un alto porcentaje dice conocer a la ESMA; y el medio por el cual mayormente han sabido de ella son medios comunicación como radio, prensa escrita, etc. Un gran porcentaje de los interesados de este segmento desean recibir información de la ESMA vía e-mail. En este segmento se considera que los tres medios más importantes para difundir información de la Escuela son la realización de visitas a colegios, la televisión y la página WEB. Aquellos que han visitado la página WEB de la ESMA, consideran que debe brindarse mayor información acerca de requisitos y fechas de ingreso.

Mujeres de hasta 17 años.- Este segmento es el tercero que porcentualmente apporto con datos en la investigación. En este segmento continua el dominio de la especialidad de “físico matemático”, pero a diferencia de los segmentos anteriores, las especialidades que las preceden son las de “contabilidad” y la de “ciencias sociales”. A pesar de que la mayoría de los jóvenes han decidido por sus vidas universitarias, existe un porcentaje considerable que aún no lo han hecho y se mantienen indecisos. Las tres primeras opciones de estudios superiores que podrían elegirse en este segmento son las ciencias administrativas, las ciencias exactas y las carreras militares. Si en este segmento optaran por una carrera militar o policial, la FAE sería la tercera opción (de entre los que si optaron por una carrera militar), en este segmento lidera la Fuerza Naval y la Policía Nacional. Los beneficios que ofrece la carrera fue la principal consideración por la cual en este segmento optarían por



adherirse a la Fuerza Aérea; en cambio, al igual que el segmento de “hombres de hasta 17 años”, la imagen negativa que tienen de la Fuerza que podría convertirse en una razón para desistir de su elección entre las demás ramas es la “tecnología obsoleta” (aviones muy viejos) que posee la institución. De los interesados por la vida militar, y que se encuentran en este segmento, la mitad de los encuestados dicen NO conocer a la ESMA; y el medio por el cual mayormente han sabido de ella son los comentarios de amigos o familiares. Un gran porcentaje de los interesados de este segmento desean recibir información de la ESMA vía e-mail. En este segmento se considera que los tres medios más importantes para difundir información de la Escuela son la realización de visitas a colegios, la televisión y la página WEB. Aquellos que han visitado la página WEB de la ESMA, consideran que debe brindarse mayor información acerca de requisitos y fechas de ingreso.

Mujeres entre 18 y 21 años.- Es el segmento con menor representación para la investigación, pero por ello no lo convierte en poco importante. Se mantiene el dominio de la especialidad, pero le precede únicamente “contabilidad”. A pesar de que la mayoría de los jóvenes han decidido por sus vidas universitarias, existe un porcentaje considerable que aún no lo han hecho y se mantienen indecisos. Las tres primeras opciones de estudios superiores que podrían elegirse en este segmento son las ciencias exactas, las ciencias administrativas y las carreras militares. Si en este segmento optaran por una carrera militar o policial, la FAE sería la última opción (de entre los que si optaron por una carrera militar), en este segmento lidera la Policía Nacional y la Fuerza Terrestre. Los beneficios que ofrece la carrera fue la principal consideración por la cual en este segmento optarían por adherirse a la Fuerza Aérea; al igual que en dos segmentos anteriores, la imagen negativa que tienen de la Fuerza que podría convertirse en una razón para desistir de su elección entre las demás ramas es la “tecnología obsoleta” (aviones muy viejos) que posee la institución. De los



interesados por la vida militar, y que se encuentran en este segmento, un alto porcentaje dice conocer a la ESMA; y el medio por el cual mayormente han sabido de ella son medios comunicación como radio, prensa escrita, etc. En este segmento todos los interesados de este segmento desean recibir información de la ESMA vía e-mail. En este segmento se considera que los tres medios más importantes para difundir información de la Escuela son la realización de visitas a colegios, la televisión y la página WEB. Aquellos que han visitado la página WEB de la ESMA, consideran que debe brindarse mayor información acerca de requisitos y fechas de ingreso.

3.4. SELECCIÓN DEL MERCADO META

3.4.1. Determinar el tamaño de los segmentos de mercado

En la siguiente tabla (3.18), se puede apreciar los tamaños del universo obtenidos a través de la investigación de mercado. El total del universo, que es de 8.500 aspirantes, se lo tomó en base al número real de prospectos vendidos en el año 2009, en las 3 Escuelas Militares de la Escuela de Policía del país.

Tabla No. 51: Determinación del tamaño de los segmentos del mercado

ORD.	EN LA MUESTRA			EN EL UNIVERSO
	Segmentos	<i>f</i>	% Relat.	
1	17 M	65	39,88	3.390
2	18-21 M	48	29,45	2.503
3	17 F	35	21,47	1.825
4	18-21 F	15	9,20	782
TOTAL		163	100,00	8.500

Elaborado por: Iván Bolaños R.



Se los consideró como universo, ya que ellos son un número real que representa a todos los jóvenes con deseos de formar parte en las carreras militares.

Es muy importante mencionar, que para el año 2010, se espera un crecimiento en esta cifra, ya que se todas las Escuelas de formación militar, recibirán el beneficio de la gratuidad otorgada por el gobierno a las instituciones de educación superior del Ecuador.

3.4.2. Análisis de la Matriz de Tamaño, crecimiento y atractivo estructural de los segmentos de Mercado de Michael Porter.

Tabla No. 52: Calificación del tamaño de los segmentos del mercado

ORD.	SEGMENTO DE MERCADO	TAMAÑO Y CRECIMIENTO				5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER					Puntaje
		Tamaño Segmento		Crecimiento Segmento		Nivel Compet.	Poder Neg. Clientes	Poder Neg. Prov.	Barrer. Entrada	Prod. Sustit.	
		No. Cons.	Calif.	% Crec.	Calif.	Calif.	Calif.	Calif.	Calif.	Calif.	
1	Hombres hasta 17 años	3.390	5,00	2,26	4,61	1,00	5,00	5,00	1,00	3,00	24,61
2	Hombres entre 18 y 21 años	2.503	3,69	1,98	4,04	1,00	5,00	5,00	1,00	3,00	22,73
3	Mujeres hasta 17 años	1.825	2,69	2,45	5,00	1,00	5,00	5,00	1,00	3,00	22,69
4	Mujeres entre 18 y 21 años	782	1,15	2,05	4,18	1,00	5,00	5,00	1,00	3,00	20,33
TOTAL		8.500				4,00	20,00	20,00	4,00	12,00	

Ponderación **Alto = 5** **Medio = 3** **Bajo = 1**

Elaborado por: Iván Bolaños R.

Los puntajes obtenidos en la tabla 3.19, muestra que el segmento de “hombres de hasta 17 años” ha obtenido la calificación más alta, pero los otros tres segmentos restantes no distan su calificación del segmento que lidera. Es por ello que el “Plan Estratégico de Marketing” se lo enfocará a estos cuatro segmentos.