



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“LANZAMIENTO Y PROMOCIÓN DE UN NUEVO SERVICIO DE
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE AVIÓNICA
MARCA COLLINS PARA LA EMPRESA CEMEFA (CENTRO DE
MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO DE LA FAE) UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL”

ANDREA DEL ROSARIO BUSTAMANTE CUENCA

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

INGENIERA EN MERCADOTECNIA

Director: Dra. Ivonne Benavidez
Codirector: Ing. Farid Mantilla MBA

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Mercadotecnia

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Andrea Del Rosario Bustamante Cuenca

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**LANZAMIENTO Y PROMOCIÓN DE UN NUEVO SERVICIO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE AVIÓNICA MARCA COLLINS PARA LA EMPRESA CEMEFA (CENTRO DE MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO DE LA FAE) UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**”, 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, 01 de Marzo del 2010

Andrea Del Rosario Bustamante Cuenca

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Mercadotecnia

CERTIFICADO

Dra. Ivonne Benavides y el MBA Farid Mantilla

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**LANZAMIENTO Y PROMOCIÓN DE UN NUEVO SERVICIO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE AVIÓNICA MARCA COLLINS PARA LA EMPRESA CEMEFA (CENTRO DE MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO DE LA FAE) UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**” realizado por Andrea del Rosario Bustamante Cuenca, 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 contenido y desarrollo aceptable de la propuesta tanto en su marco teórico como práctico recomendamos 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 a que lo entregue a la Ing. Karla Benavides, en su calidad de Director de la Carrera de Mercadotecnia Modalidad a Distancia.

Quito, 01 de Marzo del 2010

Dra. Ivonne Benavides

DIRECTOR

Ing. Farid Mantilla, MBA

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Mercadotecnia

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrea Del Rosario Bustamante Cuenca

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo: **“LANZAMIENTO Y PROMOCIÓN DE UN NUEVO SERVICIO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE AVIÓNICA MARCA COLLINS PARA LA EMPRESA CEMEFA (CENTRO DE MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO DE LA FAE) UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 01 de Marzo del 2010

Andrea Del Rosario Bustamante Cuenca

DEDICATORIA

A mi esposo Roberto y a mis hijos: Camila y
Roberto Emiliano, ustedes son todo para mí.

AGRADECIMIENTO

“Por nada estéis afanosos, sino sean conocidas vuestras peticiones delante de Dios en toda oración y ruego, con acción de gracias,”

Filipenses 4:6

Expreso mi sentimiento de gratitud, primero a mi Señor por darme la oportunidad de compartir este logro profesional con las personas que amo, respeto y admiro.

A mis padres, quienes me educaron bajo principios éticos y morales y con su esfuerzo y sacrificio ante cualquier dificultad, siempre me han tendido su mano para seguir adelante.

A mis abuelitos que con su cariño y sabiduría me han demostrado ser incondicionales de corazón, por ser una parte esencial de mi vida.

A mi Directora y Codirector por haber aportado con sus conocimientos y voluntad para el cumplimiento de esta meta personal.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	01
CAPÍTULO I	05
1.1 VISIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA.....	05
1.1.1 Mezcla de Marketing tradicional.....	05
1.1.2 Ampliación de la mezcla en el caso de los servicios.....	06
1.2 PROMOCIÓN.....	08
1.2.1 Comunicación Persuasiva.....	08
1.2.2 Audiencia Objetivo.....	08
1.2.3 Meta Dirigida.....	08
1.2.4 ¿Por qué es necesario hacer Promoción?.....	09
1.3 PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA PROMOCIÓN.....	10
1.3.1 Características del Canal.....	10
1.3.2 Características de la Promoción.....	11
1.4 COMUNICACIÓN.....	12
1.4.1 Estrategias de Comunicación.....	12
1.5 PUBLICIDAD.....	13
1.6 ESTRUCTURA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	15
1.6.1 Características de los Medios Convencionales.....	16
1.6.1.1 Televisión.....	16
1.6.1.2 Prensa.....	16
1.6.1.3 Revistas.....	16
1.6.1.4 Radio.....	16
1.6.1.5 Cine.....	17
1.6.1.6 Medio Exterior.....	17
1.6.2 Características de los Medios No Convencionales.....	17
1.6.2.1 Correo.....	17
1.6.2.2 Teléfono.....	18
1.6.2.3 Internet.....	18
1.6.3 Medios de Comunicación BTL y ATL.....	19
1.7 PASOS PARA LA PLANEACIÓN DE LA PROMOCIÓN.....	22
1.7.1 Paso 1: Determinar una Oportunidad de Promoción.....	22

1.7.2	Paso 2: Determinar los Objetivos Promocionales.....	22
1.7.3	Paso 3: Organizar (la empresa) para la Promoción.....	23
1.7.4	Paso 4: Seleccionar la Audiencia.....	23
1.7.5	Paso 5: Seleccionar el Mensaje.....	24
1.7.6	Paso 6: Seleccionar la Mezcla Promocional.....	24
1.7.7	Paso 7: Determinar un Presupuesto.....	25
1.7.8	Paso 8: Implementar la Estrategia Promocional.....	26
1.7.9	Paso 9: Medir los Resultados y Empezar las Acciones Correctivas Necesarias.....	26
	CAPÍTULO II	28
	GENERALIDADES	28
2.1	GIRO DEL NEGOCIO.....	28
2.2	SERVICIOS AERONÁUTICOS QUE BRINDA EL CEMEFA.....	30
2.3	CLIENTES PRINCIPALES DEL CEMEFA.....	36
2.4	MARCAS.....	41
2.5	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	41
2.6	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL.....	43
2.6.1	Cultura.....	44
2.6.2	Valores	45
2.6.3	Principios Corporativos.....	45
2.6.4	Misión.....	45
2.6.5	Visión	46
2.6.6	Objetivos Empresariales.....	46
2.6.7	Orgánico Funcional.....	46
2.6.8	Descripción de Funciones.....	47
	CAPÍTULO III	53
	ANÁLISIS SITUACIONAL	53
3.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	53
3.1.1	Análisis Macroambiente.....	53
3.1.1.1	Factores Económicos	53
3.1.1.2	Factores Político-Legal	63
3.1.1.3	Factores Geográficos.....	67
3.1.1.4	Factores Tecnológicos.....	68
3.1.1.5	Factores Internacionales.....	69

3.1.2	Análisis Microambiente (Fuerzas de Porter).....	70
3.1.2.1	Clientes	71
3.1.2.2	Proveedores	72
3.1.2.3	Competencia	73
3.1.2.4	Otros Competidores.....	77
3.1.2.5	Productos Sustitutos... ..	78
3.1.2.6	Rivalidad entre Competidores.....	78
3.2	ANÁLISIS INTERNO.....	80
3.2.1	Capacidad Administrativa.....	80
3.2.2	Capacidad del Talento Humano.....	82
3.2.3	Capacidad Financiera	83
3.2.4	Capacidad de Mercado.....	83
3.2.5	Capacidad de Servicio.....	84
3.3	CONCLUSIONES.....	85
3.4	ANÁLISIS MATRICIAL.....	87
3.4.1	Matriz de Impacto Externo.....	87
3.4.2	Matriz de Impacto Interno.....	88
3.4.3	Matrices de Acción o Cruce de Variables.....	89
3.4.3.1	Matriz de Área Ofensiva Estratégica (FO).....	89
3.4.3.2	Matriz de Área Defensiva Estratégica (DA).....	90
3.4.3.3	Matriz de Respuesta Estratégica (FA).....	91
3.4.3.4	Matriz de Mejoramiento Estratégico (DO).....	92
3.4.4	Matriz de Síntesis Estratégica.....	93
3.4.5	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	94
3.4.6	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	95
3.4.7	Matriz Interna-Externa.....	97
3.4.8	Informe de Diagnóstico Situacional	98
	CAPÍTULO IV	100
	ANÁLISIS SITUACIONAL	100
4.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	100
4.2	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	101
4.2.1	Objetivo General.....	101
4.2.2	Objetivos Específicos.....	102

4.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	102
4.4	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	103
4.4.1	Segmentación	103
4.4.2	Población	104
4.4.3	Muestra.....	107
4.4.4	Tipo de Muestreo.....	107
4.5	MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS (NTREVISTA).....	107
4.6	PLAN DE TRABAJO DE CAMPO.....	108
4.6.1	Estructuración de Entrevistas.....	109
4.7	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	109
4.8	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN.....	137
4.9	ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	138
4.10	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.	138
4.10.1	Demanda Insatisfecha.....	139
	CAPÍTULO V	140
	PROPUESTA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	140
5.1	OBJETIVOS.....	140
5.2	PROPUESTA DE CULTURA CORPORATIVA.....	140
5.2.1	Misión.....	141
5.2.2	Visión.....	141
5.2.3	Valores.....	141
5.2.4	Promesa al cliente.....	142
5.2.5	Política de Calidad.....	143
5.3	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	143
5.3.1	Marketing Mix.....	143
5.3.1.1	Instrumentos.....	144
5.4	COMUNICACIÓN INTERNA.....	148
5.4.1	Estrategias	149
5.4.2	Acciones Internas.....	149
5.5	COMUNICACIÓN EXTERNA.....	154
5.5.1	Estrategias	154
5.5.2	Herramientas Promocionales a Implementarse.....	154
5.5.2.1	Implementación de Publicity.....	155
5.5.3	Programa de Promoción de Ventas.....	157

5.5.3.1	Merchandising-Artículos Promocionales.....	157
5.5.3.2	Premios a la Fidelidad	161
5.5.3.3	Presentación de Stands en Ferias.....	161
5.5.4	Programa de Venta Personal.....	162
5.5.4.1	Visitas de Campo Estrategias	163
5.5.4.2	Telemarketing	163
5.5.5	Relaciones Públicas.....	164
5.5.5.1	Eventos	165
5.5.5.2	Marketing Directo.....	166
5.5.5.3	Publicidad Móvil.....	167
5.6	PROGRAMA DE PUBLICIDAD.....	168
5.6.1	Criterios.....	169
5.6.2	Políticas.....	169
5.6.3	Tácticas	169
5.7	PLAN DE MEDIOS.....	170
5.7.1.1	Estrategias.....	170
5.7.1.2	Selección de Medios.....	171
	CAPÍTULO VI.....	172
	PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	172
6.1	PRESUPUESTO.....	172
6.1.1	Funciones del Presupuesto.....	172
6.1.2	Importancia de los Presupuestos.....	173
6.1.3	Objetivos de los Presupuestos.....	174
6.2	PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	174
6.3	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS.....	176
6.3.1	Descripción de la Estructura de la Evaluación.....	176
6.4	ESCENARIOS.....	177
6.4.1	Importancia de Fijarse en los Escenarios.....	177
6.4.2	Tipos de Escenarios.....	177
6.5	FLUJOS DE CAJA.....	178
6.5.1	Importancia de Elaborar Flujos de Caja.....	178
6.5.2	Flujos de Caja del Proyecto	179
6.5.3	Análisis de Resultados de los Flujos de Caja.....	185

6.5.4	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	186
6.5.5	Cálculo de la Tasa Mínima de Aceptación de Riesgo (TMAR)	187
6.5.6	Relación Costo Beneficio B/C.....	188
6.6	INFORME CONSOLIDADO Y FIN DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO.	189
	CAPÍTULO VII	191
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	191
7.1	CONCLUSIONES	191
7.2	RECOMENDACIONES	192
	BIBLIOGRAFÍA	194
	ANEXOS	196

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clientes Actuales del CEMEFA	36
Tabla 2: Marcas de los equipos que se reparan en el CEMEFA	41
Tabla 3: PIB en millones de dólares	54
Tabla 4: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	56
Tabla 5: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (Variación Porcentual)	56
Tabla 6: Tasas de Interés Activa	58
Tabla 7: Tasa de Interés Pasiva	59
Tabla 8: Riesgo País	61
Tabla 9: Precios de la Compañía ARICA	76
Tabla 10: Comparación de Precios	77
Tabla 11: EQUIPOS EN REPARACIÓN	85
Tabla 12: Flota Aérea Nacional	105
Tabla 13: Aviación De Transporte	106
Tabla 14: Listado de Equipos Electrónicos	109
Tabla 15: Convenios con Empresas Extranjeras	111
Tabla 16: Costo del Servicio	112
Tabla 17: Promedio Anual de Uso del Servicio	113
Tabla 18: Intensión de Compra del Nuevo Servicio	115
Tabla 19: Dimensión de Confiabilidad del Servicio	117
Tabla 20: Dimensión de Responsabilidad del Servicio	120
Tabla 21: Dimensión de Seguridad del Servicio	122
Tabla 22: Dimensión de Empatía del Servicio	123
Tabla 23: Dimensión Tangible del Servicio	125
Tabla 24: Desempeño de la Empresa CEMEFA	129
Tabla 25: Expectativas Sobre el Servicio Post-Venta	131
Tabla 26: Calificación del Servicio	132

Tabla 27: Sugerencias del Cliente.....	134
Tabla 28: Correlaciones	136
Tabla 29: DEMANDA DE MERCADO.....	139
Tabla 30: Adición De Capacidades En Equipos Collins.....	144
Tabla 31: Presupuesto Buzón Interno	151
Tabla 32: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	153
Tabla 33: PRESUPUESTO MERCHANDISING	160
Tabla 34: Premios a la Fidelidad.....	161
Tabla 35: Presupuesto de Stands.....	162
Tabla 36: Presupuesto de Implementación de Telemarketing	164
Tabla 37: Presupuesto Para Relaciones Públicas	165
Tabla 38: PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD MÓVIL	168
Tabla 39: Presupuesto Del Proyecto	175
Tabla 40: Estacionalidad De Las Ventas Sin Proyecto.....	180
Tabla 41: FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO.....	181
Tabla 42: FLUJO DE CAJA CON PLAN DE COMUNICACIÓN - ESCENARIO NORMAL	182
Tabla 43: FLUJO DE CAJA CON PLAN DE COMUNICACIÓN - ESCENARIO PESIMISTA	183
Tabla 44: FLUJO DE CAJA CON PLAN DE COMUNICACIÓN - ESCENARIO OPTIMISTA	184
Tabla 45: Análisis De Resultados Del Flujo De Caja.....	185
Tabla 46: : Análisis De Sensibilidad.....	189

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Factores que Contribuyen a la Creciente Importancia de la Promoción	10
Figura 2: Canales de las Promociones de Ventas	11
Figura 3 Componentes de la Mezcla de Marketing	25
Figura 4: Certificaciones DIAF.....	28
Figura 5: Logo CEMEFA	29
Figura 6: Certificaciones ISO 9001:2000	29
Figura 7 RECEPTOR ADF.....	30
Figura 8: CAJA DE CONTROL ADF	31
Figura 9: INDICADOR ADF.....	31
Figura 10: Sistema VOR.....	32
Figura 11: Sistema DME	32
Figura 13: BRÚJULA MAGNÉTICA	33
Figura 12: TRANSPONDER	33
Figura 14: SISTEMA ELT.....	34
Figura 15: GPS.....	34
Figura 17: SISTEMA TCAS.....	35
Figura 16: VHF-COM.....	35
Figura 18: Diagrama de Ishikawa	41
Figura 19: Evolución del PIB.....	55
Figura 20: Tendencia Tasa Activa en los dos últimos años	58
Figura 21: Tendencia Tasa Pasiva en los dos últimos años	60
Figura 22: Tendencia Riesgo País.....	62
Figura 23: Fuerzas de Porter	70
Figura 24: Población	105
Figura 25: Porcentaje de aeronaves por compañía.....	106
Figura 26: Equipos electrónicos por compañía	110
Figura 27: Convenios con Empresas Extranjeras.....	111
Figura 28: Costo del Servicio	113
Figura 29: Promedio Anual de Uso del Servicio	114

Figura 30: Demanda del Nuevo Servicio.....	115
Figura 31: Dimensión de Confiabilidad del Servicio.....	118
Figura 32: Dimensión de Responsabilidad del Servicio	120
Figura 33: Dimensión de Seguridad del Servicio	122
Figura 34: Dimensión de Empatía del Servicio	124
Figura 35: Dimensión de Tangible del Servicio	127
Figura 36: Desempeño de la Empresa CEMEFA	130
Figura 37: Expectativas Sobre el Servicio Post-Venta	131
Figura 38: Calificación del Servicio	133
Figura 39: Sugerencias del Cliente	135
Figura 40: CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	147
Figura 41: Anuncio de Prensa para la Revista EKOS.....	156
Figura 42: Artículo Promocional – Llavero.....	158
Figura 43: Artículo Promocional - Gorra.....	159
Figura 44: Artículo Promocional - Camiseta	159
Figura 45: Artículo Promocional - Agenda.....	159
Figura 46: Artículo Promocional – Set de Herramientas	160
Figura 47: Diseño Previo de Stand del CEMEFA	162
Figura 48: Imagen de Telemarketing	164
Figura 49: Diseño de Página WEB	166
Figura 50: Publicidad Móvil	168

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama del CEMEFA.....	197
Anexo 2: Formato de Entrevista	198
Anexo 3: Tabla de Correlaciones.....	203
Anexo 4: Formato Para Control De Horas Extras.....	204
Anexo 5: Incentivos Para El personal	204
Anexo 6: Papelería Corporativa.....	205

RESUMEN

El Tema de esta tesis consiste en la elaboración de un Plan de Comunicación para el **“LANZAMIENTO Y PROMOCIÓN DE UN NUEVO SERVICIO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE AVIÓNICA MARCA COLLINS PARA LA EMPRESA CEMEFA (CENTRO DE MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO DE LA FAE) UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

El CEMEFA, como parte de la Dirección de Industria Aeronáutica DIAF, nace en el año 1992, esta empresa ofrece los servicios de mantenimiento de equipos electrónicos de comunicación, navegación e instrumentación de aviones. Esta estación reparadora está ubicada en el Aeropuerto “José Joaquín de Olmedo” de la ciudad de Guayaquil.

Los servicios de mantenimiento son tanto preventivos como correctivos, atendiendo al mercado aeronáutico nacional, en la aviación mayor y menor de las empresas comerciales, privadas e instituciones militares y se está abriendo paso para captar una parte importante del mercado regional.

El CEMEFA en los próximos meses va a implementar un nuevo servicio de reparación, instalación, calibración e inspección de equipos de aviónica de la Línea COLLINS, marca de reconocimiento a nivel mundial en el campo de la aviación, llegando a ser los primeros en el país en brindar este servicio; sin embargo no cuentan con un adecuado plan de promoción y publicidad para posicionar su imagen corporativa, por ende la mala utilización de herramientas promocionales no le han permitido darse a conocer a nivel nacional.

Por ello el plan de comunicación ayudará a difundir no solamente este nuevo servicio, sino también los otros servicios con los que cuenta, empleando estrategias que fortalezcan la marca, lo que le permitirá aumentar el nivel de

ventas, permitiendo crear lasos fuertes con todos los actores del mercado y principalmente con el cliente. Además, de esta manera, se potencializaría el canal de comunicación.

Esta tesis está dividida en 7 Capítulos:

- ✎ Capítulo 1: Visión Teórica de la Propuesta, hace referencia a la parte conceptual sobre la cual se desarrollará el proyecto.
- ✎ Capítulo 2: Generalidades, describe el giro de negocio, reseña histórica.
- ✎ Capítulo 3: Análisis Situacional, donde luego de analizar todos los factores externos e internos relacionados con el negocio, se obtienen las Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades que posee la empresa.
- ✎ Capítulo 4: Investigación de mercados, donde se busca determinar el grado de aceptación del nuevo servicio y analizar las perspectivas y expectativas de los clientes potenciales del mercado, midiendo el impacto promocional, publicitario y comunicacional que proyecta a sus clientes Internos y Externos, a fin de definir estrategias efectivas que contribuyan a hacer una estación reparadora reconocida en el mercado de la Industria Aeronáutica.
- ✎ Capítulo 5: Plan de Comunicación, donde se establece el perfil estratégico fundamental para el fortalecimiento de la comunicación externa e interna de la empresa.
- ✎ Capítulo 6: Análisis Financiero, conociendo el presupuesto de la campaña promocional que permitirá a los ejecutivos de la empresa evaluar la Inversión para el desarrollo del proyecto, y con la ayuda de indicadores financieros se determinará la factibilidad del mismo.
- ✎ Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones, son los resultados que se han obtenido del proyecto y al mismo tiempo se realizan sugerencias para las implementaciones de mejoras en el servicio que la empresa brinda.

SUMMARY

The topic of this thesis consists on the elaboration of a Plan of Communication for the LAUNCHING AND PROMOTION OF A NEW SERVICE OF REPAIR AND MAINTENANCE OF COLLINS AVIONICS EQUIPMENTS FOR THE CEMEFA (CENTRO DE MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO DE LA FUERZA AÉREA), COMPANY LOCATED IN GUAYAQUIL CITY"

The CEMEFA, like part of the Dirección de Industria Aeronáutica DIAF, was born in 1992; this company offers the services of electronics maintenance of communication, navigation and instrument equipments of airplanes. This repair station is located in the “José Joaquín de Olmedo” Airport of the Guayaquil city.

The maintenance services are preventive and corrective, assisting the mayor and minor national aeronautical market of the commercial and private companies, just as the military institutions; and it is opening to capture an important part of the regional market.

The CEMEFA in next months is going to implement a new repair, installation calibration and inspection service of COLLINS avionics equipment, recognition mark in the aviation field in worldwide, being the first ones in the country in offering this service; however they don't have an appropriate plan and publicity promotion to position their corporate image, due to the bad use of promotional tools has not allowed them to be known at national level.

Because of this, the communication plan not only will help to diffuse this new service, but also other services that actually have, using strategies that enforce the mark, which will allow them to increase the sale level, allowing to create strong knots with all the actors of the market and mainly with the client. Also, this way would increase the communication channel.

This thesis is it divides in 7 Chapters:

- ✎ Chapter 1: Theoretical Vision of the Proposal, it makes reference to the conceptual part on which the project will be developed.
- ✎ Chapter 2: Generalities, it describes the business turn, historical summary.
- ✎ Chapter 3: Situational analysis, where after analyzing all the external and internal factors related with the business, the strengths, threats, opportunities and weaknesses that the company possesses are obtained.
- ✎ Chapter 4: Investigation of markets, where is looked for to determine the degree of acceptance of the new service and to analyze the perspectives and the potential clients' of the market expectations, measuring the promotional, advertising impact and communication that it projects to the Internal and External clients, in order to define effective strategies that contribute to make a reparative station recognized in the market of the Aeronautical Industry.
- ✎ Chapter 5: Plan of Communication, where the fundamental strategic profile settles down for the enforcement of the external and internal communication of the company.
- ✎ Chapter 6: Financial Analysis, knowing the budget of the promotional campaign that will allow the company executives to evaluate the investment for the development of the project, and with the help of financial indicators the feasibility of the same one will be determined.
- ✎ Chapter 7: Conclusions and Recommendations, they are the results obtained of the project and at the same time they are carried out suggestions for the implementations of improvements in the service that the company offers.

CAPÍTULO I

VISIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA

1.1 MEZCLA DEL MARKETING DE SERVICIOS

Para tener éxito, las empresas de productos/servicios que pretenden ingresar al mercado deben sujetarse a los principios de la mezcla de marketing, pues constituyen las herramientas de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía.

1.1.1 Mezcla de Marketing Tradicional

Comprende los elementos bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos.

La mezcla del marketing tradicional se compone de las cuatro P's: producto, precio, plaza-distribución- y promoción.¹

a) Producto: el núcleo de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es la oferta y la estrategia de producto. El producto incluye no solo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores.

b) Distribución (plaza): se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen. La

¹ McCarthy, E. Jerome y Perrault, William D., Jr. , Basic Marketing, A Global Managerial Approach, Bud Ridge, Richard D. Irwin, 1993. Citado por Zeithaml, Valerie A. – Bitner, Mary Jo , Marketing de Servicios, Mc Graw Hill, 2ª Edición, 2002. Pág. 23

meta de la distribución es tener la certeza de que los productos llegan en condiciones de uso a los lugares designados, cuando se necesitan.

c) Promoción: la promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de marketing consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto/servicio².

d) Precio: el precio es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto³. Suele ser el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing. Los vendedores elevan o bajan los precios con más frecuencia y facilidad que lo que pueden cambiar otras variables de la mezcla de marketing.

El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo, porque, multiplicando por el número de unidades vendidas, es igual al ingreso total de la empresa.

1.1.2 Ampliación de la mezcla en el caso de los servicios.

Debido a que por lo regular los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes se presentan en la fábrica de la empresa, interactúan directamente con el personal de ésta y, de hecho, forman parte del proceso de producción del servicio.

Ante estos factores los profesionales de marketing de servicios, concluyen que existen otras variables que se emplean en la comunicación del servicio y satisfacción de los clientes, adoptando el concepto de la mezcla ampliada del marketing de servicios. Así tenemos entonces:

² Lamb Charles W. Jr., Joseph F. Hair Jr., Carl McDaniel; Marketing, Thomson 6ª Edición, 2002. Pág. 47

³ Lamb Charles W. Jr., Joseph F. Hair Jr., Carl McDaniel; Marketing, Thomson 6ª Edición, 2002. Pág. 48

a) **Personas:** todos los actores humanos juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, a saber; el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio⁴.

Todas las personas que participen en la prestación del servicio transmiten ciertos mensajes al cliente en relación con la naturaleza del servicio. Por ello la forma en que se visten, su apariencia física, sus actitudes y comportamiento influyen sobre las percepciones del cliente.

Cabe recalcar que no sólo el empleado tiene influencia sobre el servicio; también en muchas situaciones los clientes pueden influir en la entrega del mismo, es decir, afectar sobre la calidad y su propia satisfacción e incluso influir sobre la calidad del servicio que reciben los demás, bien sea para mejorar o desmerecer la experiencia de los otros clientes.

b) **Evidencia Física:** es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio⁵.

La evidencia física incorpora todas las representaciones tangibles, entre ellas: folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo. En algunos casos las instalaciones físicas en las que se ofrece el servicio, es decir, el ambiente, por ejemplo: las oficinas.

Los elementos de la evidencia física constituyen excelentes oportunidades para que la empresa transmita mensajes consistentes y sólidos en relación con el propósito de la organización, los segmentos de mercado que pretende y la naturaleza del servicio.

⁴ Zeithaml, Valarie A. – Bitner, Mary Jo , Marketing de Servicios, Mc Graw Hill, 2ª Edición, 2002. Pág. 24

⁵ Zeithaml, Valarie A. – Bitner, Mary Jo , Marketing de Servicios, Mc Graw Hill, 2ª Edición, 2002. Pág. 25

c) **Proceso:** los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.⁶

Cada uno de los pasos de la prestación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio.

1.2 PROMOCIÓN

Se define como la función de marketing relacionada con la comunicación persuasiva, hacia audiencias objetivo, de los componentes del programa de marketing, para facilitar el intercambio entre el fabricante y el consumidor, y ayudar a satisfacer los objetivos de ambos.⁷

Es necesario explicar tres términos de la definición expuesta anteriormente:

1.2.1 **Comunicación Persuasiva**, quiere decir, que incluye un intento de persuadir a la audiencia objetivo para asumir una nueva actitud o para adquirir un nuevo comportamiento frente a un producto.⁸

1.2.2 **Audiencias Objetivo**, o personas a las cuales va dirigido el mensaje de promoción.

1.2.3 **Meta Dirigida**, para el fabricante y los comercializadores, los objetivos de la promoción son crear conciencia de marca, enviar información, educar y anticipar una imagen positiva. La meta final es vender el producto.⁹

⁶ Idem

⁷ Burnett, John; Promoción: Conceptos y Estrategias, McGraw-Hill 2ª Edición, Colombia, 1996, Pág. 5.

⁸ Burnett, John; Promoción: Conceptos y Estrategias, McGraw-Hill 2ª Edición, Colombia, 1996, Pág. 6.

⁹ Idem

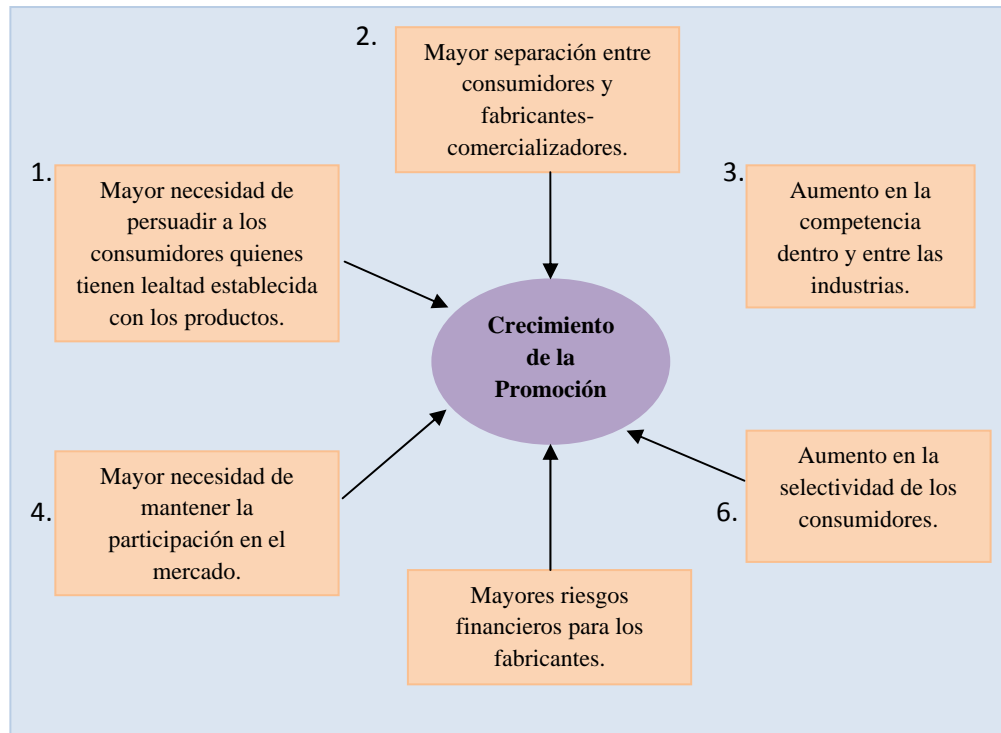
Existen cuatro tipos de actividades que brindan las herramientas clave para alcanzar las metas de la promoción:

- **Publicidad:** es cualquier forma pagada de comunicación no personal para la promoción de ideas, bienes o servicios realizada por un anunciante o patrocinador identificado.
- **Venta personal:** es la comunicación directa con el cliente para lograr una venta.
- **Relaciones Publicas:** es una forma de crear en la mente del público una imagen positiva del producto/servicio, empleando programas de apoyo, como publicación de noticias de origen comercial en un medio de comunicación de mayor circulación, por ejemplo: presentaciones en radio o televisión.
- **Promoción de Ventas:** son actividades de marketing temporales que las empresas utilizan para incentivar la compra del producto/servicio. Como los descuentos, bonos, concursos, etc.).

1.2.4 ¿Por qué es necesario hacer Promoción?

En el gráfico No. 1 se exponen seis factores principales que han dado lugar al crecimiento de la promoción, fácilmente podemos identificar que las empresas se enfrentan cada día a un mercado diferente, clientes fieles a las marcas existentes, poca información sobre el producto entre fabricantes y vendedores, la intensa competencia entre las industrias, gustos y deseos exigentes por parte de los clientes y como no podía pasar por alto la empresa misma necesita mantener los niveles de ventas y utilidades necesarias para poder sobrevivir; entonces, el papel que juega la promoción es crucial como una herramienta de competitividad que deben emplear todas las organizaciones.

Figura 1: Factores que Contribuyen a la Creciente Importancia de la Promoción



Fuente: BURNETT, John; Promoción: Conceptos y Estrategias, Pág. 7.

1.3 PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA PROMOCIÓN

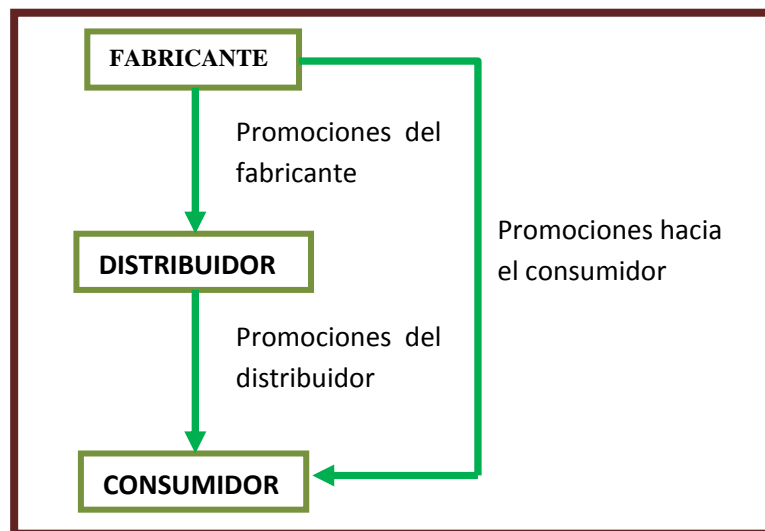
Una buena forma de explicar la diversidad de promociones consiste en clasificarlas según sus principales dimensiones, es decir, las características del canal y las características de la promoción.

1.3.1 Características del Canal

En el ámbito que nos ocupa, **el canal** es el itinerario que la promoción sigue desde el promotor hasta el destinatario. Las **promociones del fabricante** son aquellas que el productor ofrece al distribuidor sea mayorista o minorista, se conocen también como estrategias de presión (push). Las **promociones del distribuidor** son las ofrecidas al consumidor por el mayorista o minorista. Las **promociones**

hacia el consumidor denominadas también estrategias de impulso (pull), son aquellas que el fabricante ofrece directamente al consumidor

Figura 2: Canales de las Promociones de Ventas



Fuente: TELLIS, Gerard J. & REDONDO, Ignacio; Estrategias de Publicidad y Promoción, Pág. 282.

1.3.2 Características de la Promoción

La promoción se caracteriza por ser de orden comunicativa e incentivadora. En el ámbito de las promociones, la comunicación puede pretender los siguientes objetivos:

- Proporcionar información sobre las características del producto.
- Dar a conocer o ayudar a recordar un producto.
- Reducir el riesgo de compra, por ejemplo: dar a probar el producto al consumidor.
- Fomentar el deseo del producto.
- Generar una disposición positiva hacia el producto.

1.4 COMUNICACIÓN

La Comunicación es el proceso en el que interactúan individuos e instituciones. Tiene dos componentes principales, cada uno de los cuales representan procesos semi independientes: Producción y Recepción.¹⁰

1.4.1 Estrategias de Comunicación

“Una estrategia de comunicación es una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación”¹¹.

De esta definición se puede deducir que antes de empezar a pensar en la estrategia de comunicación se deben tener en cuenta objetivos muy claros. Estos objetivos ayudan a determinar el como enfrentar la solución de los problemas. Los objetivos son la base de la estrategia. Una vez que los objetivos están definidos, es necesario evaluar los recursos disponibles para perfeccionar la estrategia de comunicación.

Esta estrategia se caracteriza por:

- Señalar los segmentos de consumidores basados en la conducta del consumidor y la necesidad de producto.
- Determinar la manera en que el consumidor posiciona la marca.
- Fijar razones reales y percibidas por las cuales el consumidor debe creer en la promesa de marca.
- Ofrecer beneficio competitivo basado en un incentivo de compra del consumidor.

¹⁰ O'Guinn, Thomas, Allen, Semenik; Publicidad, Thomson 1ª Edición, México, 1999, Pág. 9.

¹¹ Mefalopulos, Paolo, Kamlongera, Chris, Diseño Participativo para una Estrategia de Comunicación, FAO 2008 2ª Edición, Pág. 8.

La estrategia de comunicación específicamente consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos.

La estrategia de comunicación de Coca-Cola fue durante algunos años una de las más eficaces del mundo. Coca-Cola era lo auténtico ("The Real Thing"). Ante una estrategia de líder como esta, Pepsi respondió con acierto con mensajes de rebeldía: "¿Estas loco? Bebe Pepsi" o "Generation Next".

Todas las tácticas de comunicación de los dos grandes de la cola mundial, en publicidad, en patrocinio, en promoción, seguían esa simple línea: lo auténtico una, la rebeldía la otra

1.5 PUBLICIDAD

La tarea esencial del creativo publicitario es establecer un programa de comunicación entre el producto y el mercado, en el que se describa el espacio y se establezcan los límites de la estrategia publicitaria.

La estrategia de marketing, que reconvertida en estrategia publicitaria servirá de base tanto a los equipos creativos como a los medios, promociones o relaciones públicas, comprende una estrategia de contenido (producto) y/o una estrategia de relación (marca).

La estrategia publicitaria implica la elaboración de un programa de publicidad destinado a alcanzar los diferentes segmentos del mercado y ha de ser concebido para lograr los objetivos de comunicación propuestos, en un plazo determinado y con un presupuesto dado.

Este programa debe analizar:

- ❖ La determinación de los objetivos de la campaña;

- ❖ La segmentación del mercado:
- ❖ La determinación de las estrategias de diferenciación:
- ❖ El posicionamiento activo del producto:
- ❖ La elaboración del presupuesto de campaña:
- ❖ La creación de los mensajes publicitarios;
- ❖ La selección de los medios que servirán para vehicular el mensaje publicitario:
- ❖ La determinación de los medios que controlen la eficacia de la campaña.

Las estrategias más utilizadas por la publicidad son: las estrategias competitivas, las de desarrollo y las de fidelización, pues éste es el campo mismo donde se desarrolla la creatividad que es clave al momento de dar a conocer un producto o servicio. A continuación se describen cada una de ellas:

a) Estrategias Competitivas: Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

b) Estrategias de Desarrollo: Detrás de cada acción en desarrollo de negocios debe existir una estrategia escrita para llevar a cabo esa acción. Ya no basta con un producto/servicio que cumpla las tres 3 B (Bueno, Bonito y Barato). Es necesario que el producto o servicio, tenga un mayor valor agregado en el soporte o en la relación proveedor-cliente.

Considerando lo señalado, la optimización de los procesos productivos, el mejoramiento de la calidad de los productos y el mejoramiento de la relación cliente – proveedor son consideraciones que deben ser analizadas dentro de la

reformulación del negocio, esto es el fundamento del desarrollo de una organización.

- c) **Estrategias de Fidelización:** Una empresa establece su estrategia de fidelización con el objetivo de mantener sus clientes activos y, si es posible, aumentar la cifra de negocio con ellos.

La estrategia de fidelización empieza con la formación de los empleados de la propia empresa para que adopten el siguiente paradigma: la calidad de un producto o servicio conduce a la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del cliente, que lleva a la rentabilidad. La fidelización confía en la publicidad y la comunicación “boca a boca” para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutaban los clientes fidelizados y así atraer a nuevos clientes.

Los niveles de respuesta a un producto se miden en función de los valores que ese producto tiene para los diferentes actores del proceso de comunicación.

Los objetivos finales de toda campaña publicitaria son:

- Vender el producto,
- Fijar la marca.

1.6 ESTRUCTURA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- a) **Convencionales:** son aquellos que se difunden masivamente, como la televisión, la prensa, las revistas, la radio, el cine y el medio exterior (soportes publicitarios ubicados fuera del hogar, como vallas, autobuses, marquesinas o estadios, entre otros).

b) No Convencionales: son aquellos que van dirigidos directamente a receptores individuales, como los envíos por correo, las entregas en buzones, el telemarketing, la publicidad en el lugar de venta, los regalos publicitarios, internet, etc.

1.6.1 Características de los medios convencionales

Desde el punto de vista publicitario, cada medio de comunicación convencional posee unas características propias que le hacen adecuado para servir como vehículo de los mensajes que se quieren transmitir al público.

1.6.1.1 **Televisión:** es un medio multisensorial, con imagen, movimientos, color y sonido. Estas condiciones permiten mostrar muy bien las características del producto, e incluso enseñar a usarlo cuando fuese el caso.

1.6.1.2 **Prensa:** la prensa es muy variada en función de su cobertura geográfica. En general existen unos pocos periódicos nacionales y bastantes periódicos locales. Además los periódicos constituyen el medio informativo por excelencia: ahí es donde se encuentran todas las noticias, donde se transmite más la cultura, la opinión, etc.

1.6.1.3 **Revistas:** las revistas suelen tener cobertura nacional y raramente enfatizan en contenidos locales. Sin apenas selectividad geográfica, las revistas sí tiene gran capacidad de segmentación por contenidos. En las revistas se emplean las medidas de difusión y audiencia con el mismo sentido que en la prensa.

1.6.1.4 **Radio:** es un medio muy compatible con otras actividades. A menudo se escucha cuando se hacen cosas diversas en casa, cuando se en el carro, durante el trabajo, etc. Los anuncios de radio generan menos recuerdo que los de televisión, porque la señal es exclusivamente auditiva. Esto hace

posible que le mensaje pueda ser repetido muchas más veces, sin causar el rápido hastío propio de las imágenes ya vistas.

1.6.1.5 **Cine:** el cine tiene indudables ventajas como medio publicitario. Entre ellas podemos destacar que posee imagen en color, sonido, y movimiento, igual que otros soportes audiovisuales, pero además presenta los mejores estándares de calidad, gracias al formato del metraje y a las condiciones del local.

1.6.1.6 **Medio Exterior:** incluye una serie de soportes muy variados, entre otros cabe citar las vallas publicitarias, las lonas para fachadas, el mobiliario urbano, autobuses, metro, aeropuertos, recintos deportivos, remolques, aviones, dirigibles, globos, objetos hinchables, banderolas, etc.

El medio exterior es el que exige menos esfuerzo por parte del espectador; pues se va a topar con los anuncios simplemente al salir a la calle. El mensaje debe ser sencillo, bien visible, llamativo y fácil de captar en un instante.

1.6.2 Características de los medios no convencionales

Los medios convencionales más importantes son: el Correo, el Teléfono y el Internet.

1.6.2.1 **Correo:** es un medio de publicidad muy antigua, puede considerarse una forma de publicidad impresa bien diferenciada. Como se basa en el envío de materiales escritos, la publicidad por correo cuenta con todas las ventajas de los medios impresos, como la producción masiva de anuncios, la recogida de información detallada y la capacidad de ser retenida, leída a placer y traspasada a otros. Pero el correo presenta como

ventaja sobre los medios impresos que puede dirigirse personalmente a los receptores.

1.6.2.2 **Teléfono:** ha pasado a ser un simple medio de comunicación hasta suponer el principal soporte de telemarketing. Dentro de este medio de comunicación aparecen dos formas de hacer promoción:

- **Publicidad por teléfono:** consiste en transmitir mensajes comerciales a través del auricular.
- **Telemarketing:** es la promoción de cualquier producto o servicio a través de las líneas telefónicas.¹²

1.6.2.3 **Internet :** es una red mundial de ordenadores a través de la que se pueden comunicar entre sí las personas y las instituciones.. internet ha aportado muchísima flexibilidad para las conexiones interpersonales. Por ejemplo, las comunicaciones se pueden establecer de un individuo a otro, de uno a muchos, de muchos a uno o de muchos a muchos.

Internet proporciona numerosas utilidades de cara a la información, el entretenimiento, la comunicación, la formación, etc. Los servicios más utilizados son la Web (consiste en una red de sitios informáticos, cada uno accesible mediante una dirección específica a través de un enlace o link), el correo electrónico y la transferencia de ficheros. A través de Internet, las empresas pueden establecer sitios para vender, anunciarse o proporcionar información.

¹² Tellis Gerard J., Ignacio Redondo, Estrategias de Publicidad y Promoción, Pearson Education S.A. Madrid 1ª Edición, 2002. Pág. 68.

1.6.3 Medios de Comunicación BTL y ATL

Se ha comenzado a hablar mucho de BTL y del ATL, para diferenciar algunos tipos de publicidad que ya se conocen desde hace mucho tiempo. Así tenemos:

a) **BTL (Below The Line)** traducido literalmente al castellano significa debajo de la línea, es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. La promoción de productos o servicios se lleva a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios.

Se enfoca en medios directos de comunicación, más comúnmente correo directo, e-mail, el merchandising, eventos, roadshows, telemarketing, venta personal, medios de difusión no convencionales, promociones y marketing directo, entre otros, que utiliza listas bien segmentadas y escogidas de nombres y empresas para maximizar la respuesta. El BTL es lo mismo que se ha estado llamando por muchos años "Mercadeo Directo".

- **Merchandising** o micro-mercadotecnia es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

Ejemplo: Merchandising para el lanzamiento de un perfume, con desfile de modelos.

- **Marketing Directo:** Es un conjunto de técnicas utilizadas para comunicar mensajes directamente a un segmento de mercado preseleccionado estratégicamente en directa concordancia con el producto/servicio a promoverse, con la finalidad de producir en los receptores su acción inmediata y posteriormente cuantificable. Para su propósito requiere de una base de datos, la cual ha debido ser depurada convenientemente.

Ejemplo: Correo directo, e- mail, Telemarketing.

- **Promoción de Ventas:** Busca incentivar la compra de la marca en el corto plazo, para ello, se le añade un plus que no altera la naturaleza del producto propiamente dicho. Para el logro de ésta estrategia se cuenta con una serie técnicas de promociones de venta dirigidas a los denominados consumidores finales y a los intermediarios (quienes interesan al BTL son los consumidores finales). Entre ellas podemos mencionar: ofertas, bonificaciones, descuentos, sorteos, cupones, concursos, canjes, exhibiciones, demostraciones, degustaciones, envase premio, muestra gratis, premio incluido y los mal denominados "objetos de merchandising", entre otros.
- **Eventos:** Dentro de éste rubro genérico podemos señalar, ferias y exposiciones, poseen el atractivo comercial de atraer un número grande de prospectos, los cuales son segmentados directamente en función del tipo de evento convocado, el cual se relaciona con el producto, los productos o giro de la empresa promotora.
- **Roadshows:** son shows complementados con escenografía, montados en un lugar para concitar la atención de las personas, se ubican en ambientes donde existe afluencia de público (centros comerciales) y por lo general se propicia la participación de los concurrentes, se caracterizan porque el producto se encuentra presente. La base de su éxito radica en la creatividad del concepto planteado, su íntima relación con el producto, apoyados con una adecuada producción y la puesta en escena. Es muy importante su diseño y montaje los

cuales deben transmitir la personalidad de la marca y ello debe enmarcar necesariamente con su posicionamiento.

- **Publicidad Interactiva:** es aquella publicidad que le permite al receptor interactuar con el mensaje. Es el caso típico de la publicidad en Internet o la denominada publicidad *on line*. Los mensajes son creados teniendo en cuenta las características propias del "medio alternativo" que los alberga y el tipo de visitante de la página. En estos casos se debe tener presente: el actualizar constantemente e igualmente dotarla de mucha creatividad y frescura. No olvidar que en éste tipo de publicidad se estará compitiendo constantemente con las diversas publicidades que han sido expuestas en dicho medio.
- **Publicidad Especializada:** es publicidad dirigida a segmentos de receptores muy específicos, el vehículo es un disco compacto (CD) en el cual va el mensaje y es remitido al destinatario de manera individualizada. Son formas más "personalizadas" que adopta la publicidad y no se distingue por su costo bajo. Conocida estrategia de apoyo de venta para negocios, generalmente pertenecientes al rubro de los servicios.

Ejemplo: se puede realizar un mensaje orientado a favorecer la venta de determinado insumo médico, dicho anuncio se destinará solamente para doctores en medicina y dentro de ellos a una subsegmentación: médicos pediatras, la ventaja es que se les podrá realizar un mensaje muy privativo, argumentado con palabras y términos propios de su especialidad. El mensaje se les alcanzará en CD y estaría conformando parte de toda una estrategia promocional de la marca hacia los médicos pediatras.

- b) **ATL (Above the line)** en español *sobre la línea*, es un término usado para referirse a los medios de comunicación tradicionales, y a anuncios publicitarios en ellos.

Consiste en usar publicidad tradicional e impactante para campañas troncales de productos o servicios, enfocándose por lo general en medios de comunicación costosos y masivos, tal como televisión, radio, cine, vía pública, diarios y revistas entre otros. Suele reforzarse con campañas BTL.

1.7 PASOS PARA LA PLANEACIÓN DE LA PROMOCIÓN

Stanton sostiene que la promoción en el contexto de una campaña se define como “una serie coordinada y planeada de esfuerzos promocionales contruidos alrededor de un solo tema o idea y diseñados para alcanzar una meta predeterminada”.¹³

De acuerdo con la definición expuesta, se origina la idea de crear un plan de promoción, que se deriva del plan de marketing y va paralelo a éste en muchas formas.

1.7.1 Paso 1: Determinar una Oportunidad de Promoción

Varias condiciones indican una oportunidad favorable para la promoción:

1. Tendencia favorable en la demanda.
2. Fuerte diferenciación del producto/servicio.
3. Cualidades ocultas del producto/servicio.
4. Existencia de motivos emocionales de compra.
5. Recursos adecuados, la empresa requiere de dinero para hacer promoción.

1.7.2 Paso 2: Determinar los Objetivos Promocionales

Se cree que la función de la promoción es hacer publicidad o vender. Sin embargo, los objetivos de promoción deberán ser más específicos y variados.

¹³ STANTON, Etzel, Walker; Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill 11ª Edición, México, 1999. Pág 341.

Dentro de este contexto, los objetivos de promoción se han agrupado en cinco categorías siguientes:

1. *Crear conciencia*, para asegurarse de que el consumidor sabe quién es la compañía.
2. *Crear entendimiento y comprensión*, brindando información clave para la toma de decisiones.
3. *Crear cambios de actitud*, abarcando motivos hacia los cuales los clientes son sensibles.
4. *Crear cambios de comportamiento*, un ejemplo claro es el denominado Call Center, que ayuda sin costo alguno al cliente con información acerca del producto.
5. *Crear refuerzos*, al ofrecer premios al consumidor para lograr elecciones favorables.

1.7.3 Paso 3: Organizar (la empresa) para la Promoción

Cada vez que se desarrolla un conjunto de objetivos promocionales, debe evaluarse la organización existente para determinar si se puede alcanzar estos objetivos. La mayor parte de las empresas cuentan con una organización que respalde la promoción, a menos que el uso de la promoción sea nuevo para la compañía, en este caso es indispensable conocer cual es el escenario interno de trabajo, y tomar las medidas necesarias para un manejo eficiente de la campaña promocional.

1.7.4 Paso 4: Seleccionar la Audiencia

Un mensaje promocional que se envía a un público equivocado, está determinado a fracasar. Los mensajes deberán dirigirse a un público específico para el cual se diseña todo el programa de marketing.

Para diseñar en forma adecuada la audiencia objetivo apropiada, como punto de partida es necesario familiarizarse con el producto/servicio, determinar quién lo utiliza, cómo se utiliza y quien influye en su compra y empleo.

1.7.5 Paso 5: Seleccionar el Mensaje

La clave del mensaje promocional es el tema, el mismo que debe incluir las más importantes necesidades y deseos de las audiencias objetivo. El mensaje debe ser claro y oportuno.

1.7.6 Paso 6: Seleccionar la Mezcla Promocional

Como ya se expuso anteriormente, existen cuatro formas de hacer promoción: publicidad: venta personal, promoción de ventas y las relaciones públicas. La utilización de estas cuatro herramientas de manera que ayude a lograr los objetivos promocionales, se denomina *mezcla promocional*.¹⁴

Cada elemento de la mezcla promocional tiene sus elementos fuertes, así como limitaciones particulares; más aún, estas condiciones inherentes pueden aumentar o disminuir de acuerdo con las capacidades de la compañía, la situación competitiva, los otros elementos del marketing, etc.

El resultado de la mezcla promocional es un listado de enunciados sobre la manera como se empleará cada uno de sus componentes. Como mínimo a cada componente deberá asignarse la distribución porcentual, luego a cada categoría se dividirá en partes más pequeñas, en componentes más específicos. El componente de publicidad masiva podría dividirse después, según el medio de comunicación.

¹⁴ Burnett, John; Promoción: Conceptos y Estrategias, McGraw-Hill 2ª Edición, Colombia, 1996, Pág. 16.

Figura 3 Componentes de la Mezcla de Marketing



Fuente: BURNETT, John; Promoción: Conceptos y Estrategias, Pág. 16.

1.7.7 Paso 7: Determinar un Presupuesto

Para elaborar un presupuesto existe una amplia gama de herramientas de orden financiero; sin embargo esto no implica que pueda haber fallas. En vista de ello el presupuesto no deberá entrar en la planeación de la promoción hasta después de

que se hayan tomado las principales decisiones estratégicas; sin embargo en muchos casos el presupuesto suele ser el punto de partida y todo depende de la cantidad que se fije.

1.7.8 Paso 8: Implementar la Estrategia Promocional

Una implementación efectiva está garantizada por el personal con gran talento, este paso incluye tres etapas:

1. El gerente de promoción y sus asociados deben tomar decisiones específicas acerca de todos los elementos del plan, entre los cuales se incluye determinar medios, fechas, plazos, tamaños, talento, fotógrafos, artistas y cronogramas de producción.
2. Asegurarse de que todas las decisiones puedan implementarse y que haya personal para cada tarea. Por ejemplo en una campaña publicitaria el esfuerzo de la venta personal se ajusta cuando los vendedores explican y demuestran los beneficios del producto que se resalta en los anuncios.
3. Hacer una revisión, para asegurarse de que todas las decisiones se implementen de manera correcta.

1.7.9 Paso 9: Medir los Resultados y Empezar las Acciones Correctivas Necesarias.

Como último paso es importante determinar si el esfuerzo promocional alcanzó los objetivos establecidos

Para medir los resultados se requiere la ejecución de tres tareas específicas:

1. Establecer los estándares para la efectividad promocional; esto significa que el planificador del mercado debe comprender con claridad y exactitud qué se trata de alcanzar con la promoción. Así los estándares deben determinarse en términos específicos o cuantitativos
2. Es necesario controlar el desempeño real de promoción, para lo cual es usual realizar experimentos en los cuales se excluyan o controlen los efectos de otras variables.
3. Medir la eficiencia promocional es comparar el desempeño frente a los estándares.

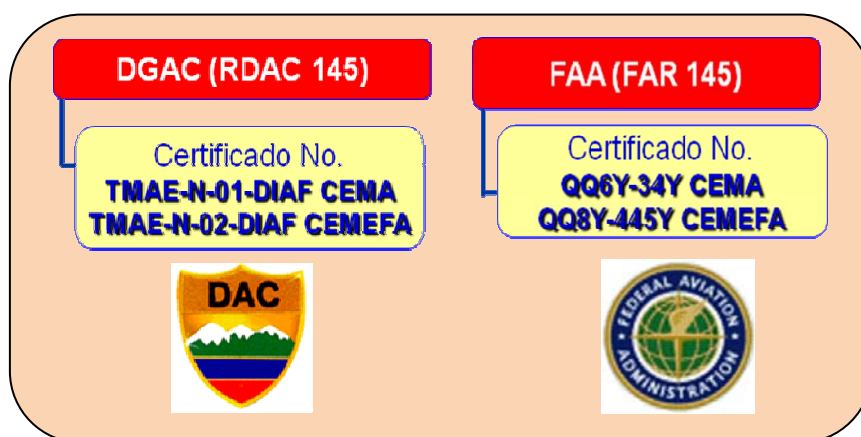
CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1 GIRO DEL NEGOCIO

La DIAF (Dirección de la Industria Aeronáutica de la FAE) empresa adscrita a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, fue creada en el año de 1989, es una estación reparadora que brinda servicios de mantenimiento aeronáutico a la Aviación Militar y Comercial. Cuenta con dos centros operativos certificados por la Dirección de la Aviación Civil del Ecuador estos son: CEMA (Centro de Mantenimiento Aeronáutico con Certificado No. TMAE-N-01-DIAF-CEMA) ubicado en la ciudad de Latacunga y CEMEFA (Centro de Mantenimiento Electrónico con Certificado No. TMAE-N-02-DIAF-CEMEFA) ubicado en la ciudad de Guayaquil. Además los Centros Operativos CEMA y CEMEFA cuentan con Certificación F.A.A. (**Federal Aviation Administration**), lo que permite ampliar su cobertura a nivel regional.

Figura 4: Certificaciones DIAF



Fuente: Página Web de la DIAF www.diaf-ec.com

El CEMEFA, como parte de la DIAF, nace en el año 1992 (ver figura, esta empresa ofrece los servicios de mantenimiento de equipos electrónicos de comunicación, navegación e instrumentación de aviones. El mantenimiento es tanto preventivo como correctivo, atendiendo al mercado aeronáutico nacional, en la aviación mayor y menor de las empresas comerciales, privadas e instituciones militares y se esta abriendo paso para captar una parte importante del mercado regional.

Figura 5: Logo CEMEFA



Fuente: Manual de Control de Calidad del CEMEFA

También ofrece la venta e instalación de dicho equipamiento, en su laboratorio dotado de bancos de prueba calibrados y certificados conforme a las regulaciones de la DGAC (Dirección General de Aviación Civil) y con certificaciones ISO 9001: 2000.

Figura 6: Certificaciones ISO 9001:2000



Fuente: Página Web de la DIAF www.diaf-ec.com

Las oficinas administrativas y sus hangares e instalaciones de mantenimiento se encuentran ubicadas en el Aeropuerto Internacional "José Joaquín de Olmedo" de Guayaquil. El personal de la empresa lo componen: 22 empleados, los mismos que a su vez se dividen en: 10 empleados del área Administrativa y 12 del área Técnica.

2.2 SERVICIOS AERONÁUTICOS QUE BRINDA EL CEMEFA

✈ Inspección, Reparación, Calibración, Instalación de equipos de comunicación, navegación e instrumentos que a continuación se detallan:

a. **ADF RECEIVER (Automatic Direction Finding):** es un radio que trabaja con señales en la banda de frecuencia media y baja comprendida entre los 190 Khz a los 1750 Khz. No está limitado a una distancia en línea de vista. Las señales de ADF siguen la curvatura de la tierra.

Este equipo consta de:

- **Receptor ADF:** Es el equipo que recepta la señal, la amplifica y la convierte a voz audible o a código morse (“El Código Morse es un medio de comunicación basado en la transmisión y recepción de mensajes empleando sonidos o rayos de luz y un alfabeto alfanumérico compuesto por puntos y rayas”.¹⁵)

Figura 7 RECEPTOR ADF



Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

¹⁵ http://www.asifunciona.com/tablas/codigo_morse/codigo_morse_1.htm

- **Control ADF:** En este equipo la frecuencia de la estación de radio o del aeropuerto es sintonizada. El receptor ADF automáticamente determina la dirección de la estación seleccionada y la muestra en el Indicador ADF la distancia a mencionado aeropuerto.

Figura 8: CAJA DE CONTROL ADF



Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

- **Indicador ADF:** Despliega la dirección de la estación con relación a la nariz de la aeronave.

Figura 9: INDICADOR ADF



Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

- b. VOR (VHF Omnidirectional Range):** Radiofaro Omnidireccional en VHF. Se trata de un equipo de navegación que utilizan las aeronaves para seguir la ruta preestablecida. Generalmente se encuentra una estación VOR en cada aeropuerto. La antena VOR de la estación emite una señal de radiofrecuencia VHF en todas direcciones, que es recibida por el equipo VOR de cualquier

aeronave que se encuentre dentro del rango de alcance (máx. unos 240 km) y tenga sintonizada la frecuencia de dicha estación (que puede variar de 108.00 a 117.95 MHz). Utiliza línea de vista. Al igual que el ADF, necesita para su operación a más del Receptor una Caja de Control y el Indicador respectivo.

Figura 10: Sistema VOR



RECEPTOR VOR



CAJA DE CTRL VOR



INDICADOR VOR

Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

- c. **DME (Distance measure equipment):** Equipo Medidor de Distancia, es un sistema electrónico de ayuda a la navegación que permite establecer la distancia entre la aeronave y la estación emisora en tierra. Su operación la realiza utilizando la misma Caja de Control del VOR, además consta de un receptor y su respectivo indicador.

Figura 11: Sistema DME



RECEPTOR DME



CAJA DE CTRL VOR



INDICADOR DME

Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

- d. TRANSPONDEDOR O TRANSPONDER:** Es un sistema de comunicación y control que responde automáticamente cuando recibe un mensaje o señal desde el radar ubicado en la torre de control del aeropuerto. En la caja de control del transponder se selecciona un código de 4 números, el mismo que es receptado por la torre de control para identificar a cada aeronave.

Figura 12: TRANSPONDER



Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

- e. BRÚJULA MAGNÉTICA:** La brújula (o compás magnético) es un instrumento que sirve de orientación para la aeronave, tiene su fundamento en la propiedad de las agujas magnetizadas, las cuales se orientan con el norte magnético de la tierra.

Figura 13: BRÚJULA MAGNÉTICA



Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

- f. **ELT (Emergency Locator Transmitter):** Localizador Transmisor de Emergencia. Es un radio transmisor que posee un interruptor de inercia, el cual se activa cuando se produce un cambio brusco de velocidad, es decir en caso de un accidente; generando una serie de tonos transmitidos en frecuencias de emergencia.

Figura 14: SISTEMA ELT



Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

- g. **GPS (Global Position System):** Es un Sistema Global de Posición o Navegación por satélite (GNSS) que permite determinar en todo el mundo la posición de la aeronave, con una precisión hasta de metros.

Figura 15: GPS



Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

- h. VHF-COM:** Es un equipo de comunicación que permite materializar el enlace de voz y audio entre la aeronave (piloto) y la torre de control (controlador de tránsito aéreo), a fin de ejecutar las coordinaciones respectivas del vuelo.

Figura 16: VHF-COM



Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

- i. TCAS (Traffic Collision Avoidance System):** Sistema de Alerta de Tráfico y Evasor de Colisión, es un sistema de alerta y anti-colisión de tránsito que opera sin necesidad de estaciones de control de tránsito aéreo en tierra. Este sistema detecta la presencia de otros aviones que se encuentren cerca de la aeronave que posee el sistema, los cuales deben estar equipados con "transponders" que respondan la interrogación del radar.

Figura 17: SISTEMA TCAS






Fuente y Elaboración: www.rockwellcollins.com

Otros servicios:



- ✈ Desarrollo de Sistemas de Aviónica de acuerdo a las modificaciones e integración de Equipamiento Electrónico.
- ✈ Modernización de Aviónica.
- ✈ Venta de equipos y sistemas de aviónica.
- ✈ Arnese, conectores y cableado.

2.3 CLIENTES PRINCIPALES DEL CEMEFA

Tabla 1: Clientes Actuales del CEMEFA


Nombre	Actividad	Logo
AIFA	Empresa que se dedica a la Fumigación aérea para control de plagas y enfermedades.	
AGUAYO CEDEÑO LINDON	Persona natural, propietario de una aeronave.	
AGRO AÉREO	Empresa dedicada a la agricultura, especialmente al cultivo de arroz, maíz, soya, banano, palma africana, y desde hace 10 años a la fumigación aérea de plantaciones agrícolas.	
APACSA	Es una empresa de fumigación aérea, que se dedica al control de enfermedades y plagas de las plantaciones agrícolas del Ecuador.	

<p>AEROGAL</p>	<p>La Compañía se fundó en noviembre de 1985 con el objetivo de ofrecer transporte aéreo de pasajeros y carga en Ecuador Continental y en el Archipiélago de Galápagos.</p>	
<p>AERO CLUB DEL ECUADOR</p>	<p>Fundado en el año 1931 a contribuido ininterrumpidamente entregando al país pilotos profesionales a través de una formación integral.</p>	
<p>AEROVIC</p>	<p>Su actividad principal es la fumigación aérea y asistencia técnica de plantaciones bananeras para el control de plagas y enfermedades. Al momento atiende 27,000 hectáreas de cultivo de banano.</p>	
<p>CLUB VIP</p>	<p>VIP S.A. es una aerolínea creada en el año 2001. Cuenta actualmente con aviones Dornier, tiene capacidad para 32 pasajeros y cubre las rutas entre Quito, Lago Agrio y Coca.</p>	
<p>DGAC</p>	<p>La Dirección General de Aviación Civil, es el organismo técnico que controla la actividad aeronáutica civil y está llamada a ser la ejecutora de las políticas directrices y resoluciones impartidas</p>	

	por el Consejo Nacional de Aviación Civil.	
EMETEBE	Compañía de aviación menor, realizamos transporte aéreo de pasajeros y carga suelta, entre las Islas Galápagos.	
ENDECOTS	Empresa que ofrece servicios aéreos de alquiler de: avionetas, aviones, helicópteros, taxi aéreo y vuelos chárter.	
FAPSA	Ofrece fumigaciones aéreas en plantaciones agrícolas, dedicadas a: <ul style="list-style-type: none"> • Bananeras. • Palma Africana. • Arroz. • Maíz. • Soya. 	
FUMIPALMA	Fumigación de calidad alta para 8,500 hectáreas de plantación bananera extendidas desde Pasaje hasta las áreas de Balao.	
ICARO	Es una aerolínea ecuatoriana, que ofrece servicios de: Aerolínea comercial, Chárter nacional e internacional, Helicópteros, Escuela de Pilotos y Distribución de combustible.	

LAN ECUADOR	<p>LAN Airlines es una aerolínea líder en América Latina. "LAN" hace referencia a la identidad consolidada que incluye LAN Airlines, LAN Express, LAN Perú, LAN Ecuador y LAN Argentina, así como también LAN Cargo y sus filiales.</p>	
LANGOSMAR	<p>Es una compañía dedicada a la actividad camaronera desde 1982, cuenta con más de 600 hectáreas de criaderos ubicados en el Golfo de Guayaquil.</p>	
LARESA	<p>Importación, Comercialización y Distribución de Condimentos, Especias, Vegetales Deshidratados, Hierbas Culinarias, Frutas Secas y demás materias primas para la Industria Alimenticia</p>	
NIRSA	<p>Es una empresa en la elaboración y producción de sardinas, atún, camarones, aceite y harina de pescado para el consumo humano.</p>	
SAÉREO	<p>Aerolínea que atiende en su mayoría a clientes a nivel de compañías multinacionales del sector petrolero que</p>	

	funcionan en la región Amazónica, a las compañías grandes del turismo y a los clientes corporativos o privados.	
TAME	Aerolínea que proporciona los servicios de transporte nacional e internacional con aviones modernos que garantizan la efectividad y calidad del servicio.	
AEROPOLICIAL	Es una fuerza de apoyo a las acciones que realiza la Policía Nacional en tierra para la lucha contra la delincuencia para garantizar el bienestar social.	
FUERZA AÉREA ECUATORIANA	Institución cuya misión es la defensa de la soberanía e integridad territorial y la de garantizar la paz y estabilidad ciudadanas.	
AVIACIÓN DEL EJÉRCITO	Es una institución del Ejército Ecuatoriano que brinda apoyo a las guarniciones militares, comunidades indígenas y compañías petroleras.	

<p style="text-align: center;">AVIACIÓN NAVAL</p>	<p>Su función es mantener un alto grado de aislamiento de las unidades aeronavales para cumplir con las misiones asignadas en apoyo a las operaciones navales.</p>	
---	--	---

Elaborado por: Andrea Bustamante Cuenca

2.4 MARCAS

Las marcas de los equipos que reciben los servicios de reparación y mantenimiento son:

Tabla 2: Marcas de los equipos que se reparan en el CEMEFA

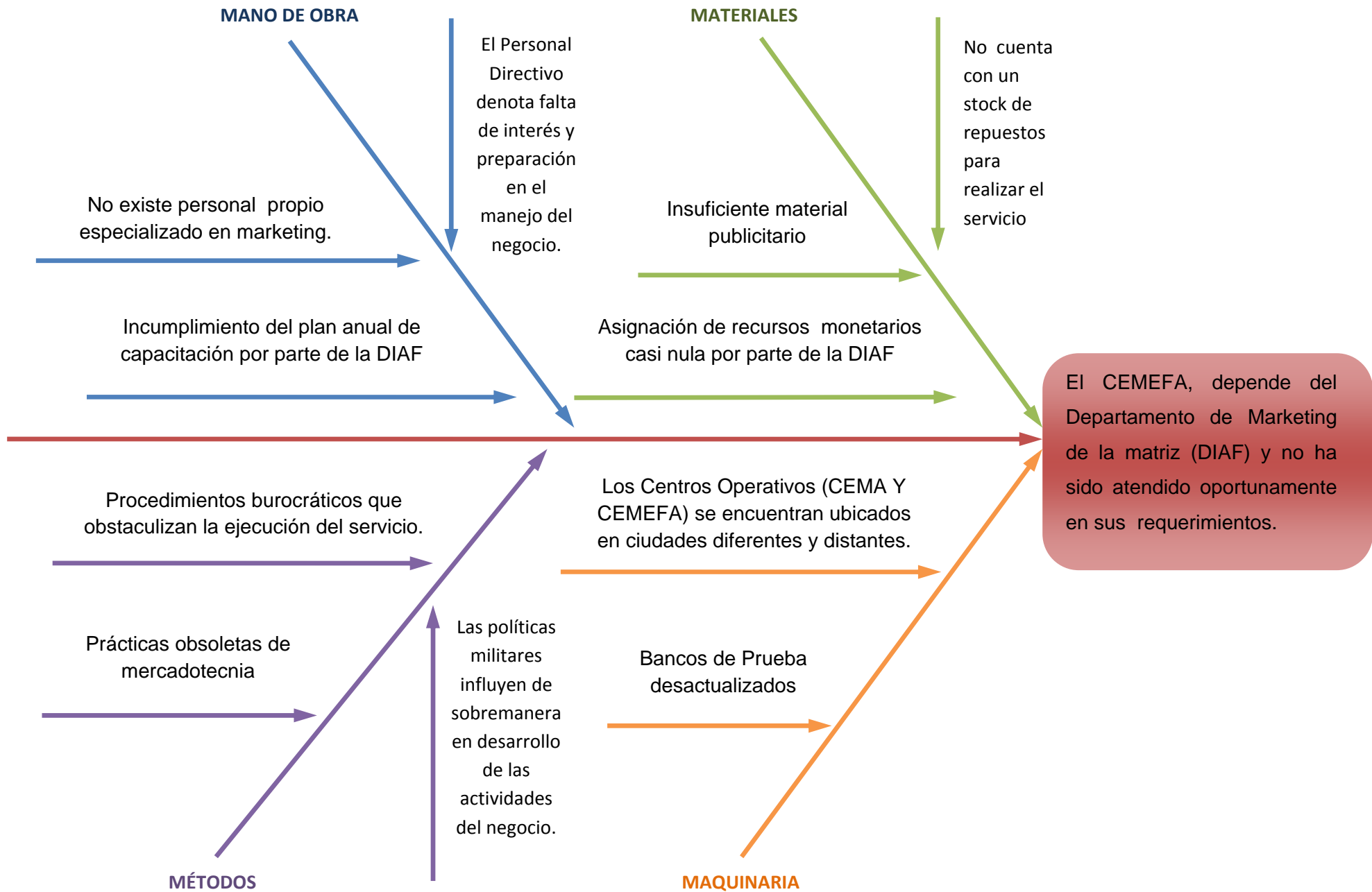
NOMBRE DE LA MARCA	
<ul style="list-style-type: none"> • Honeywell • Allied Signal • Bendix king • ARC 	<ul style="list-style-type: none"> • Dorne • Artex • Narco

Fuente: CEMEFA

Elaborado por: Andrea Bustamante Cuenca

2.5 Planteamiento del Problema

Figura 18: Diagrama de Ishikawa



2.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

Actualmente el Centro de Mantenimiento Electrónico de la FAE CEMEFA se encuentra ejecutando un plan estratégico año 2009, que se expone a continuación:

➤ Fortalecer la gestión del talento humano.

- Elaboración del Plan de Mejoramiento del ambiente laboral
- Desarrollar e implementar un plan de carrera del talento humano
- Desarrollo del plan de selección y conservación del talento humano.
- Proveer el RR.HH. necesario para el cumplimiento de los objetivos descritos en este plan.

➤ Alcanzar y mantener estándares de calidad.

- Mantener certificaciones técnicas y de calidad.
- Obtener la Legalización de licencias de software

➤ Desarrollar nuevos productos.

- Incrementar las habilitaciones en equipos Collins.
- Incrementar los servicios de Tercero y Cuarto Escalón en Mantenimiento para la aviación comercial y militar.
- Habilitación de hélices y materiales compuestos.

➤ Fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos clientes.

- Cumplimiento de contratos y proyectos.
- Realizar visitas periódicas a las empresas.
- Desarrollar estrategias de mercadeo.
- Obtener al menos tres clientes nuevos (trabajos mayores).

2.6.1 CULTURA

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"¹⁶.

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. "Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización"¹⁷.

Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

¹⁶ Hill y Jones, 2001

¹⁷ Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977

2.6.2 Valores

Los valores de la empresa CEMEFA son:

- ✓ PROFESIONALISMO
- ✓ CONFIANZA
- ✓ RESPONSABILIDAD
- ✓ EFICIENCIA
- ✓ EFICACIA
- ✓ CALIDAD
- ✓ TRANSPARENCIA
- ✓ INTEGRIDAD

2.6.3 Principios Corporativos

Los principios empresariales de la empresa CEMEFA son:

- ❖ FLEXIBILIDAD
- ❖ HONESTIDAD
- ❖ SIMPLICIDAD
- ❖ SEGURIDAD
- ❖ GESTION DE CALIDAD

2.6.4 Misión

Proveer bienes y servicios aeronáuticos oportunos, de calidad, a precios competitivos, apoyando a la operación de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo socio-económico del país.

2.6.5 Visión

Ser un grupo empresarial líder en la provisión de bienes y servicios aeronáuticos bajo normas de calidad internacionales, que cumplan con las expectativas del cliente.

2.6.6 Objetivos Empresariales

1. Incrementar la participación del 40% (ventas) de la DIAF en el mercado de servicios aeronáuticos para cubrir el 60% (clientes atendidos) de la demanda de las empresas de aviación del país y fuerzas armadas.
2. Vender \$11.800.000 en servicios para la aviación mayor, aviación menor, aviación militar y aviación internacional
3. Proporcionar el 30% de los servicios requeridos por el mercado aeronáutico del país.
4. Entrenar, capacitar y generar una cultura empresarial que le permita constituirse en una empresa moderna, profesional, competitiva y sólida.

2.6.7 Orgánico Funcional (Ver Anexo 1)

La organización funcional es consecuencia de unas necesidades técnicas y se basa en la necesidad que existe, en cualquier organización moderna, de analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que en ella se realizan, con el fin de conseguir un funcionamiento global óptimo¹⁸.

¹⁸ MORALES, Francisca; Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Gestión 2000 S.A. 1ª Edición, Barcelona, 2001. Pág. 226.

El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar. Estos muestran los niveles jerárquicos existentes en una empresa u organización.

Entre la ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quien depende de quien y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización.

La jerarquía constituye un principio básico de la organización y también lo es de la dirección.

2.6.7.1 Descripción de Funciones

El Manual de la Estación Reparadora CEMEFA, identifica por cargo cada posición administrativa, de supervisión e inspección del personal con autoridad para tomar decisiones dentro del taller.

La presente organización permite la comunicación apropiada y coordinación entre los diferentes departamentos que conforman el CEMEFA, así como brinda flexibilidad de acuerdo a los requerimientos de los clientes, cumpliendo con el proceso productivo y asegurando calidad en los resultados.

1. Director Ejecutivo de la DIAF: es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa, sus funciones las ejerce en las oficinas de la Matriz (DIAF) que está ubicada en la ciudad de Quito¹⁹.

¹⁹ Manual de Control de Calidad de Estación Reparadora CEMEFA.

2. Gerente del CEMEFA: Responsable por el trabajo de la Estación Reparadora en la realización del mantenimiento, mantenimiento preventivo, alteraciones u otras funciones que afecten la aeronavegabilidad de las aeronaves a las cuales presta servicios el CEMEFA.

➤ **Secciones de Apoyo de la Gerencia:**

a) Secretaría: auxiliar administrativa orientada a realizar actividades elementales en centros privados o públicos.

Funciones:

Las funciones principales están relacionadas con el trabajo de oficina, como pueden ser:

- Tramitar correspondencia, su entrada y salida.
- Recepción de documentos.
- Atender llamadas telefónicas.
- Atender visitas.
- Archivo de documentos.
- Cálculos elementales.
- Informar sobre todo lo referente al departamento del que depende.
- Estar al día de la tramitación de expedientes.
- Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones.
- Asimismo, tener conocimiento del manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopiadoras, pasando por ordenadores personales y los programas informáticos que conllevan.
- Completo conocimiento de uno o más idiomas extranjeros.
- Amplios conocimientos en protocolo institucional y empresarial.

b) Finanzas: el departamento Financiero de ocupa de los múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de la obtención y la administración del dinero o capital. Las finanzas buscan mejorar las fuentes de las que se obtiene dinero y busca optimizar su utilización, que se puede derivar en su gasto o inversión.

Este departamento está integrado por el área de Tesorería y el área de Contabilidad.

- **Tesorería:** es el área de la empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Incluye, básicamente, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias.

 - **Contabilidad:** esta área registra los movimientos realizados por Tesorería.
- c) Comercial:** En dependencia directa del Gerente de la compañía el encargado del es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma.

Funciones:

- Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
- Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
- Definición de política de precios y condiciones comerciales.
- Gestión de venta de grandes cuentas.
- Realización de visitas de a clientes.
- Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus Despacho, asesoramiento y dirección de los vendedores.
- Relación y comunicación continua con proveedores.

1. **Recursos Humanos:** la principal función es la de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Cabe destacar que esta actividad la realiza el Departamento de Recursos Humanos de la Matriz (DIAF), en el CEMEFA el área de Recursos Humanos únicamente se encarga de la parte operativa, como es:

- Control de permisos del personal
- Adecuada presentación, uniformes
- Control de licencias
- Control de horas extras
- Control de horario de Entrada y Salida del personal
- Supervisión de guardias por parte del personal militar
- Elaboración y entrega de certificaciones.

3. **Jefe de Aseguramiento de Calidad:** Designado por la Estación Reparadora para dirigir, planear y establecer procedimientos de inspección en cumplimiento con las especificaciones de la Autoridad Aeronáutica, RDAC, especificaciones de los fabricantes, órdenes técnicas y actividades operacionales. Asesora directamente al Gerente en todos los aspectos relacionados con el control y aseguramiento de la calidad que contribuyen al correcto desenvolvimiento de las operaciones de la Estación Reparadora.

Es el nexo con la Autoridad Aeronáutica para todos los aspectos relacionados con el control y aseguramiento de la calidad.

4. **Departamento Control de Calidad:** Este Departamento controla la calidad de todo el proceso productivo de la estación reparadora, desde la inspección preliminar hasta la inspección final cuando el equipo retorna al servicio y es devuelto al cliente.

De la misma forma este departamento asegura que el proceso productivo sea ejecutado de acuerdo a las regulaciones establecidas por la DGAC, documentación técnica y documentación aceptada por la Autoridad Aeronáutica.

El Departamento de Control de Calidad tiene las siguientes secciones: Inspección y Biblioteca Técnica.

- a. **Inspección:** Realizar las tareas de inspección para cumplir de las políticas de Control de Calidad en todas las etapas del proceso productivo.
- b. **Biblioteca Técnica:** Mantiene disponible y actualizada la información técnica para la ejecución del mantenimiento de acuerdo a las habilitaciones de la Estación Reparadora, así como toda la documentación provista en las políticas de registro y almacenamiento de los mismos.

5. Departamento Control de Producción: Este Departamento mantiene contacto permanente con los clientes y operadores. Recapta las solicitudes de trabajo y establece prioridades para la ejecución en coordinación con los Jefes de Área.

El Departamento de Producción está conformado por las siguientes secciones: Mantenimiento, Análisis de Producción y Partes y Repuestos.

- a. **Mantenimiento:** Responsable por la ejecución del mantenimiento, mantenimiento preventivo, reconstrucción y alteración de componentes.
- **Laboratorio Comunicación y Navegación (COM/NAV):** Ejecuta el trabajo requerido en componentes de comunicación y navegación que ingresan a la Estación Reparadora de acuerdo a las habilitaciones, procedimientos y regulaciones vigentes.

- **Laboratorio Electrónica e Instrumentos (ELEC/INST):** Ejecuta el trabajo requerido en componentes de electricidad e instrumentos que ingresan a la Estación Reparadora de acuerdo a las habilitaciones, procedimientos y regulaciones vigentes.

- b. **Análisis de Producción:** Provee la información estadística de la producción que permite tomar decisiones respecto de la tendencia del mercado y la posibilidad de incrementar habilitaciones y programar entrenamiento.

- c. **Partes y Repuestos:** Responsable del manejo de bodega, identificación, entrega y recepción de partes y repuestos en la Estación reparadora. Proporciona el material requerido para la ejecución del mantenimiento.

- 6. Departamento de Entrenamiento:** Este Departamento es responsable de identificar, planear, desarrollar e implementar el entrenamiento técnico requerido para el personal de la Estación Reparadora de acuerdo con las habilitaciones aprobadas y otros requerimientos específicos

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

Conocido también como rastreo ambiental, es la recopilación e interpretación de datos acerca de fuerzas, hechos y relaciones en el ambiente externo capaces de afectar el futuro de la empresa o la puesta en marcha del plan de marketing. El rastreo ambiental ayuda a determinar las oportunidades y amenazas de mercado y proporcionar lineamientos para el diseño de la estrategia de marketing²⁰.

3.1.1 Análisis del Macro Ambiente

A través del análisis del macroambiente es posible determinar los factores que influyen en el sector en el que la empresa se desenvuelve, y que en su mayoría no pueden ser controlados por la organización, afectando la ejecución de sus actividades. Estos factores son de tipo: económicos, políticos, sociales, culturales, geográficos, tecnológicos, ecológicos e internacionales.

3.1.1.1 Factores Económicos

A continuación se describirán los indicadores económicos que forman parte del escenario económico ecuatoriano:

²⁰ LAMB JR., Charles W., HAIR JR., Joseph F., & MCDANIEL, Carl; Marketing, Thomsom 6ª Edición, 2002. Pág36.

❖ PIB

EL Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo.

Su cálculo con términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productos y de los utilizadores finales.²¹

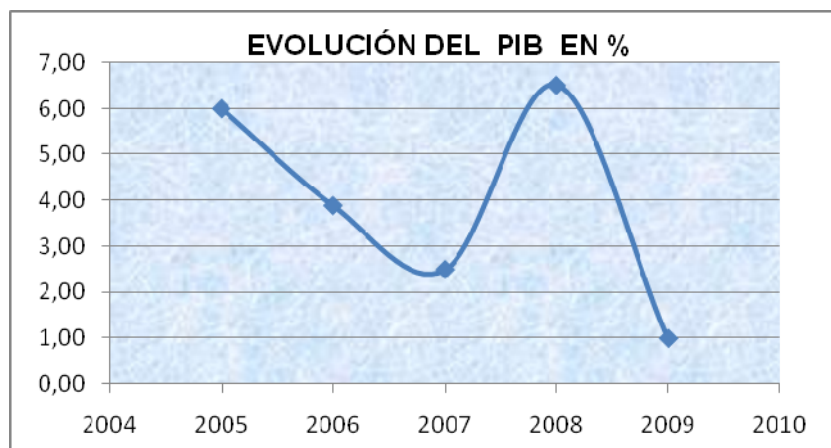
Tabla 3: PIB en millones de dólares

AÑO	PIB (millones de dólares)	Variación %
2005	37.187	6,0
2006	41.763	3,9
2007	45.789	2,5
2008	54.686	6,5
2009 (previsión)	51.385	1,0

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Andrea Bustamante Cuenca

²¹ Banco Central del Ecuador, Boletín Octubre-2009

Figura 19: Evolución del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Andrea Bustamante Cuenca

El PIB en los últimos 5 años registra valores que aumentan en forma decreciente, alcanzando los 45.789 en el año 2007 que representa el 1.9% (ver Gráfico 7); para el año 2008 alcanzó los 54.686 millones de dólares, es decir un incremento del 6,5 % y finalmente para el año 2009 esta previsto que el PIB cerrará con un valor de 51.385 millones de dólares que equivale a un aumento del 1,0 %.

La desaceleración del crecimiento del PIB total en el 2009 está vinculada al sector petrolero, particularmente por dos factores: la caída de la extracción de crudo por parte de las compañías privadas y, el desplome de los precios internacionales del crudo durante los primeros meses del año a consecuencia de la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera.

Adicional a esto es importante presentar un detalle del PIB para analizar el aporte del sector Servicios y conocer el crecimiento económico del área de estudio (servicios de mantenimiento aeronáutico).

**Tabla 4: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD
ECONÓMICA
Millones de dólares**

Ramas de Actividad / Años	2005	2006	2007	2008	2009
H. Servicios de Intermediación financiera	895.357	1.086.617	1.121.868	1.290.494	1.313.722
26. Intermediación financiera	895.357	1.086.617	1.121.868	1.290.494	1.313.722
I. Otros servicios	10.118.180	11.186.777	12.232.997	13.827.845	13.963.358
27. Otros servicios	10.118.180	11.186.777	12.232.997	13.827.845	13.963.358
J. Servicios gubernamentales	1.945.857	2.147.631	2.396.406	2.773.194	3.268.902
28. Servicios gubernamentales	1.945.857	2.147.631	2.396.406	2.773.194	3.268.902
Otros Servicios incluye: Hoteles, Bares y Restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas, Servicios a los hogares; Educación; y, Salud.					

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

**Tabla 5: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD
ECONÓMICA (Variación Porcentual)**

Ramas de Actividad / Años	2005	2006	2007	2008	2009
H. Servicios de Intermediación financiera	18,3	20,6	8,0	11,2	1,8
26. Intermediación financiera	18,3	20,6	8,0	11,2	1,8
I. Otros servicios	9,4	5,8	6,0	7,1	-1,0
27. Otros servicios	9,4	5,8	6,0	7,1	-1,0
J. Servicios gubernamentales	1,9	2,8	5,9	14,6	2,5
28. Servicios gubernamentales	1,9	2,8	5,9	14,6	2,5
Otros Servicios incluye: Hoteles, Bares y Restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas, Servicios a los hogares; Educación; y, Salud.					

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

En el caso de la empresa, el descenso del PIB representa una AMENAZA DE IMPACTO BAJO, puesto que el sector terciario (los servicios) de forma general se ve afectado también por la recesión económica que enfrenta el país, como se observa no tenemos una cifra específica respecto a servicios de mantenimiento aeronáutico y consideramos que estaría dentro de los Servicios a otras empresas cuyo crecimiento es leve, tomando en cuenta que la industria aeronáutica es pequeña en el país.

❖ **Tasas de Interés**

Dentro del análisis de las tasas de interés se debe destacar que existen factores internos, como el aumento sustancial del gasto público y la inestabilidad política ligada al modelo económico actual que se trata de implantar.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa activa o de colocación y la tasa pasiva o de captación; la diferencia entre éstas se llama margen de intermediación.

▪ **Tasa de Interés Activa**

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos.

De acuerdo a datos revelados por el BCE, los últimos dos años, la actividad del sector financiero ecuatoriano ha mostrado un fortalecimiento y un mejoramiento notorio en su desempeño, pero a pesar de esto la incertidumbre que provocó el nuevo Gobierno, ha sido un factor determinante en la pérdida de dinamismo tanto en las captaciones como en las colocaciones crediticias.

Como se puede ver en la Tabla No. 8, respectivamente, el índice de interés activo ha tenido un comportamiento un tanto estable con una leve tendencia decreciente de 0.05 puntos en relación a octubre del año 2008, lo cual puede considerarse un aspecto

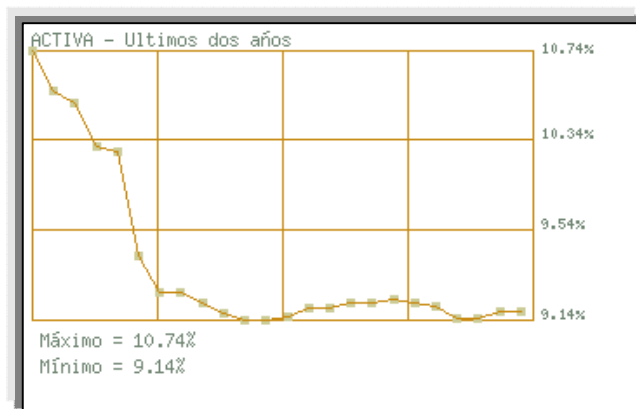
positivo, si tomamos en cuenta que esta tasa representa el porcentaje que debe pagar un prestamista sobre el monto de su crédito a una institución bancaria.

**Tabla 6: Tasas de Interés Activa
Octubre/2009**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Figura 20: Tendencia Tasa Activa en los dos últimos años



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

▪ **Tasa de Interés Pasiva**

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen. Son pasivas porque, para el banco, son recursos a favor de quien deposita.

De acuerdo a las estadísticas del BCE, (ver Tabla No. 9), la tasa pasiva en Ecuador se ha presentado fluctuante con tendencia creciente, a diferencia del año anterior, pues en el 2009 se inicia en el mes de enero con una tasa del 5.10%, para luego subir a 5.35% en abril y finalmente a 5.44% en el mes de octubre. Esto significa que el Sistema Financiero Ecuatoriano abre las puertas para la colocación de fondos, promoviendo el endeudamiento y por ende la producción.

**Tabla 7: Tasa de Interés Pasiva
Octubre/2009**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

❖ Riesgo País

El riesgo país se entiende que está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia.

El Riesgo País es un elemento fundamental para la economía ecuatoriana, este indicador demuestra cómo se encuentra el nivel de estabilidad económica política y social. Cuanto menor sea, el indicador de riesgo país, mayor será la entrada de inversiones y mayor las oportunidades de desarrollo de la industria en general

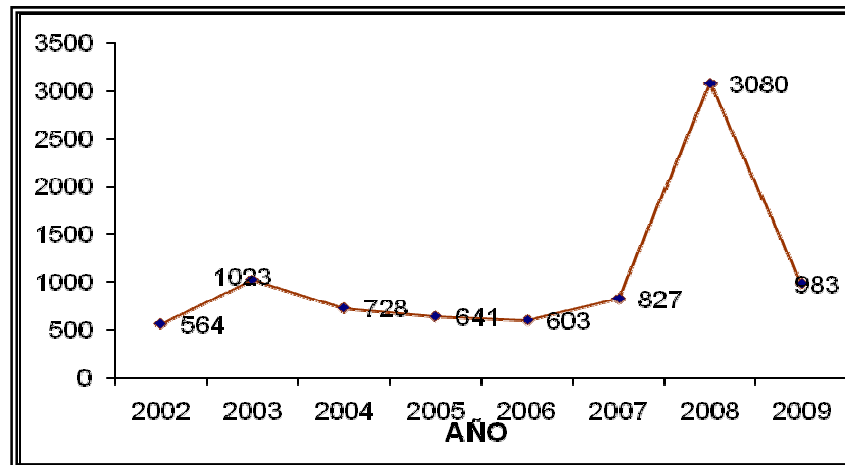
Tabla 8: Riesgo País

RIESGO PAÍS	
AÑO	PUNTOS
2004	728
2005	641
2006	603
2007	827
2008	3080
2009*	983

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

* Según informe del Banco Central del Ecuador al 30/sep./2009

Figura 22: Tendencia Riesgo País



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

De acuerdo a los datos estadísticos del Banco Central del Ecuador el riesgo país de Ecuador ha disminuido, así en Septiembre del 2009 se ubicó en 983 puntos; pero esto no significa que todo marcha de manera eficiente, no se puede dejar de lado la tasa de desempleo que ha aumentado, hay migración de inversionistas ecuatorianos y la inversión extranjera directa no aumenta.

En tal virtud, esta situación se convierte en una AMENAZA DE ALTO IMPACTO para la empresa porque la imagen del Ecuador se deteriora y la posibilidad de que las empresas extranjeras entablen negocios con la industria aeronáutica se reduce.

❖ **Dolarización**

La Dolarización es un esquema cambiario que adoptó el Ecuador en el año 2000 que consiste en canjear sucres por dólares. Es decir se retira de circulación la moneda nacional para cambiarla por el dólar como medio de pago.

El esquema de la dolarización se instauró en Ecuador tras una de las peores crisis financieras de la historia de este país andino, que se saldó con el cierre de unos bancos y el paso de otros a manos del Estado.

Para el CEMEFA la dolarización brinda una OPORTUNIDAD DE IMPACTO MEDIO gracias a varios beneficios concretos: Las tasas de interés internas se ajustarán a los niveles internacionales; se recuperará el ahorro, porque se desvanece el riesgo de la devaluación, y el financiamiento porque es más factible acceder a créditos en el sistema financiero. Otro beneficio es el aumento de la productividad de las empresas porque podrán reducir sus costos de operación, como es el caso del CEMEFA ya que las negociaciones con los proveedores se realizan en la misma moneda, esto reduce los costos si comparamos con el periodo cuando la moneda fue el sucre. Finalmente, la dolarización alentará la inversión de largo plazo por la estabilidad monetaria.

3.1.1.2 Factores Político - Legal

Las estrategias de marketing dependen en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político. Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

✎ Escenario político del Ecuador

La inestabilidad política y rigidez política evidentemente se ha convertido en una constante inalterable durante los últimos años. Ecuador ha tenido 8 jefes de Estado en menos de 10 años (1997-2006); sin embargo a partir de las elecciones del 2009, el triunfo de Rafael Correa rompe la cadena consecutiva de inestabilidad política en el país.

Además con el triunfo del Presidente Correa, el partido de gobierno Alianza País también tiene la mayoría en la Asamblea Nacional, todo esto refleja el poder del ejecutivo casi en todos los organismos del Estado y por ende retorna la estabilidad política al país.

El panorama político con aciertos y desaciertos por parte del Jefe de Estado implica para el CEMEFA una OPORTUNIDAD DE IMPACTO MEDIO, que debe aprovechar para captar clientes en el mercado aeronáutico Internacional.

✎ **Organismos Reguladores**

En la actualidad y de conformidad con la Ley de Aviación Civil, le corresponde al Estado la regulación y control de la actividad aeronáutica en el territorio Ecuatoriano, ejerciendo esta atribución con dos organismos que están determinados legal y reglamentariamente, el Consejo Nacional de Aviación Civil y la Dirección General de Aviación Civil (GDAC)

- **Concejo Nacional de Aviación Civil:** es el organismo rector de la política aeronáutica en el país. Entre sus principales funciones están el control de las operaciones de las compañías nacionales y extranjeras que operan en el Ecuador; regular las tasas o derechos por servicios aeroportuarios y facilidades aeronáuticas, etc. Para el cumplimiento de sus obligaciones, considera los tres factores fundamentales que integran la actividad aeronáutica civil, los fines del estado, los usuarios del servicio y las líneas aéreas.

- **Dirección General de Aviación Civil:** es el organismo técnico que controla la actividad aeronáutica civil y está llamada a ser la ejecutora de las políticas directrices y resoluciones impartidas por el Consejo Nacional de Aviación Civil. La ley la define como una entidad de derecho público, con personería jurídica y

fondos propios, adscrita a la Presidencia de la República del Ecuador, con sede en Quito. Sus funciones principales son, entre otras: fomentar el desarrollo de la aviación comercial y en general de las actividades de instituciones que tengan como objetivo el contribuir al desarrollo aéreo civil; velar por el cumplimiento de los acuerdos bilaterales y resoluciones de las convenciones internacionales sobre asuntos de aviación; controlar que las operaciones de vuelo se realicen dentro de las normas de seguridad, etc.

Conforme a lo mencionado en el párrafo anterior, la DGAC es la encargada de velar por la seguridad de las operaciones aéreas, siendo así que mediante las regulaciones emitidas por dicha autoridad, llamadas RDAC (Regulaciones de la Dirección General de Aviación), se enmarca a las diferentes compañías aéreas, aeronaves privadas, aeropuertos, escuelas de pilotos, aeronaves comerciales, operaciones de aeronaves extranjeras, fumigadoras, estaciones reparadoras, entre otras; incidiendo de manera especial a todas las aeronaves, cuya matrícula inicia con la letra H, es decir pertenecientes al Ecuador.

En el caso del CEMEFA, existen varias partes o capítulos de las RDAC que le regulan, pero principalmente se destacan las especificaciones y requerimientos técnicos descritos en la:

- **Parte 43.** Mantenimiento, Mantenimiento Preventivo, Reconstrucción y Alteraciones.
- **Parte 65.** Certificación de miembros que no son parte de la tripulación; y,
- **Parte 145.** Estaciones Reparadoras.

La Parte 43 describe los métodos, técnicas y prácticas aprobadas por la Autoridad Aeronáutica para la inspección y reparación de los equipos electrónicos, así como la información técnica y registro de mencionados trabajos. Asimismo, define las

personas autorizadas para realizar dicho mantenimiento, la documentación para retornar al servicio la parte o equipo luego del mantenimiento, las personas autorizadas para retornar al servicio dichas partes o componentes y el material o repuestos utilizados durante el proceso.

Finalmente, también considera los requisitos para ejecutar alteraciones o reparaciones mayores, es decir para la ejecución de cambios que no están considerados dentro de la lista de especificaciones de la aeronave, como por ejemplo la instalación de un equipo GPS nuevo que reemplace al que posee actualmente la aeronave.

La Parte 65 describe los requisitos de educación, destrezas, experiencia y habilidades que debe tener el personal técnico, el personal de inspectores y el personal de supervisores para obtener la licencia aeronáutica, la misma que los faculta para la ejecución y liberación al servicio de los trabajos inherentes a la inspección y reparación de equipos electrónicos.

La Parte 145 describe los requisitos que debe cumplir la Estación Reparadora para obtener el Certificado de Operación, el mismo que le permite y autoriza a brindar los servicios aeronáuticos de inspección, reparación e instalación de equipos electrónicos de aviación. Destacándose principalmente los siguientes requisitos: poseer el personal calificado, bancos de prueba calibrados, infraestructura adecuada, manuales técnicos actualizados y utilizar material que tenga la respectiva trazabilidad, es decir que su origen o fabricación sea garantizado.

Considerando que el CEMEFA de forma adicional posee una Certificación otorgada por la FAA (Federal Aviation Administration), que es la Autoridad Aeronáutica de los EE.UU.; sucede lo propio, es decir debe cumplir los mismos requerimientos descritos en la Parte 43, 65 y 145 de las FAR (Federal Aviation Regulations) a fin de

ejecutar trabajos en aeronaves que inicia su matrícula con la letra N, es decir americanas.

El hecho de tener regulaciones que rijan a las estaciones reparadoras, así como al personal que ejecuta trabajos en aeronaves, es una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO para el CEMEFA, en vista que ello proporciona una ventaja estratégica dentro del mercado, ya que no todo aquel que conozca de aviación puede ejecutar trabajos debido a que necesitan una certificación o licencia aeronáutica que los faculte para el efecto y/o en su defecto requieren de una estación reparadora que los respalde y avale, especialmente en el momento de realizar la liberación al servicio de mencionados trabajos.

3.1.1.3 Factores Geográficos

La empresa CEMEFA está ubicada en la parte sur-oriental del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, en la ciudad de Guayaquil. En parte ésta ubicación geográfica es favorable puesto que cerca a sus inmediaciones se encuentra ubicado el parque aeronáutico de Aviación Menor, el mismo que generalmente requiere de inspecciones de equipos y sistemas, trabajos que por la cercanía son llevados al CEMEFA y ejecutados de forma inmediata, o, en su defecto los técnicos de éste Centro se trasladan a dichas compañías con el fin de prestar el servicio. Igualmente, en el campo regional existen varias empresas agrícolas que poseen aviones fumigadores y que requieren de los servicios que presta en Centro Electrónico, especialmente en los cantones rurales del Guayas, El Oro y Los Ríos; que por la cercanía y buena condición de las carreteras pueden de la misma manera ser atendidos de forma efectiva.

Se dice que el factor geográfico constituye, en parte, un punto positivo para el CEMEFA, en vista que la Aviación Menor (Aeronaves cuyo peso es menor a 5000

libras) no representa un mercado que crece y evoluciona continuamente, sino más bien es un mercado estático que no genera las utilidades altas para el CEMEFA ni explota todas las potencialidades, capacidades y servicios que éste Centro Electrónico brinda.

Concluyendo, se deduce que el lugar geográfico del CEMEFA constituye más bien una AMENAZA DE ALTO IMPACTO para la empresa, puesto que el mercado de Aviación Comercial o de Transporte, el cual posee equipos electrónicos de alta tecnología cuyo costos de inspección y reparación son muy elevados, se encuentra en su mayoría en el Aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, mercado que no es explotado puesto que la situación geográfica dificulta la entrega del servicio, aumenta los costos y el tiempo debido a la movilización de personal, material y equipos.

3.1.1.4 Factores Tecnológicos

El campo aeronáutico representa el de mayor crecimiento en orden tecnológico en los últimos 100 años, pues a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), considerando la importancia del arma aérea, los países aliados como Alemania inician una serie de investigaciones, diseños y manufactura no solamente de aviones, sino también de armamento aéreo y satélites espaciales; crecimiento que hasta la fecha sigue evolucionando y generando nuevos productos como es el ejemplo de los aviones de Cuarta Generación, los cuales despegan y aterrizan por sí solos.

Ante los cambios vertiginosos de la tecnología, es importante que la empresa CEMEFA esté a la par de dichas variaciones, a fin de que pueda solventar las necesidades que generan las aeronaves que poseen tal tecnología; lastimosamente esto no se da, puesto que los bancos de prueba que posee son los mismos que fueron adquiridos cuando la empresa se creó, es decir en 1992, bancos que han sido modificados y acoplados para ampliar la gama de chequeo a un mayor número de

dispositivos, pero lastimosamente éstos no se acoplan a las necesidades de los equipos modernos y digitales.

De igual manera, las partes y repuestos, así como la manera y técnicas de inspección y reparación han cambiado; hoy en día los equipos de electrónica digital pueden ser diagnosticados mediante sistemas computarizados que indican directamente en que módulo se está generando la falla, sistemas que la empresa no los posee.

Somos un país netamente consumidor de tecnología de aviación, que necesita de la transmisión de conocimientos por parte de los fabricantes de los sistemas tecnológicos hacia el personal de la empresa, a fin de que estos últimos adquieran la experticia y entrenamiento adecuado para realizar trabajos en equipos electrónicos de última generación. Por lo dicho, se verifica que el factor tecnológico igualmente constituye una AMENAZA DE ALTO IMPACTO para la organización, puesto que la tecnología avanza día a día y el costo de ponerse al margen para mantenerse en el mercado es alto.

3.1.1.5 Factores Internacionales

❖ Regulaciones Internacionales

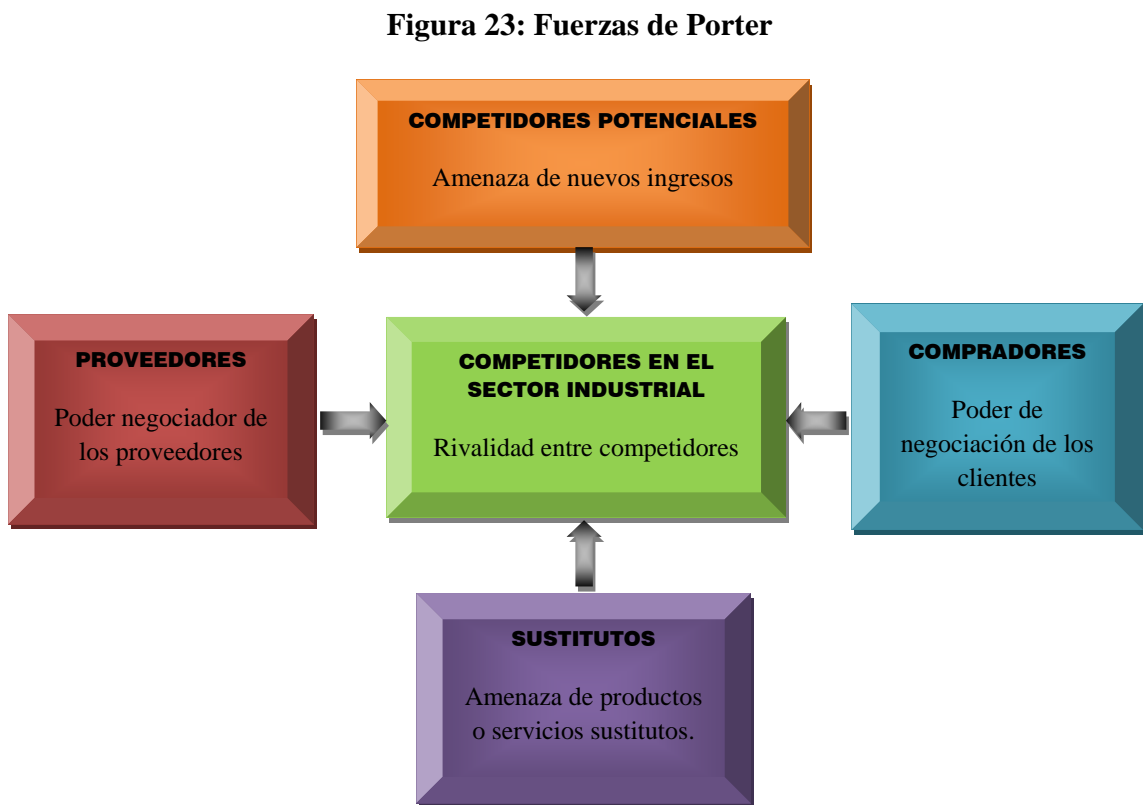
El mercado aeronáutico está ligado a autoridades predominantes, existen varias organizaciones a nivel mundial que regulan la aviación, entre ellas se puede nombrar el caso de la ICAO (International Civil Aviation Organization), la cual promueve la seguridad y plantea normas y regulaciones, las cuales las van adoptando paulatinamente cada uno de los países.

Cualquier cambio o decisión que estos organismos tomen afecta a mediano o largo plazo a las estaciones reparadoras que cuentan con su certificación para operar.

Esto constituye una AMENAZA DE IMPACTO ALTO para la empresa, puesto que a nivel global deben cumplirse ciertos requisitos de seguridad, que en su mayoría involucra al área electrónica, y se deben tomar acciones rápidas para cumplir las nuevas disposiciones caso contrario puede perder las certificaciones que ha obtenido.

3.1.2 Análisis del Micro Ambiente (Fuerzas de Porter)

Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:



Fuente: KOTLER Philip, LANE Kevin, Dirección de Marketing-2009, pág.336

Elaboración: Andrea Bustamante

3.1.2.1 Clientes

En la actualidad la Estación Reparadora CEMEFA mantiene una amplia lista de clientes agrupados de la siguiente manera:

1. Servicio de Inspecciones requeridas por la DGAC (Dirección General de Aviación Civil) para reparación de equipos e instrumentos de:

✈️ Aviación Menor (Aeronaves cuyo peso es menor a 5000 libras) integrado por varias empresas agrícolas que poseen aviones fumigadores y personas naturales propietarios de avionetas privadas que requieren de los servicios que presta en Centro Electrónico, especialmente en los cantones rurales del Guayas, El Oro y Los Ríos. Este sector constituye el rubro mayor en cuanto a ingresos gracias a que los servicios que presta el CEMEFA a estas empresas son permanentes, se factura dos o tres veces como mínimo en un periodo de una semana aproximadamente. Se puede indicar que son los clientes principales quienes permiten que el negocio siga en el mercado.

✈️ Aviación de Transporte Comercial, como se mencionó anteriormente por la ubicación geográfica es un sector importante poco explotado por el Centro; en su mayoría las aeronaves comerciales se encuentran en Quito; en vista de ello se realizan los trabajos de mantenimiento electrónico de forma eventual, vale destacar que el precio del servicio es mayor en comparación con la aviación menor porque los aviones están dotados de mejor tecnología y por tanto los equipos tienen un costo más alto.

✈️ Aviación Militar, integrada por aviones y helicópteros de la Armada, el Ejército, la Fuerza Aérea Ecuatoriana y la Aviación de la Policía Nacional, forman parte del

rubro de clientes cuyos contratos son de cuantía mayor, con la característica de que son trabajos esporádicos una o dos veces en el año como máximo.

2. Servicios por proyectos de instalación de equipos de aviónica en cualquier aeronave nombrada en el párrafo anterior con la documentación respectiva que respalda dicha instalación que en el caso de aeronaves civiles debe ser aprobada por la DGAC (Dirección General de Aviación Civil).

El CEMEFA gracias a sus certificaciones obtenidas goza de una buena participación de mercado y puede servir a la mayor parte del parque aeronáutico nacional lo cual equivale a una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO para el mismo.

3.1.2.2 Proveedores

El CEMEFA por ser una estación de reparación certificada requiere de proveedores calificados, puesto que en aviación por seguridad cada repuesto y equipo que se instale o se venda debe tener un respaldo de fabricación o procedencia que garantice la calidad del equipo y cumpla con las regulaciones de la DGAC.

Con la finalidad de brindar todas las garantías a los clientes el departamento de Logística junto con el departamento Jurídico de la DIAF basados en normas internacionales de calidad (ISO 9001:2000) y reglamentos de la Dirección de la Aviación Civil, ha creado un portal de proveedores calificados tanto nacionales como internacionales.

- **Proveedores Nacionales:** empresas medianas dedicadas a la comercialización de repuestos electrónicos tales como: transistores, resistencias, condensadores, tornillos, herramientas, entre otros. Estos proveedores se encuentran localizados principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil.

➤ **Proveedores Internacionales:** el CEMEFA trabaja con varios proveedores Internacionales de reconocimiento respecto a la venta de equipos y repuestos electrónicos que se encuentran ubicados en la localidad de Miami EE.UU. entre los que se destacan: SEAROESPACE y PACIFIC SOUTH. Las compras se realizan vía Internet y la entrega de los equipos se hace a través de la empresa DHL Express S.A. (Ecuador).

La garantía de contar con proveedores calificados es un beneficio no únicamente para el cliente que recibe el servicio, sino también para la empresa porque tiene la seguridad de que las compras que realiza son seguras, sin riesgo de pérdida al trabajar con empresas serias, con productos de calidad y por ende le permite brindar un servicio de excelencia; por lo tanto este factor representa una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO para la empresa.

3.1.2.3 Competencia

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeronáutica es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores.

En nuestro país la industria aeronáutica nace con la DIAF, el CEMEFA como parte de la misma es un Centro pionero en este sector, pero a pesar de las limitaciones del mercado han surgido nuevas empresas, una de ellas por ubicarse en la ciudad de Guayaquil se considera el principal competidor de la empresa, su nombre es ARICA (AEROSERVICIOS GENERALES C.A.)

A continuación un análisis de la empresa ARICA:

▪ ANTECEDENTES

La Compañía Aeroservicios Generales C.A (ARICA) da mantenimiento a aeronaves de Aviación Menor (hasta 5700 Kg.), ya sean avionetas o helicópteros.

Poseen certificación DGAC No. ARICA-04-N, y Certificado Panameño No. AAC/TAE/015. Certificados FAA solo para venta de repuestos de aviación (repuestos originales). Asimismo poseen la representación en Ecuador de HONEYWELL, lo que le permite tener acceso a precios convenientes en cuanto a equipos, manuales y capacitación.

▪ ANÁLISIS DE LA EMPRESA ARICA

➤ Clientes

Los clientes a los cuales atiende son aviación general de la región costa. La estrategia aplicada en cuanto a lealtad del cliente son contratos de mantenimiento con los operadores aéreos.

Arica tiene la ventaja de dar servicios de mantenimiento integral de las aeronaves es decir mantenimiento de motores, hélices, venta de equipos, instalaciones, hasta tal punto que tapizan el interior de las aeronaves. Al poseer esta gran ventaja firman contrato con las Compañías en el cual la adjudican como la empresa encargada del mantenimiento integral de la aeronave y los servicios en los que no están habilitados, los tercerizan.

En el caso que alguna empresa de la competencia (CEMEFA) quiera tener acceso a la empresa a la cual ellos tienen contrato firmado estas las direccionan directamente con ARICA y deslindan todo contacto.

➤ **Proveedores**

HONEYWELL Al tener la representación en el Ecuador tienen acceso a precios preferenciales en cuanto a repuestos, todo tipo de equipos ya sean overhauls o nuevos, información técnica, capacitación, etc.

El **CEMEFA** también es uno de sus proveedores ya que ARICA terceriza servicios en los cuales no tiene habilitación:

- Inspección Altímetros (banco de prueba)
- Inspección Sistema Transponder
- Compensación Brújula

SENDRE también es otro proveedor en el área de servicio de ensayos no destructivos tales como:

- Radiografías Industriales
- Ultrasonido
- Partículas
- Líquidos penetrantes
- Desmagnetización aeronaves, etc.

➤ **Precios**

De acuerdo a investigaciones realizadas se pudo determinar alguno de los precios que ofrece la empresa ARICA.

Cabe indicar que los precios en instalaciones son sujetos a variación.

Tabla 9: Precios de la Compañía ARICA

SERVICIO	COSTO
➤ Sistema Pitot Static	\$ 180.00
➤ Chequeo ELT	\$ 60.00
➤ Peso y Balance	\$ 250.00
➤ Instalación KX-155 Nav-Com	\$ 550.00
➤ Instalación Altitude Encoder	\$ 200.00
➤ Instalación ELT	\$ 200.00

Fuente y Elaboración: CEMEFA

No hacen diferencia de precios entre avionetas o helicópteros, la validez de las proformas es de 80 días. La forma de pago es al contado, pero si dan crédito a los clientes a los que siempre le brindan servicios.

La garantía por equipos es de 2 años, siempre y cuando hayan sido instalados por su taller.

El precio del equipo es precio FOB Miami, es decir no incluyen valor de transporte ni desaduanización por la traída del mismo.

Tabla 10: Comparación de Precios

SERVICIO	ARICA	CEMEFA
➤ Sistema Pitot Static	\$ 180.00	\$ 151.80
➤ Chequeo ELT	\$ 60.00	\$ 56.93
➤ Peso y Balance	\$ 250.00	\$ 180.00
➤ Instalación KX-155 Nav-Com	\$ 550.00	(*)
➤ Instalación Altitude Encoder	\$ 200.00	\$ 200.00
➤ Instalación ELT	\$ 200.00	\$ 250.00

Fuente y Elaboración: CEMEFA

(*) Depende del trabajo de ingeniería y estructura que se tenga que hacer, generalmente pasa los \$ 1.000,00.

3.1.2.4 Otros Competidores

En la ciudad de Quito también encontramos empresas de la competencia que se encuentran operando en el mercado brindando el servicio específicamente de Instalación de equipos de aviónica y que a diferencia del CEMEFA no cuentan con infraestructura propia (edificio, hangares, etc.), su forma de operar es través de una oficina donde se establecen los contactos que dan como resultado contratos grandes con las empresas especialmente de aviación comercial por estar en la misma ciudad.

Otra característica de estas empresas es que fácilmente pueden reducir sus costos en el servicio por motivo de la subcontratación de personal técnico para la ejecución del trabajo, por tanto no están sujetos a un sueldo fijo y sus gastos de operación son mínimos en comparación con el CEMEFA. Realmente estas empresas se identifican como competencia directa pese a su situación hasta cierto punto informal.

Frente a este panorama se concluye que no hay enemigo pequeño, la competencia nunca duerme, es una AMENAZA DE ALTO IMPACTO, se deberá mantener el análisis permanente de precios de la competencia para tomar acciones correctivas de ser necesario. Revisar y establecer nueva política de precios principalmente en cuanto a instalaciones.

3.1.2.5 Productos Sustitutos

En el caso del servicio de mantenimiento, instalación y reparación de equipos de aviónica no existen sustitutos como norma de seguridad, de esta manera todas las especificaciones del servicio que una empresa desee ofertar están escritas bajo normas internacionales similares en cualquier país del mundo y son reguladas por la Dirección de Aviación Civil de cada país.

3.1.2.6 Rivalidad entre Competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus Segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El CEMEFA tiene una OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO, por las siguientes razones:

- EL CEMEFA tiene precio más bajo en cuanto a Inspección Sistema Pitot Static, por que ARICA recientemente adquirió el equipo y al ser elevado el valor del mismo tienen que cobrar un precio que justifique la adquisición.

- La diferencia en inspección de ELT es mínima.
- Referente a Peso y Balance CEMEFA tiene ventaja y eso se ha visto reflejado en la buena acogida del servicio.

Desde otro punto de vista para el CEMEFA la competencia representa una AMENAZA DE ALTO IMPACTO debido a:

- En cuanto a las instalaciones ARICA tiene la ventaja y por mucha diferencia debido a las siguientes variables:
 - a. No elaboran trabajo de ingeniería, simplemente utilizan los diagramas existentes en manuales de la aeronave.
 - b. No elaboran survey, ya que el cliente desea las cosas rápidas y que funcionen
 - c. La garantía por instalaciones es de 2 años, mucho más amplia que la del CEMEFA (3 meses)
 - d. No existe mucho trámite ni papeleo, el cliente se acerca pide cotización se le da el precio se autoriza verbalmente, no necesitan oficio de aceptación, se procede a la compra y se procede a la instalación.
 - e. Finalmente una de las grandes desventajas y al mismo tiempo factor influyente, son las comisiones a mecánicos por cada instalación que sea otorgada a ARICA.
 - f. En caso que algún equipo venga con valor agregado como información técnica adicional, capacitación, etc., le ofrecen al cliente no como parte de la adquisición del equipo, si no como una promoción o valor agregado como premio a su lealtad.

3.2 ANÁLISIS INTERNO.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

La situación actual en la que se encuentra el personal, material y equipos con los que cuenta el Centro de Mantenimiento Electrónico CEMEFA para desarrollar su trabajo diario se expone a continuación:

3.2.1 Capacidad Administrativa

El CEMEFA cuenta al momento con las siguientes novedades respecto a su personal:

- 02 Oficiales
- 01 Sr. Suboficial
- 05 Srs. Sargentos Primero
- 05 Srs. Sargentos Segundo
- 03 Srs. Cabos Primero
- 04 Srs. Servidores Públicos

Dando un total de 20 personas que trabajan en este Centro

El personal de Srs. Oficiales, están distribuidos de la siguiente manera:

- De un total de 04 Srs. Oficiales que existían en el año 2008, al momento únicamente existe un solo Oficial en el CEMEFA,
- El suscrito actualmente cumple las funciones de Gerente Interino, Producción, Comercial y Facturación.
- El Sr. Tnte. Alonso Ortega es encargado del Dpto. Ingeniería. Al momento se encuentra realizando el curso básico en la AGA (Academia de Guerra) por 06 meses. Retornara al CEMEFA en ENE-2010
- No ha existido el reemplazo correspondiente de:
 - Jefe del Dpto. Control de Producción
 - Jefe de Aseguramiento de la Calidad

El personal de Srs. Aerotécnicos, están distribuidos de la siguiente manera:

- 04 Srs. Aerotécnicos en el Laboratorio Electrónica/Instrumentos.
- 05 Srs. Aerotécnicos en el Laboratorio Aviónica
- 02 Srs. Aerotécnicos en la Bodega de Partes y Repuestos
- 01 Sr. Aerotécnico de Administración
- 01 Sr. Aerotécnico de Transportación

El personal de Srs. Servidores Públicos, están distribuidos de la siguiente manera:

- 02 Srs. Inspectores
- 01 Sra. Analista Financiera
- 01 Sr. Mensajero

El CEMEFA enfrenta un grave déficit de personal especialmente de Srs. Oficiales que se ha incrementado considerablemente, ya que no se han cubierto las vacantes existentes cuando los mismos han sido dados el pase. El número de personal técnico es limitado, sin embargo cumplen a cabalidad con el trabajo diario, así como el desarrollo adecuado de proyectos que aun están en ejecución.

La Sra. Analista Financiera tiene a su cargo todo el trabajo de Finanzas de este Centro. Toda esta responsabilidad era manejada por dos personas en esta área, pero por falta de recursos de la Empresa se debió prescindir de los servicios de una de ellas.

Aún no se cuenta con una personal asignada al Dpto. Aseguramiento de la Calidad, dispuesto por la DGAC/FAA. La Autoridad Aeronáutica Local, actualmente conoce de este problema.

Todas las razones descritas en los párrafos anteriores se resumen como una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO que está enfrentando el CEMEFA.

3.2.2 Capacidad del Talento Humano

El personal de la empresa CEMEFA tanto administrativo como técnico deben cumplir con los respectivos requisitos que se encuentran descritos en el perfil de cada puesto que ocupan y han sido seleccionados por el departamento de Recursos Humanos de la DIAF tanto el personal militar como el personal civil.

A medida que el mercado va cambiando, las exigencias del cliente son más fuertes, por ende el CEMEFA también debe desarrollar nuevos servicios o en su efecto mejorarlos. Esto implica que sus empleados deben recibir capacitación, la misma que es planificada anualmente y presentada a la DIAF; pero no se ha dado cumplimiento a

cabalidad al programa de capacitación para el personal de este Centro aprobado por la DGAC/FAA. La Autoridad Aeronáutica Local, actualmente conoce de este problema.

La falta de atención por parte de la Matriz DIAF respecto a la capacitación del personal representa una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO, que desmotiva al trabajador y pone en riesgo las operaciones técnicas en la entrega del servicio.

3.2.3 Capacidad Financiera

El área Financiera del CEMEFA por ser este una sucursal de la DIAF está limitada únicamente al registro de las transacciones comerciales como: facturación, cobranzas, pago de servicios básicos, y gastos menores, para este último rubro requiere de una asignación de dinero que es entregada por la DIAF cada mes y consta en el presupuesto anual.

La consolidación de la toda la información lo realiza el Departamento Financiero de la Matriz, en tales circunstancias existen problemas de comunicación, la información no llega de forma oportuna y el cliente se ve afectado por ejemplo porque se le ha llamado para cobrarle y él ya ha cancelado; pero el departamento Financiero de la DIAF no comunica esto al CEMEFA, entonces se da lugar a conflictos internos y por tanto equivale a una DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO para el Centro.

3.2.4 Capacidad de Mercado

Dentro del organigrama del CEMEFA no existe una persona del área comercial para hacer el seguimiento del cliente, mantener el estudio de mercado, marketing, publicidad, servicio preventa-postventa, promocionar los servicios, etc. Lo único que se hace es aplicar una encuesta para medir la satisfacción del cliente una vez en el año

y a través de llamadas telefónicas brindar atención a las quejas y reclamos de los clientes.

El área de mercadotecnia y el área comercial funcionan en la Matriz y lamentablemente no brindan el soporte necesario para cubrir las necesidades de las sucursales (CEMEFA y CEMA) esto constituye una AMENAZA DE ALTO IMPACTO.

3.2.5 Capacidad de Servicio

Como se mencionó anteriormente en el capítulo II, el Centro de Mantenimiento Electrónico de la Fuerza Aérea, es una estación de reparación que cuenta con certificaciones nacionales e internacionales para operar en la industria aeronáutica, siendo calificado para brindar servicios de reparación y mantenimiento de equipos de aviónica bajo normas de calidad ISO 9001-2000.

Sin embargo en los últimos 2 años se ha visto afectado por ciertas necesidades que denotan fallas en la entrega oportuna del servicio. A continuación presentamos un detalle de la situación actual del Centro:

- **Material:** No se ha podido adquirir en forma ágil, oportuna y en el menor tiempo, materiales o repuestos necesarios que han solicitado operadores y que los mismos han cancelado por adelantado estos servicios (Aeroregional, Aviación Naval, Escuela de Aviación del Ejército, etc.).

Existe retraso en la compra de partes y repuestos del exterior para la reparación de equipos de los clientes, teniendo malestar de los mismos. Además se tienen un sinnúmero de trabajos sin concluir.

- **Equipos:** Al momento, se encuentran los siguientes equipos y bancos de prueba muy necesarios en los laboratorios, en calibración en el exterior:

Tabla 11: EQUIPOS EN REPARACIÓN

ITEM	PARTE NUMERO	SERIE	DESCRIPCIÓN	CANT.	No. Doct.	FECHA DE ENVÍO
01	ARG 5410 MK-II	83	406 MHZ BEACON T.	01 EA	62480013	23-10-2008
02	101-01200	1653	SIGHT COMPASS	01 EA	62480014	03-12-2008
05	HTS-83G	108	AUDIO WATTMETER	01 EA	62490003	26-03-2009
11	ATC-1200Y3	2430	XPDR/DME SIMULATOR	01 EA	62490005	18-05-2009
12	3312A	US36033786	WAVEFORM GENERATOR	01 EA	62490006	17-06-2009
13	101-00164 A0A	1743	DIGITAL PITOT STATIC T/S	01 EA	63190007	07-07-2009

Fuente y Elaboración: CEMEFA

3.3 CONCLUSIONES

- La falta de los equipos y bancos de prueba con los que cuenta el CEMEFA en sus laboratorios ha generado un grave problema en el desarrollo de las actividades diarias en los trabajos de mantenimiento en las aeronaves de LOS clientes.
- Se ha tenido que coordinar con los otros Centros Productivos (CEMA) a fin de que se facilite a este Centro este tipo de componentes. Así también, se ha coordinado con empresas como TAME para que nos faciliten bancos de prueba y cumplir con las obligaciones y solicitudes de nuestros clientes.

- Existen en la actualidad equipos de prueba que se ha caducado mas de un año su certificado y todavía no retornan del exterior, incluso no se puede realizar adecuadamente su seguimiento. La Autoridad Aeronáutica Local, actualmente conoce de este problema.
- El CEMEFA no cuenta con los equipos necesarios (maquina marcadora de cables, equipo de microsuelta, etc.) para los trabajos de laboratorio así como instalaciones de sistemas de aviónica en las aeronaves civiles y militares.
- Falta de información documentada sobre los pedidos y requerimientos de los clientes, cuando son direccionados por las Gerencias de la DIAF generando problemas en el desarrollo de las comisiones tanto para los técnicos como para el cliente ya que son realizados en forma verbal.
- Proyectos para el CEMEFA que son solicitados y enviados a la DIAF Matriz por los clientes, se desconoce el tratamiento dado, ante lo cual la competencia ha tomado ventaja y ha ganado las licitaciones.
- No se ha continuado con la expansión de certificaciones y habilitaciones para los laboratorios (Equipamiento COLLINS, ARTEX, etc.).
- El Sistema Fénix que es una herramienta útil para las áreas de contabilidad y el departamento comercial aun no se lo puede utilizar en este Centro, ya que no se cuenta con lo equipos, medios y capacitación adecuados para su correcto funcionamiento.

3.4 ANÁLISIS MATRICIAL

3.4.1 Matriz de Impacto Externo

Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas		Nivel de Impacto		
No.	FACTOR	Alto	Medio	Bajo
		OPORTUNIDADES		
1	Reducción relativa de tasas de Interés puede servir a la empresa si requiere de créditos para sus operaciones.			X
2	La dolarización permite que el intercambio comercial con los proveedores se realice en la misma moneda, y es de menor costo.		X	
3	Incremento de la actividad aeronáutica, mayor numero de aeronaves, especialmente aviones de transporte.	X		
4	Poca competencia local en los servicios de mantenimiento aeronáutico en el país.	X		
5	Barreras de Entrada Altas para el ingreso de nuevas empresas al mercado aeronáutico.	X		
AMENAZAS				
1	La cifra del PIB del sector Servicios a Otras Empresas, que incluye el mantenimiento aeronáutico ha decrecido por la recesión económica del país.			X
2	Incremento de políticas de protección por parte del gobierno que aumenta aranceles para traer repuestos o equipos del extranjero.		X	
3	Incremento del Riesgo País.	X		
4	Normativas internacionales de mantenimiento aeronáutico más estrictas.	X		
5	Constante modernización de equipos de aviónica implica alta inversión en actualización de tecnología.	X		

3.4.2 Matriz de Impacto Interno

Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades		Nivel de Impacto		
No.	FACTOR	Alto	Medio	Bajo
		FORTALEZAS		
1	Infraestructura acorde a los requerimientos de la autoridad aeronáutica (D.G.A.C y F.A.A)		X	
2	Pertenecer a la empresa de mayor prestigio en mantenimiento aeronáutico en el Ecuador (DIAF)	X		
3	Ser el primer y único taller en el Ecuador, con certificaciones de la F.A.A., D.G.A.C. e ISO 9001:2000	X		
4	Personal técnico, civil y militar poseedor de licencia aeronáutica, altamente calificado (experiencia)	X		
5	Precios competitivos por poseer nomina que financia la Fuerza Aérea.			X
DEBILIDADES				
1	Los problemas en la estructura organizacional hacen deficiente la labor administrativa.	X		
2	Incumplimiento del plan anual de capacitación, por déficit presupuestario en la DIAF.	X		
3	Problemas de comunicación CEMEFA-DIAF.			X
4	Centralización en la toma de decisiones por parte de la DIAF.	X		
5	Falta de recursos económicos por el manejo administrativo centralizado en la DIAF.	X		
6	Problemas logísticos al momento de importación de equipos, repuestos o calibración de bancos en el exterior.		X	
7	No hay continuidad de políticas por parte de los Directivos debido a la rotación militar.	X		
8	Incremento en los costos al atender la aviación comercial ubicada en Quito.	X		

3.4.3 Matrices de Acción o Cruce de Variables

3.4.3.1 Matriz de Área Ofensiva Estratégica (FO)

<p style="text-align: center;">MATRIZ OFENSIVA FO ALTO 5 MEDIO 3 BAJO 1</p>	OPORTUNIDADES					TOTAL
	FORTALEZAS	Reducción relativa de tasas de Interés puede servir a la empresa si requiere de créditos para sus operaciones.	La dolarización permite que el intercambio comercial con los proveedores se realice en la misma moneda, y es de menor costo.	Incremento de la actividad aeronáutica, mayor número de aeronaves, especialmente aviones de transporte.	Poca competencia local en los servicios de mantenimiento aeronáutico en el país.	
Infraestructura acorde a los requerimientos de la autoridad aeronáutica (D.G.A.C y F.A.A)	3	3	5	5	5	21
Pertenecer a la empresa de mayor prestigio en mantenimiento aeronáutico en el Ecuador (DIAF)	1	3	5	5	5	19
Ser el primer y único taller en el Ecuador, con certificaciones de la F.A.A., D.G.A.C. e ISO 9001:2000	1	3	5	5	5	19
Personal técnico, civil y militar poseedor de licencia aeronáutica, altamente calificado (experiencia)	1	1	5	5	5	17
Precios competitivos por poseer nomina que financia la Fuerza Aérea.	1	1	3	5	3	13
TOTAL	7	11	23	25	23	

3.4.3.2 Matriz de Área Defensiva Estratégica (DA)

<p style="text-align: center;">MATRIZ DEFENSIVA DA ALTO 5 MEDIO 3 BAJO 1</p>	AMENAZAS					TOTAL
	DEBILIDADES	La cifra del PIB del sector Servicios a Otras Empresas, que incluye el mantenimiento aeronáutico ha decrecido por la recesión económica del país.	Incremento de políticas de protección por parte del gobierno que aumenta aranceles para traer repuestos o equipos del extranjero.	Incremento del Riesgo País.	Normativas internacionales de mantenimiento aeronáutico más estrictas.	
Los problemas en la estructura organizacional hacen deficiente la labor administrativa.	1	1	3	5	5	15
Incumplimiento del plan anual de capacitación, por déficit presupuestario en la DIAF.	1	1	5	5	5	17
Problemas de comunicación CEMEFA-DIAF.	1	1	1	3	5	11
Centralización en la toma de decisiones por parte de la DIAF.	1	1	3	3	5	13
Falta de recursos económicos por el manejo administrativo centralizado en la DIAF.	1	3	3	5	5	17
Problemas logísticos al momento de importación de equipos, repuestos o calibración de bancos en el exterior.	1	5	3	5	5	19
No hay continuidad de políticas por parte de los Directivos debido a la rotación militar.	1	1	3	5	5	15
Incremento en los costos al atender la aviación comercial ubicada en Quito.	1	5	5	5	5	21
TOTAL	8	18	26	36	40	

3.4.3.3 Matriz de Área de Respuesta Estratégica (FA)

FORTALEZAS	AMENAZAS					TOTAL
	La cifra del PIB del sector Servicios a Otras Empresas, que incluye el mantenimiento aeronáutico ha decrecido por la recesión económica del país.	Incremento de políticas de protección por parte del gobierno que aumenta aranceles para traer repuestos o equipos del extranjero.	Incremento del Riesgo País.	Normativas internacionales de mantenimiento aeronáutico más estrictas.	Constante modernización de equipos de aviónica implica alta inversión en actualización de tecnología.	
Infraestructura acorde a los requerimientos de la autoridad aeronáutica (D.G.A.C y F.A.A)	1	3	5	5	5	19
Pertenecer a la empresa de mayor prestigio en mantenimiento aeronáutico en el Ecuador (DIAF)	1	1	5	5	5	17
Ser el primer y único taller en el Ecuador, con certificaciones de la F.A.A., D.G.A.C. e ISO 9001:2000	1	3	5	5	5	19
Personal técnico, civil y militar poseedor de licencia aeronáutica, altamente calificado (experiencia)	1	1	1	5	5	13
Precios competitivos por poseer nomina que financia la Fuerza Aérea.	1	1	1	1	1	5
TOTAL	5	9	17	21	21	

3.4.3.4 Matriz de Área de Mejoramiento Estratégica (DO)

<p style="text-align: center;">MATRIZ MEJORAMIENTO DO ALTO 5 MEDIO 3 BAJO 1</p>	OPORTUNIDADES					TOTAL
	DEBILIDADES	Reducción relativa de tasas de Interés puede servir a la empresa si requiere de créditos para sus operaciones.	La dolarización permite que el intercambio comercial con los proveedores se realice en la misma moneda, y es de menor costo.	Incremento de la actividad aeronáutica, mayor número de aeronaves, especialmente aviones de transporte.	Poca competencia local en los servicios de mantenimiento aeronáutico en el país.	
Los problemas en la estructura organizacional hacen deficiente la labor administrativa.	3	3	5	5	5	21
Incumplimiento del plan anual de capacitación, por déficit presupuestario en la DIAF.	3	1	5	5	5	19
Problemas de comunicación CEMEFA-DIAF.	1	1	3	3	3	11
Centralización en la toma de decisiones por parte de la DIAF.	1	1	3	5	3	13
Falta de recursos económicos por el manejo administrativo centralizado en la DIAF.	5	1	5	5	5	21
Problemas logísticos al momento de importación de equipos, repuestos o calibración de bancos en el exterior.	1	3	5	5	5	19
No hay continuidad de políticas por parte de los Directivos debido a la rotación militar.	1	1	5	5	5	17
Incremento en los costos al atender la aviación comercial ubicada en Quito.	1	3	5	5	5	19
TOTAL	16	14	36	38	36	

3.4.4 Matriz de Síntesis Estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Incremento de la actividad aeronáutica, mayor número de aeronaves, especialmente aviones de transporte.	Incremento del Riesgo País.
	Poca competencia local en los servicios de mantenimiento aeronáutico en el país.	Normativas internacionales de mantenimiento aeronáutico más estrictas.
	Barreras de Entrada Altas para el ingreso de nuevas empresas al mercado aeronáutico.	Constante modernización de equipos de aviónica implica alta inversión en actualización de tecnología.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Infraestructura acorde a los requerimientos de la autoridad aeronáutica (D.G.A.C y F.A.A)	Crear nuevos canales de comunicación e con el fin de dar a conocer los servicios que brinda la empresa.	Desarrollar una campaña de promoción internacional para captar nuevos clientes.
Pertenecer a la empresa de mayor prestigio en mantenimiento aeronáutico en el Ecuador (DIAF)	Diseñar un sitio Web ya que en la actualidad la página de Internet de la DIAF no está disponible y la información debe ser actualizada.	Asistir a Ferias y eventos Internacionales de Tecnología de aviación para promocionar a la empresa
Ser el primer y único taller en el Ecuador, con certificaciones de la F.A.A., D.G.A.C. e ISO 9001:2000	Establecer otros niveles de servicio, haciendo énfasis en la exclusividad del servicio de mantenimiento electrónico que gracias a las certificaciones únicamente el CEMEFA está autorizado para hacerlo en Ecuador.	Cumplir a cabalidad con los exigencias de la autoridad aeronáutica en infraestructura y personal técnico para de esta manera evitar perder las certificaciones alcanzadas.
Personal técnico, civil y militar poseedor de licencia aeronáutica, altamente calificado (experiencia)	Hacer una planificación de visitas de campo por parte de los técnicos específicamente a las áreas de mantenimiento de las aeronaves y fomentar relaciones más estrechas con los clientes	

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Los problemas en la estructura organizacional hacen deficiente la labor administrativa.	Cubrir el déficit existente de personal del Centro, con personal militar y/o civil, mediante la asignación de un número adecuado para las vacantes	Mejorar la imagen corporativa de la empresa para minimizar el riesgo de perder credibilidad en el mercado
No hay continuidad de políticas por parte de los Directivos debido a la rotación militar		
Incumplimiento del plan anual de capacitación, por déficit presupuestario en la DIAF.	Cumplir adecuadamente el programa de capacitación anual, aprobado por la Autoridad Aeronáutica DGAC/FAA, con la asignación por parte de la DIAF del 3% del valor facturado al cliente por servicios prestados del CEMEFA.	Fortalecer el escenario Interno para evitar que el personal se desmotive y sea un factor aprovechado por la competencia
Falta de recursos económicos por el manejo administrativo centralizado en la DIAF.		Incentivar la inversión en capacitación y tecnología aprovechando los créditos bancarios cuyas tasas de interés tienden a la baja.
Problemas logísticos al momento de importación de equipos, repuestos o calibración de bancos en el exterior.	Dar prioridad a la calibración de los bancos de prueba vitales para el desarrollo de las actividades cotidianas del Centro, esto optimizará tiempo y recursos económicos	
Incremento en los costos al atender la aviación comercial ubicado en Quito.	Fidelizar clientes a través de la firma de convenios y así poder captar este segmento de mercado	Mejorar los canales de distribución para llegar con el servicio de mantenimiento aeronáutico a cualquier sitio donde requieran las empresas de aviación.

3.4.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

CALIFICACIÓN	
1	AMENAZA MAYOR
2	AMENAZA MENOR
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD MAYOR

No.	FACTOR	Nivel de Impacto			% Relativo	Calificación	% Ponderado
		Alto	Medio	Bajo			
OPORTUNIDADES							
1	Reducción relativa de tasas de Interés puede servir a la empresa si requiere de créditos para sus operaciones.			X	0,06	3	0,18
2	La dolarización permite que el intercambio comercial con los proveedores se realice en la misma moneda, y es de menor costo.		X		0,06	3	0,18
3	Incremento de la actividad aeronáutica, mayor numero de aeronaves, especialmente aviones de transporte.	X			0,15	4	0,6
4	Poca competencia local en los servicios de mantenimiento aeronáutico en el país.	X			0,12	4	0,48
5	Barreras de Entrada Altas para el ingreso de nuevas empresas al mercado aeronautico.	X			0,12	4	0,48
AMENAZAS							
1	La cifra del PIB del sector Servicios a Otras Empresas, que incluye el mantenimiento aeronáutico ha decrecido por la recesión económica del país			X	0,04	2	0,08
2	Incremento de políticas de protección por parte del gobierno que aumenta aranceles para traer repuestos o equipos del extranjero.		X		0,08	1	0,08
3	Incremento del Riesgo País	X			0,12	1	0,12
4	Normativas internacionales de mantenimiento aeronáutico más estrictas	X			0,13	1	0,13
5	Constante modernización de equipos de aviónica implica alta inversión en actualización de tecnología.	X			0,12	1	0,12
Total Evaluación Ambiente Externo					1		2,45

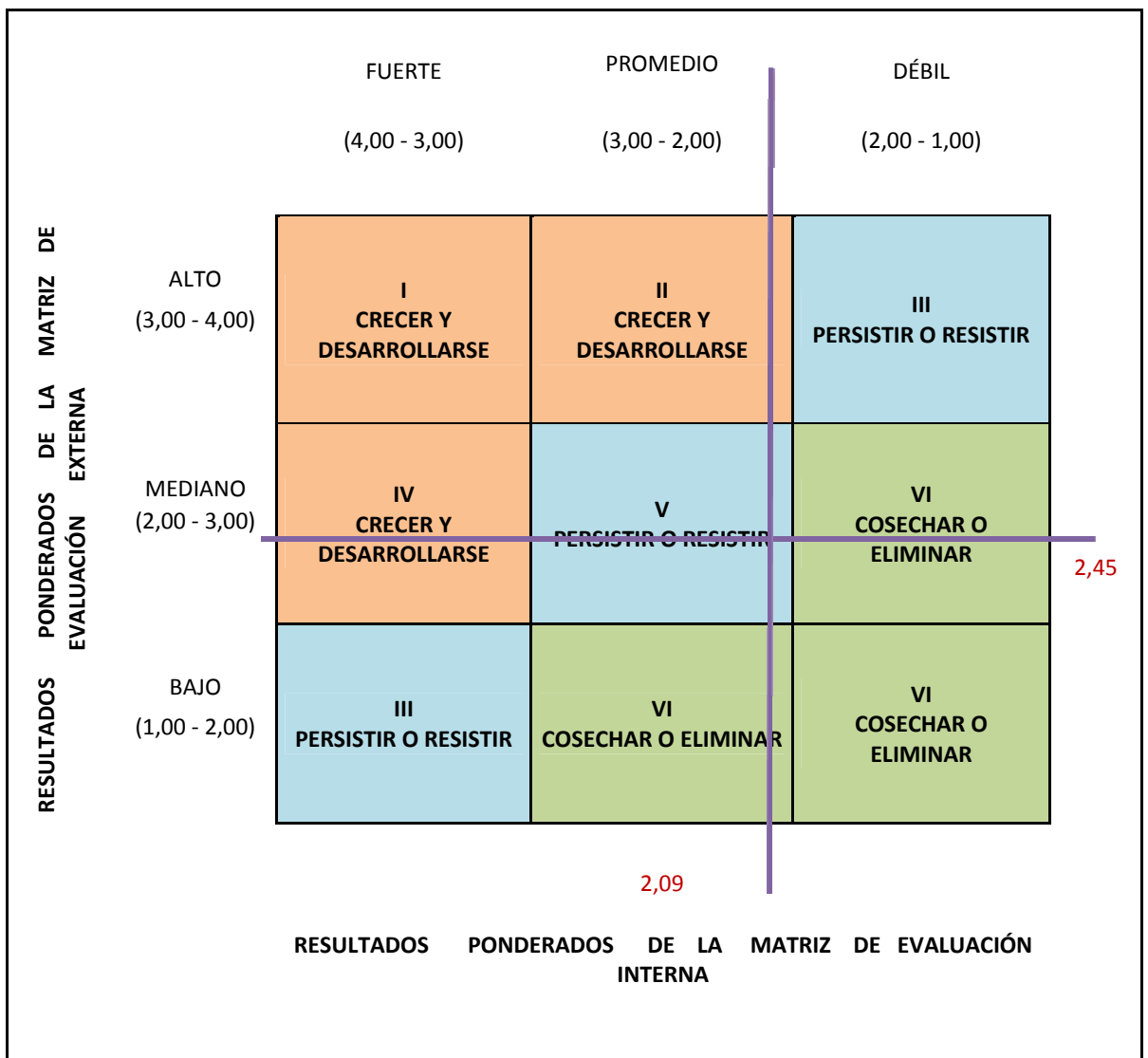
3.4.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

CALIFICACIÓN	
1	DEEBILIDAD MAYOR
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA MAYOR

No.	FACTOR	Nivel de Impacto			% Relativo	Calificación	% Ponderado
		Alto	Medio	Bajo			
FORTALEZAS							
1	Infraestructura acorde a los requerimientos de la autoridad aeronáutica (D.G.A.C y F.A.A)		X		0,1	4	0,4
2	Pertener a la empresa de mayor prestigio en mantenimiento aeronáutico en el Ecuador (DIAF)	X			0,05	4	0,2
3	Ser el primer y único taller en el Ecuador, con certificaciones de la F.A.A., D.G.A.C. e ISO 9001:2000	X			0,1	4	0,4
4	Personal técnico, civil y militar poseedor de licencia aeronáutica, altamente calificado (experiencia)	X			0,06	4	0,24
5	Precios competitivos por poseer nomina que financia la Fuerza Aérea.			X	0,06	3	0,18
DEBILIDADES							
1	Los problemas en la estructura organizacional hacen deficiente la labor administrativa	X			0,08	1	0,08
2	Incumplimiento del plan anual de capacitación, por déficit presupuestario en la DIAF	X			0,1	1	0,1
3	Problemas de comunicación CEMEFA-DIAF			X	0,04	2	0,08
4	Centralización en la toma de decisiones por parte de la DIAF	X			0,08	1	0,08
5	Falta de recursos económicos por el manejo administrativo centralizado en la DIAF.	X			0,08	1	0,08
6	Problemas logísticos al momento de importación de equipos, repuestos o calibración de bancos en el exterior.		X		0,09	1	0,09
7	No hay continuidad de políticas por parte de los Directivos debido a la rotación militar.	X			0,1	1	0,1
8	Incremento en los costos al atender la aviación comercial ubicada en Quito.	X			0,06	1	0,06
	Total Evaluación Ambiente Interno				1		2,09

3.4.7 Matriz de Interna – Externa

REFERENTES	VALORES
Matriz EFI	2,09
Matriz EFE	2,45



Del gráfico de Evaluación Interno- Externo se observa que de las coordenadas obtenidas, la empresa CEMEFA está situada en el V cuadrante con una puntuación de (2,09; 2,45), cuyo diagnóstico es: “Persistir o Resistir”; por lo tanto es recomendable aplicar estrategias intensivas de penetración en el mercado, tales como:

- *Desarrollo de mercado*, esta estrategia tendrá por objetivo impulsar las ventas introduciendo los servicios actuales del CEMEFA en segmentos de mercado bien definidos y aplicar tácticas de comunicación más efectivas para llegar directamente a captar nuevos clientes y fidelizar los que ya posee.
- *Desarrollar la demanda del servicio*, en el segmento de mercado actual, aprovechando las certificaciones y la experiencia del personal técnico.
- *Desarrollo de servicio*, consiste en aumentar las ventas a través de la diversificación de más servicios.

3.4.8 Informe del Diagnóstico Situacional

Desde el punto de vista Externo la empresa tiene importantes oportunidades debido a:

- El incremento de la actividad aeronáutica, las empresas han adquirido mayor número de aeronaves, especialmente aviones de transporte.
- Existe poca competencia local en los servicios de mantenimiento aeronáutico en el país.
- Las Barreras de Entrada son Altas para el ingreso de nuevas empresas al mercado aeronáutico y requieren de inversión fuerte.

También se presentan varias amenazas como:

- El incremento del Riesgo País considerando que la empresa pierde credibilidad en el extranjero.
- Normativas internacionales de mantenimiento aeronáutico más estrictas.
- La innovación tecnológica en el campo de la aviación es indispensable, si la empresa no va a la par puede arriesgar su participación de mercado.

Desde el punto de vista Interno cuenta con fortalezas como:

- Gozar de reconocimiento por pertenecer a la empresa de mayor prestigio en mantenimiento aeronáutico en el Ecuador (DIAF).
- Ser el primer y único taller en el Ecuador, con certificaciones nacionales e internacionales.
- Contar con personal calificado con muchos años de experiencia en aviación.

Por otra parte aparecen también las debilidades que a continuación se detallan:

- Falencias en la estructura organizacional de la empresa.
- No se está cumpliendo con la capacitación del talento humano propuesta.
- Discontinuidad de políticas por rotación de Directivos (personal militar).
- Problemas de comunicación y logística
- Centralización en la toma de decisiones por parte de la DIAF.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La aeronáutica es en la actualidad una rama de la ingeniería, que se ocupa del diseño y mantenimiento de las aeronaves. La industria aeronáutica presenta características especiales (elevado coste del producto, limitado número de clientes, rápida obsolescencia de los modelos, grandes inversiones de capital, etc.) que explican su dependencia del estado y su concentración en un reducido número de países altamente desarrollados.

Actualmente el CEMEFA apuntando hacia la competitividad y como empresa pionera de la Industria Aeronáutica en el Ecuador, se proyecta hacia la implementación de un nuevo servicio de mantenimiento y reparación electrónica especializado en equipos Collins; línea que fue considerada por el CEMEFA por las siguientes razones:

- a) La Línea COLLINS maneja tecnología, normas de calidad y seguridad que se exigen en la actualidad.
- b) Son equipos robustos los cuales requieren deben estar completamente operativos y disponibles para realizar adecuadamente las operaciones de vuelo.
- c) Los problemas de disponibilidad de las aeronaves debido a la falta de una

estación reparadora en el país que realice trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos e instrumentos de aviónica especializados en la línea COLLINS.

- d) La aviación militar así como las diferentes compañías de aviación de transporte cuenta con aeronaves que en su mayoría tiene equipamiento de aviónica marca COLLINS.
- e) El envío a reparación al exterior del equipamiento electrónico COLLINS, hace que el gasto económico y de tiempo sea mucho mayor y nada conveniente para las compañías de aviación y repartos militares

Además el servicio por sí solo no puede darse a conocer en el mercado, requiere de una adecuada promoción para su lanzamiento y la empresa no cuenta con personal capacitado en el área de mercadotecnia, además no existe dentro de su organigrama un Departamento de Marketing, dependen de la matriz (DIAF) y no han sido atendidos en este requerimiento.

4.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 Objetivo General

- Implementar nuevos servicios para el CEMEFA en equipamiento electrónico de comunicación, navegación e instrumentación de marca COLLINS, que permita realizar trabajos de inspección, reparación calibración e instalación en las aeronaves C-103 B/H, así como de otros aviones de la aviación civil y militar, cumpliendo los estándares de calidad y de seguridad exigidos por las Autoridades Aeronáuticas nacional e internacional.

4.2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis del mercado, para conocer las preferencias de los clientes y las intenciones de uso del nuevo servicio propuesto.
2. Identificar la percepción de los clientes del CEMEFA, con respecto a los servicios que la empresa ofrece.
3. Averiguar cuáles son los problemas que los clientes del CEMEFA han tenido con la empresa.
4. Conocer la percepción de los clientes sobre los servicios de la competencia.

4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados.

Los diseños de investigación pueden clasificarse de manera amplia como exploratoria o conclusivos. El objetivo primordial de la **investigación exploratoria** es proporcionar conocimiento y entendimiento del problema que enfrenta el investigador. La **investigación conclusiva** por lo general es más formal y estructurada, los resultados de esta investigación se consideran de naturaleza conclusiva debido a que se utilizan como entradas para la toma de decisiones gerenciales. A su vez se subdivide en:

- a. **Investigación Descriptiva:** tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado.

- b. Investigación Causal:** el principal objetivo es tener evidencia sobre las relaciones causales.

Acorde con la teoría mencionada en los párrafos anteriores es posible definir que el diseño de investigación descriptiva servirá para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto, por tratarse de un estudio de las características del mercado aeronáutico y cómo está la empresa CEMEFA en ese mercado, a fin de determinar si es factible implementar o mejorar los servicios que brinda.

4.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La Metodología es el conocimiento del método, mientras que el método es la sucesión de pasos que se deben dar para descubrir nuevos conocimientos, la metodología es el conocimiento de esos pasos.²²

Para nuestro estudio utilizaremos el **Método Deductivo**, el mismo que implica obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal.

4.4.1 Segmentación

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Se analizan cuatro tipos de variables para la segmentación de mercado:

- a) **Geográficas:** estas variables consisten en la subdivisión de los mercados en segmentos con base en su ubicación (regiones, estados, ciudades y pueblos donde vive y trabaja la gente.

²² Pardina, Felipe; Metodología y Técnica de Investigación en Ciencias Sociales, Siglo XXI Editores, México 1971.

- b) **Demográficas:** se utiliza con mucha frecuencia pues casi siempre está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir.
- c) **Psicográficas:** consisten en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona.
- d) **Conductuales:** algunos expertos en marketing tratan de segmentar sus mercados partiendo del comportamiento relacionado con el producto o servicio.

El mercado aeronáutico que es el objetivo de estudio del presente proyecto está basado en un tipo de segmentación conductual, debido a que se pretende analizar cuál es el comportamiento de las compañías de aviación frente a los servicios que brinda el CEMEFA.

4.4.2 Población

El mercado aeronáutico presenta características específicas y una de ellas es el reducido número de compañías de aviación de transporte que operan en el país, por sus altos costos de inversión para ingresar al mercado. En Ecuador encontramos cinco aerolíneas que al momento brindan los servicios de transporte y también tenemos la aviación militar que incluye: la Aviación del Ejército, la Fuerza Aérea y la Aviación Naval, todas estas ocho compañías poseen casi en la mayoría de sus aviones equipos electrónicos de la línea COLLINS.

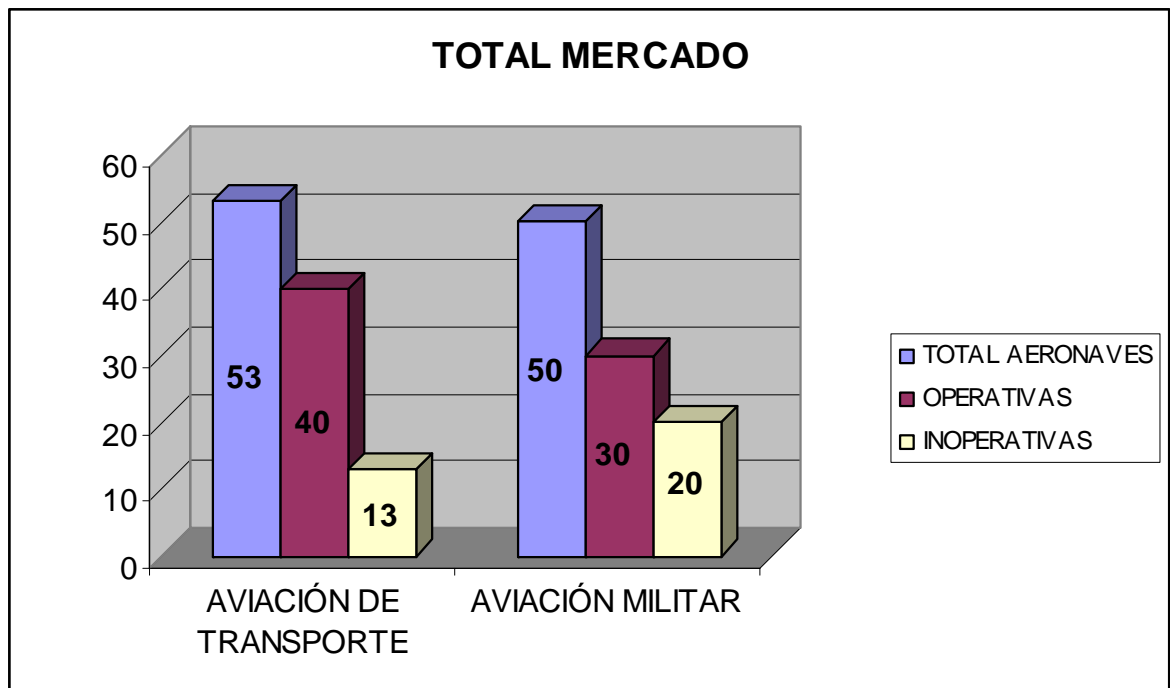
La aviación de transporte menor no se considera como población objeto de estudio debido a que sus aeronaves poseen equipos menos sofisticados con los cuales pueden cumplir sin problema su operación, como ejemplo citamos las empresas fumigadoras.

Tabla 12: Flota Aérea Nacional

	TOTAL AERONAVES	OPERATIVAS	INOPERATIVAS
AVIACIÓN DE TRANSPORTE	53	40	13
AVIACIÓN MILITAR	50	30	20

Fuente y Elaboración: CEMEFA

Figura 24: Población



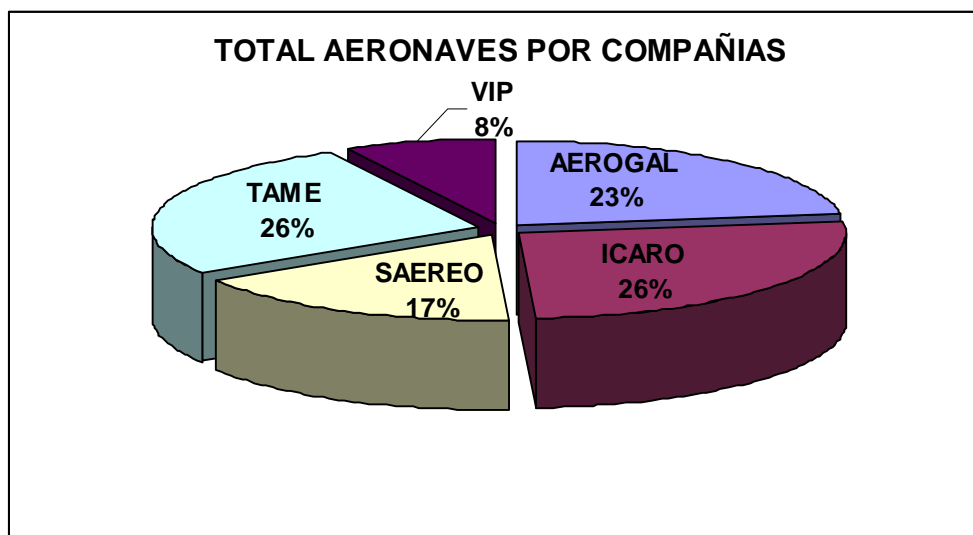
Fuente Y Elaboración: CEMEFA

Tabla 13: Aviación De Transporte

COMPAÑÍAS	TOTAL AERONAVES	OPERATIVAS	INOPERATIVAS	BASE OPERATIVA
AEROGAL	12	9	3	QUITO
ICARO	14	13	1	QUITO
SAEREO	9	6	3	QUITO
TAME	14	9	5	QUITO
VIP	4	3	1	QUITO
TOTAL AVIACIÓN TRANSPORTE	53	40	13	

Fuente Y Elaboración: CEMEFA

Figura 25: Porcentaje de aeronaves por compañía



Fuente Y Elaboración: CEMEFA

4.4.3 Muestra

De acuerdo a nuestra población de estudio no es posible tener un tamaño de muestra ya que la población a ser estudiada son las ocho compañías de aviación descritas en el punto anterior.

4.4.4 Tipo De Muestreo A Utilizar

Por ser una población pequeña se utilizará el siguiente tipo de muestreo No Probabilístico:

- **Por Conveniencia o Escogiendo Informantes:** cuando la investigación de campo implica el entendimiento de algunas situaciones sociales (cuando la población de estudio es muy pequeña), mucho de este entendimiento provendrá de la colaboración de algunas personas que son parte del grupo que está siendo estudiado.

4.5 MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS UTILIZANDO LA ENTREVISTA

Los dos métodos básicos para obtener datos cuantitativos primarios en la investigación descriptiva son la encuesta y la observación. La encuesta incluye preguntar directamente a los encuestados, en tanto que la observación consiste en registrar la conducta del encuestado.

Descrito el entorno del mercado que se va a investigar, no es aconsejable emplear el método de la encuesta; en este caso se utilizará el **método de la observación**, que incluye registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos en forma sistemática para obtener información del fenómeno de interés.

La observación puede ser:

- a) **Estructurada o no Estructurada**, en la observación estructurada el investigador claramente define las conductas por observar y los métodos con los que serán medidas. En la observación no estructurada, el observador supervisa todos los aspectos del fenómeno sin especificar los detalles por adelantado.
- b) **Abierta o Encubierta**, en la observación abierta los encuestados se percatan que están bajo observación. En la observación encubierta los encuestados no se percatan de que están siendo observados, los encuestados se pueden disfrazar como compradores o empleados de ventas.
- c) **Natural o Artificial**, en la observación natural la conducta se observa en su entorno conforme se realiza, la ventaja de este método de observación es que los fenómenos observados reflejarán con mayor precisión el verdadero fenómeno.

En la observación artificial la conducta se observa en un entorno artificial.

El método de observación natural se empleará para realizar la investigación de mercados a través de una visita a las instalaciones de cada una de las compañías y de esta forma poder entrevistar a un representante del Área de Mantenimiento respectivamente.

4.6 PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

Para la realización del trabajo de campo, se procederá a la elaboración de un formato o cuestionario que servirá de guía para llevar a cabo las entrevistas con cada uno de

los representantes del área de mantenimiento de las empresas de transporte aéreo y la aviación militar.

4.6.1 Estructuración de Entrevistas (Ver Anexo 2)

4.7 PROCESAMIENTO DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta No. 1:

1. Del listado de equipos electrónicos que se detallan a continuación, indique cuales Ud. posee en sus aeronaves:

Tabla 14: Listado de Equipos Electrónicos

ITEM	MODELO DEL EQUIPO	COMPAÑÍAS ENTREVISTADAS							
		SAÉREO	TAME	GAE-45	ICARO	FAE ALA 11	AEROGAL	VIP	AVIACIÓN NAVAL
1	618M-3 / 2B / 2D				X	X	No opina		
2	VHF-20A / 20B	X		X		X	No opina	X	X
3	51Y-7 / 7A				X	X	No opina		
4	860E-4 / 4A / 5				X	X	No opina		
5	51RV-4/4A/4B /4C /4D/5B					X	No opina		
6	ADF-60A	X		X		X	No opina	X	X
7	621A-6 / 6A				X	X	No opina		
8	TDR-90			X		X	No opina	X	X
9	VIR-30A / 31/32	X	X	X	X	X	No opina	X	X
10	DME-40 / 42	X	X	X	X	X	No opina	X	X

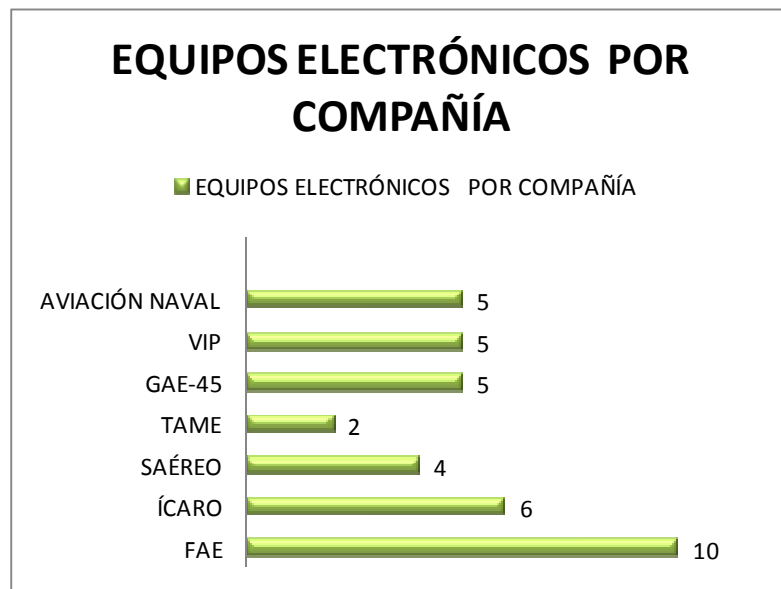
Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Otros equipos:

- TDR-94
- ALT-40
- VHF-22
- NAV RECEIVER 4000
- RADIO ALTÍMETRO 860-F4
- RADAR RDR-4B
- RADAR RDR-2000

De la entrevista desarrollada a las empresas se puede observar que específicamente todas las Compañías poseen dos equipos electrónicos de la línea COLLINS como lo es: el VOR/ILS y el DME. También cabe destacar que el principal cliente respecto a la cantidad y tipo de equipos COLLINS que posee sería la FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana).

Figura 26: Equipos electrónicos por compañía



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

2. ¿La empresa a la que representa posee convenios con alguna compañía que al momento le brinde servicios de mantenimiento de equipos de la línea COLLINS?

Tabla 15: Convenios con Empresas Extranjeras

COMPAÑÍA	RESPUESTA
SAÉREO	Si tenemos convenios con algunas empresas que se encuentran en los EE.UU.
TAME	Tenemos un convenio firmado desde el 2003 hasta el 2014 con la empresa BARFIELD de EE.UU.
ÍCARO	No existen convenios con proveedores, las compras se realizan de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
GAE-45	No tenemos convenios con los proveedores.
FAE ALA 11	No existen convenios con ninguna empresa, tenemos una oficina en Miami para que realice las adquisiciones (OLFAMIA).
AEROGAL	Tenemos convenios con empresas extranjeras.
VIP	Si tenemos convenios con empresas como la DONIER en Canadá
AVIACIÓN NAVAL	Si tenemos convenios firmados

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 27: Convenios con Empresas Extranjeras



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Como resultado de la entrevista tenemos que de las ocho Compañías, tan solo tres de ellas poseen convenios firmados con empresas extranjeras que al momento prestan sus servicios de mantenimiento y reparación de equipos COLLINS; en porcentaje representaría el 37.5% de la población de estudio.

3. ¿El servicio que estas compañías le brindan es costoso?

Tabla 16: Costo del Servicio

COMPAÑÍA	RESPUESTA
SAÉREO	Si es mucho más costoso.
TAME	Si representa un costo mayor porque los equipos deben enviarse al exterior; pero la atención es rápida. Nos agrada por el servicio de Exchange que nos permite mantener operativas las aeronaves.
ÍCARO	Claro que sí, demanda mayor gasto tanto en dinero como en tiempo.
GAE-45	Se complica más por ser un organismo público porque estamos sujetos reglamentos y disposiciones gubernamentales y eso hace más difícil obtener el servicio con rapidez.
FAE ALA 11	Si es costoso y los contratos siempre tardan más de lo previsto por retraso en los pagos a proveedores.
AEROGAL	No porque es mejor adquirir nosotros mismos los equipos implica menos recursos y nuestros técnicos los instalan, por otra parte si se requiere de reparación se envían al extranjero.
VIP	Dependiendo de la falla, en su mayoría resulta caro, pero no podemos abrir los equipos porque se pierde la garantía; entonces es preferible enviarlos a la casa fabricante o representante de la marca del equipo.
AVIACIÓN NAVAL	Si es costoso

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 28: Costo del Servicio



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

El resultado de la entrevista, muestra que para el 75 % de la población (6 Compañías) el servicio de reparación de equipos COLLINS implica desembolsos de dinero mayores, porque no existe en el país una empresa autorizada para hacerlo y deben adquirir este servicio en el extranjero.

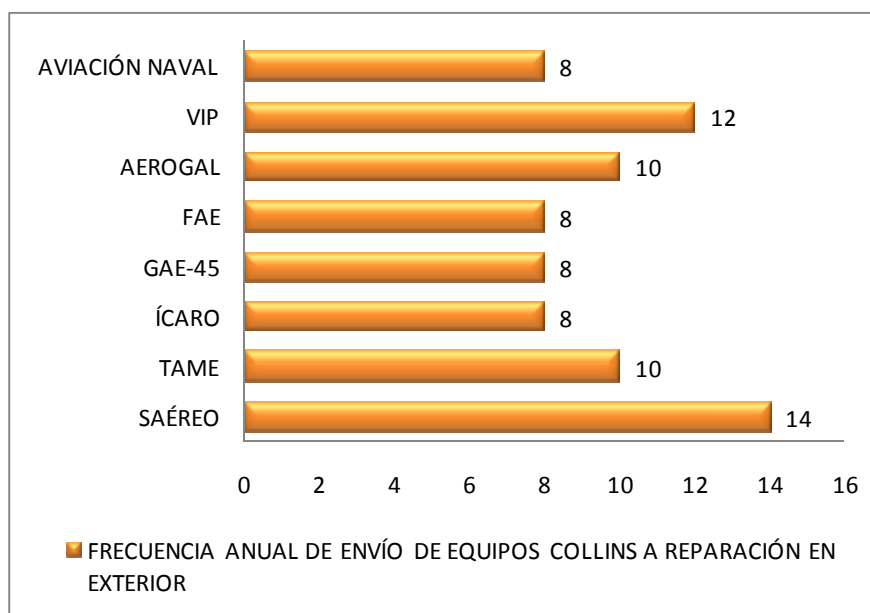
4. **Con qué frecuencia Uds. utilizan el servicio de mantenimiento de equipos COLLINS. Indique un promedio anual.**

Tabla 17: Promedio Anual de Uso del Servicio

COMPAÑÍA	RESPUESTA
SAÉREO	14 veces en el año
TAME	10 veces al año.
ÍCARO	8 veces en el año.
GAE-45	8 veces en el año.
FAE ALA 11	8 veces en el año.
AEROGAL	10 veces en el año
VIP	12 veces en el año.
AVIACIÓN NAVAL	8 veces en el año

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 29: Promedio Anual de Uso del Servicio



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Luego de analizados los datos obtenemos como resultado que el en promedio como mínimo envían 8 veces en el año sus equipos COLLINS al exterior para cubrir sus necesidades de mantenimiento, esto equivale a una oportunidad de mercado que puede ser aprovechada por el CEMEFA con la implementación del nuevo servicio.

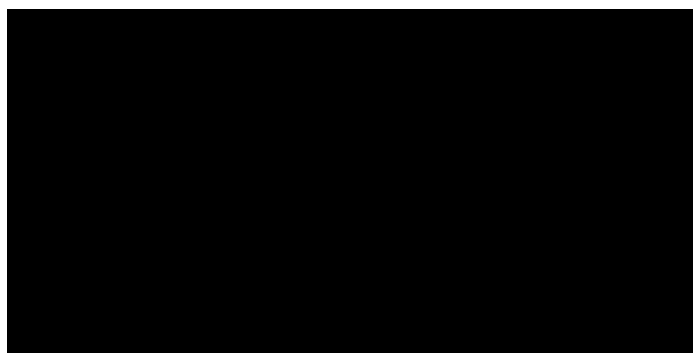
5. **¿Desearía Ud. poder contar, dentro del país, con un servicio de instalación, inspección y reparación de equipos COLLINS?**

Tabla 18: Intensión de Compra del Nuevo Servicio

COMPAÑÍA	RESPUESTA
SAÉREO	SI
TAME	SI
ÍCARO	SI
GAE-45	SI
FAE ALA 11	SI
AEROGAL	No está interesado
VIP	SI
AVIACIÓN NAVAL	SI

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 30: Demanda del Nuevo Servicio



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Luego de analizados los datos, se obtiene un resultado del 90% de las Compañías desean poder contar con el servicio de mantenimiento de equipos COLLINS en el país, esto significa que existe una gran demanda del servicio en el mercado.

a) PERCEPCIONES

1. Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de confiabilidad:

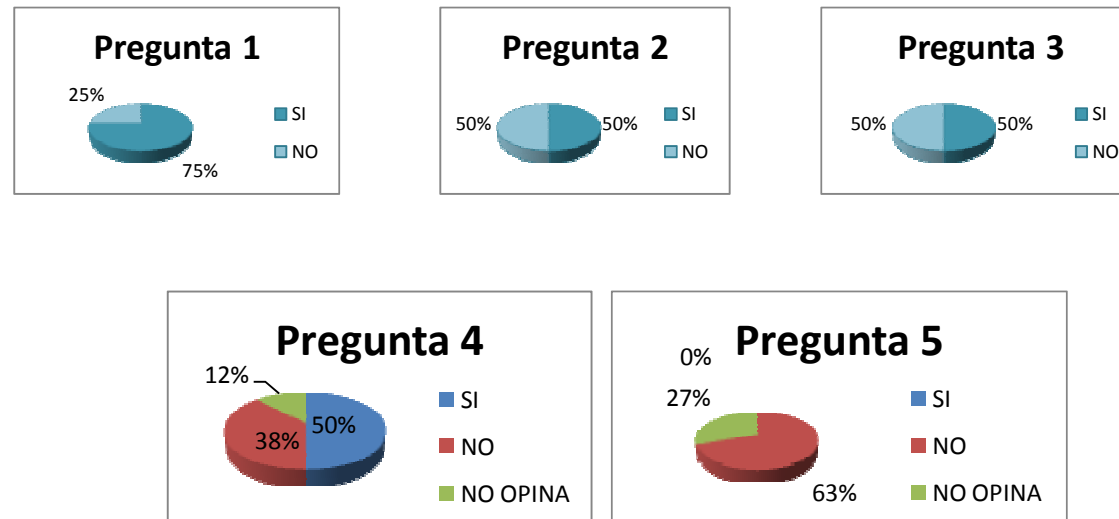
Tabla 19: Dimensión de Confiabilidad del Servicio

Preguntas	Compañías							
	SAÉREO	TAME	ÍCARO	GAE-45	FAE ALA 11	AEROGAL	VIP	AVIACIÓN NAVAL
1. Cuando Ud. tiene un problema, el CEMEFA le da el apoyo necesario para resolverlo.	Si siempre	Si, no hay inconvenientes .	Si, totalmente de acuerdo.	Lo hace pero no siempre.	Casi siempre	Si la respuesta es muy buena.	Las necesidades han sido atendidas.	Si lo hace
2. El CEMEFA desarrolla un servicio de manera correcta.	Si siempre	No, si han existido fallas.	No, se presentaron muchas fallas.	No, hemos tenido varios problemas con los equipos.	No se cumple, se han detectado fallas en la reparación	SI, no se han presentado nuevos reportes.	Hubo improvisación, finalmente se logró el objetivo	Si

3. El CEMEFA proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.	Si siempre	No	Si se ha realizado en el tiempo estimado.	No se ha cumplido con lo ofrecido	No totalmente en desacuerdo.	Si hay coordinación.	Si se ha hecho en el tiempo estimado.	No porque han existido demoras
4. El CEMEFA mantiene informados a los clientes sobre los avances del trabajo que se está realizando en sus aeronaves.	De vez en cuando	Si, no pierde contacto con el cliente.	Siempre hemos estado en contacto	Lo hace muy rara vez..	No es constante.	Son trabajos de corta duración, no se ha presentado esta situación.	Si, el servicio es de poca duración y se hace de formas compartida.	Si
5. El CEMEFA aplica los tiempos hasta la entrega considerando la importación del material necesario.	NO, Existe demora	No, si han existido demoras.	NO OPINA	No, se demora demasiado tiempo	No, los procesos de compra e importación son lentos.	No OPINA.	NO OPINA.	No se ha cumplido con el tiempo de entrega de los equipos.

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 31: Dimensión de Confiabilidad del Servicio



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Respecto a la perspectiva de confiabilidad, con los resultados obtenidos en cada una de las preguntas propuestas podemos observar que el CEMEFA presenta falencias en la entrega de sus servicios, de manera tal que para los clientes la ejecución de los trabajos es buena por parte de los técnicos; pero en cuanto a tiempos de entrega e importación de repuestos existen demoras (63% por el NO) en la pregunta 5, el sistema logístico del Centro no está funcionando de manera adecuada y por tal motivo no se está respetando el tiempo establecido en los contratos y eso equivale a una pérdida del nivel de confianza por parte de las compañías de aviación hacia el CEMEFA.

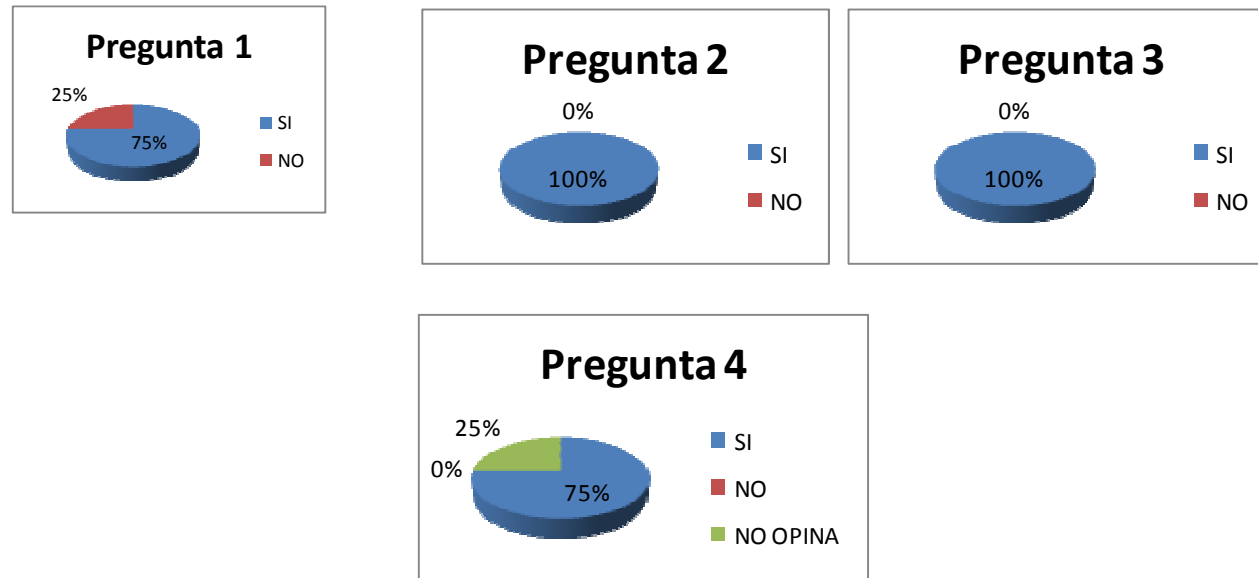
6. Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de responsabilidad:

Tabla 20: Dimensión de Responsabilidad del Servicio

Preguntas	Compañías							
	SAÉREO	TAME	ÍCARO	GAE-45	FAE ALA 11	AEROGAL	VIP	AVIACIÓN NAVAL
1. El personal del CEMEFA le brindan el servicio con prontitud.	Si siempre	Si	Si	No	Si	No	SI	Sí
2. Los empleados del CEMEFA siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.	Si siempre	Si.	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3. En caso de encontrar discrepancias en los trabajos realizados, los técnicos del CEMEFA solucionaron el problema en el menor tiempo posible, y esto satisfizo su necesidad.	Si	Si	Si siempre	Sí	Si	Si	Si	Si
4. En caso de ejecutar un trabajo con el CEMEFA y sobre la marcha se detecta una nueva discrepancia, diferente a la que se esta ejecutando, los técnicos del CEMEFA se prestan a solucionar el problema.	Si no han existido problemas mayores.	Si	NO OPINA	Si	Si	NO OPINA	Si	Si

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 32: Dimensión de Responsabilidad del Servicio



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Al analizar los resultados sobre la perspectiva de responsabilidad, observamos que en todas las cuatro preguntas el CEMEFA obtiene un porcentaje alto en la calificación Si (75% y 100%), esto equivale a un punto positivo para el Centro ya que demuestra responsabilidad en la ejecución de los trabajos y la satisfacción del cliente al recibir los servicios.

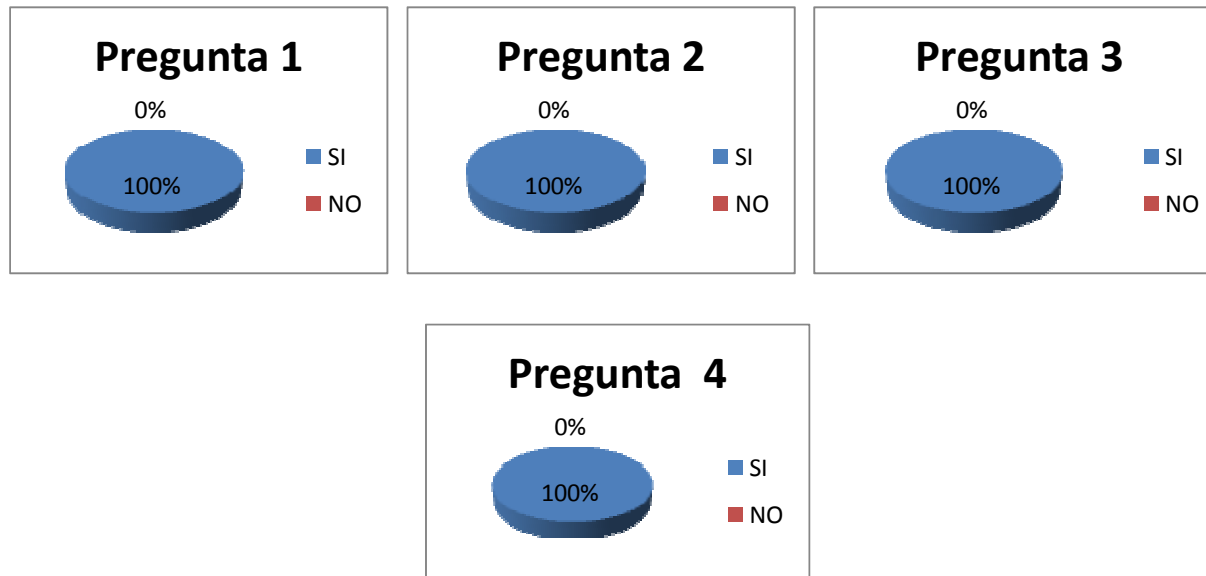
7. Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de seguridad:

Tabla 21: Dimensión de Seguridad del Servicio

Compañías Preguntas	SAÉREO	TAME	ÍCARO	GAE-45	FAE ALA 11	AEROGAL	VIP	AVIACIÓN NAVAL
	1. El comportamiento de los empleados del CEMEFA le inspira confianza.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2. Se siente seguro de realizar transacciones con la empresa CEMEFA.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3. Los empleados del CEMEFA lo tratan siempre con cortesía.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
4. Los técnicos del CEMEFA cuentan con el conocimiento para responder a sus preguntas.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 33: Dimensión de Seguridad del Servicio



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Respecto a la perspectiva de seguridad, con los resultados obtenidos en cada una de las cinco preguntas propuestas podemos observar que el CEMEFA presenta excelentes resultados (100% SI), esto gracias a la experiencia y capacidad con la que cuenta el personal técnico del mismo y que es necesario conservar para proyectar una imagen buena para el cliente.

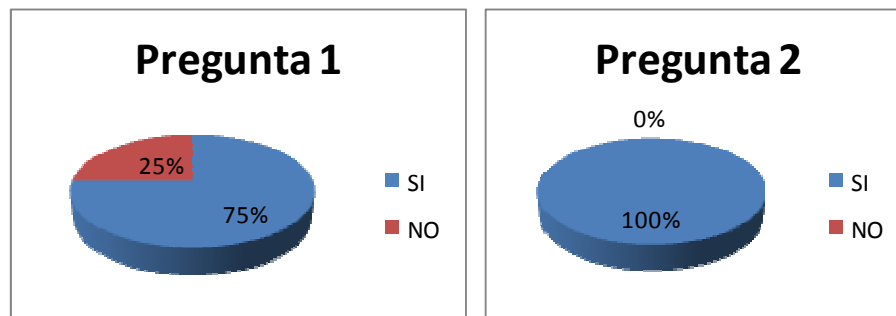
8. Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de empatía:

Tabla 22: Dimensión de Empatía del Servicio

Preguntas	Compañías							
	SAÉREO	TAME	ÍCARO	GAE-45	FAE ALA 11	AEROGAL	VIP	AVIACIÓN NAVAL
1. El CEMEFA le brinda atención personalizada.	Existe deficiencia	No, debe mejorar	Si	Existe deficiencia	No	No	No	Si
2. Los técnicos del CEMEFA atienden sus necesidades específicas.	Si hemos sido atendidos.	Sí, no hay problema	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 34: Dimensión de Empatía del Servicio



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Respecto a la perspectiva de empatía, con los resultados obtenidos en cada una de las preguntas propuestas podemos observar que el CEMEFA goza de un 100% respecto a la atención de necesidades específicas por parte de los técnicos; sin embargo en la atención en sí al cliente como empresa, requiere de un mayor conocimiento del cliente, para buscar la forma más idónea de atenderlo, sin dejar de lado sus características y necesidades particulares.

9. Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión tangible:

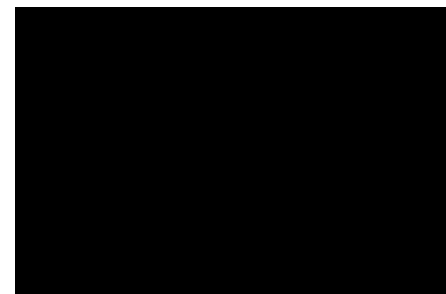
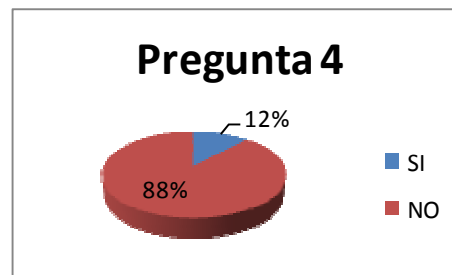
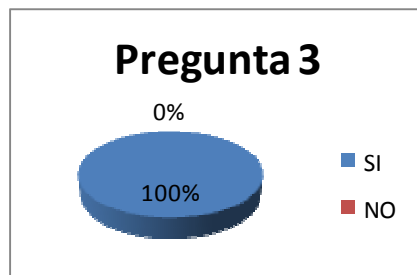
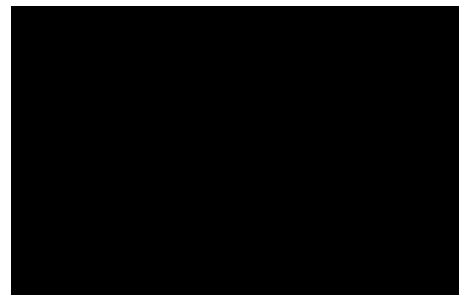
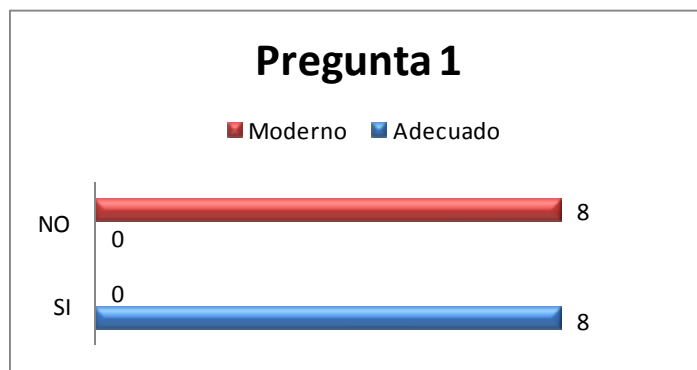
Tabla 23: Dimensión Tangible del Servicio

Preguntas \ Compañías	SAÉREO	TAME	ÍCARO	GAE-45	FAE ALA 11	AEROGAL	VIP	AVIACIÓN NAVAL
	1. La apariencia del equipo (Bancos de prueba) que el CEMEFA utiliza es moderno y adecuado.	No son nuevos pero adecuados para el servicio que brindan	Son adecuados, pero no modernos.	Deben actualizarse	No son modernos	No son modernos, pero si adecuados	No son modernos	No son modernos
2. Las instalaciones físicas del CEMEFA (Oficinas y Laboratorios) son visualmente atractivas.	Requiere de un hangar para mayor comodidad del cliente..	Sí	Sí	Si han mejorado	Si	Sí	Sí	Sí

3. La presentación del personal del CEMEFA es buena.	Si es adecuada	Si es adecuada	Si es adecuada	Si es adecuada	Si es adecuada	Si es adecuada	Si es adecuada	Si es adecuada	Si es adecuada
4. Los materiales asociados con el servicio (folletos, trípticos, estatutos) dan a conocer de manera clara los servicios que ofertan.	No han recibido ningún material.	No	Si	No	No	No	No	No	No
5. Los horarios de atención del CEMEFA son convenientes (08H00 hasta 17H00).	No deberían ampliar el horario.	No deberían ampliar el horario.	No deberían ampliar el horario.	No deberían ampliar el horario.	No deberían ampliar el horario.	No deberían ampliar el horario.	No deberían ampliar el horario.	No deberían ampliar el horario.	No deberían ampliar el horario.

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 35: Dimensión de Tangible del Servicio



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Respecto a la dimensión tangible del servicio, con los resultados obtenidos en cada una de las preguntas propuestas podemos observar que el CEMEFA posee una infraestructura adecuada para el servicio que presta al momento, pero no se puede dejar de lado los avances tecnológicos, más aún en el campo de la aviación, donde cada día aparecen nuevos equipos electrónicos para mejorar las operaciones de las aeronaves, de igual forma el CEMEFA debe actualizar sus bancos de prueba para estar al mismo nivel de la tecnología y garantizar su permanencia en el mercado aeronáutico.

En la pregunta se obtuvo el 88% para el SI, lo cual demuestra los esfuerzos de sus directivos por mejorar las instalaciones del CEMEFA, proyecto que se llevó a cabo en el periodo 2005-2006. El 12% que corresponde al NO fue una observación de parte de una compañía que sugirió la construcción de un hangar que permita llevar a la aeronave al Centro y realizar el chequeo en lugar de tener que pedir prestado un hangar en el aeropuerto de Guayaquil para sacar el equipo de la aeronave y luego enviarlo al cheque.

En la pregunta 3 donde se da a conocer que piensa el cliente sobre la presentación del personal, se obtuvo por el SI el 100% que denota una adecuada presentación del personal.

Finalmente en las preguntas 4 y 5 encontramos respuestas negativas respecto a la información que existe sobre el CEMEFA y los horarios de atención respectivamente, los mismos que no están acorde con las necesidades de las compañías de aviación porque en este tipo de mercado lo más óptimo sería una atención permanente de ser posible las 24 horas del día.

b) EXPECTATIVAS

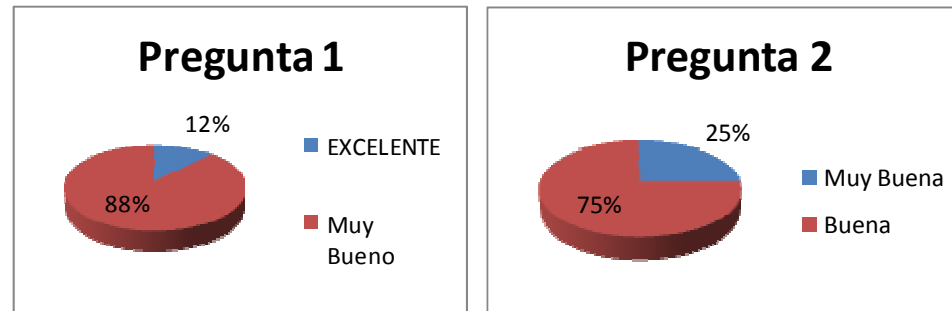
1. ¿Cómo clasificaría el desempeño de la empresa CEMEFA en las siguientes características del servicio?:

Tabla 24: Desempeño de la Empresa CEMEFA

Preguntas	Compañías							
	SAÉREO	TAME	ÍCARO	GAE-45	FAE ALA 11	AEROGAL	VIP	AVIACIÓN NAVAL
1. Empleados con las mejores expectativas para la empresa.	Muy Buena	Muy Buena	Excelente	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena
2. Entrega de un buen servicio y de manera eficiente desde la primera vez.	Muy Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Buena	Buena	Muy Buena	Muy Buena

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 36: Desempeño de la Empresa CEMEFA



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Los resultados de la entrevista sobre las expectativas del servicio, muestran en la primera pregunta una calificación de Muy Buena con un 88% respecto al desempeño de los empleados, los mismos que de acuerdo con los clientes están identificados con el CEMEFA; mientras que en la segunda pregunta sobre la entrega del servicio pese a tener un porcentaje alto (75%) en la calificación de Buena no es un resultado alentador, porque nos indica que existen fallas, por ende el CEMEFA no está actuando de manera eficiente en el mercado.

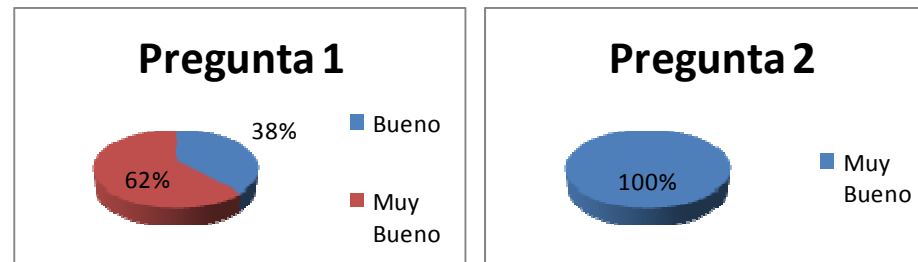
2. La atención al Cliente por parte del CEMEFA tanto Pre-Venta como Post-Venta satisfizo sus expectativas?

Tabla 25: Expectativas Sobre el Servicio Post-Venta

Preguntas	Compañías								
	SAÉREO	TAME	ÍCARO	GAE-45	FAE ALA 11	AEROGAL	VIP	AVIACIÓN NAVAL	
1. Agilidad en la entrega del servicio	Muy Buena	Buena	Muy Buena	Muy Buena	Buena	Buena	Muy Buena	Muy Buena	
2. Cortesía de los empleados	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 37: Expectativas Sobre el Servicio Post-Venta



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Los resultados en la primera pregunta donde se analiza el servicio pre-venta y post-venta en la agilidad al momento que se esta efectuando el servicio obtuvo el 62% con una calificación de Muy Buena y el 38% con una calificación de Buena, esto se debe a que el servicio presenta demoras por el trámite burocrático que existe y si hablamos del servicio pos-venta este es casi nulo y no se da seguimiento al cliente por parte del CEMEFA.

En la segunda pregunta no hay inconvenientes, todos los clientes dieron una calificación de Muy Buena respecto a la atención y cortesía por parte de los empleados,

3. En comparación con otras empresas nacionales que ofrecen los servicios de mantenimiento electrónico para aviación, ¿cómo calificaría Ud. el servicio que brinda el CEMEFA?

Tabla 26: Calificación del Servicio

SAÉREO	TAME	ÍCARO	GAE-45	FAE ALA 11	AEROGAL	VIP	AVIACIÓN NAVAL
El CEMEFA debe agilizar sus procesos de operación,	Todavía existen deficiencias, los procesos internos son muy lentos.	La competencia es más eficiente	Procesos operativos burocráticos, la competencia es más rápida en la entrega del servicio.	No hay continuidad de políticas, la entrega del servicio se vuelve lento.	Es mejor la competencia.	Existe deficiencia, las empresas particulares son mucho más rápidas en la entrega del servicio.	Los procesos operativos deben mejorarse.

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 38: Calificación del Servicio



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Con estos resultados nos damos cuenta que la competencia nacional en el mercado aeronáutico es fuerte y tiene grandes ventajas respecto del CEMEFA por tratarse de empresas particulares que no están sujetas a trámites burocráticos como es la característica de las empresas públicas en nuestro país y esto dificulta la entrega del servicio de manera correcta que a su vez supere el nivel esperado por el cliente y satisfaga al máximo sus necesidades.

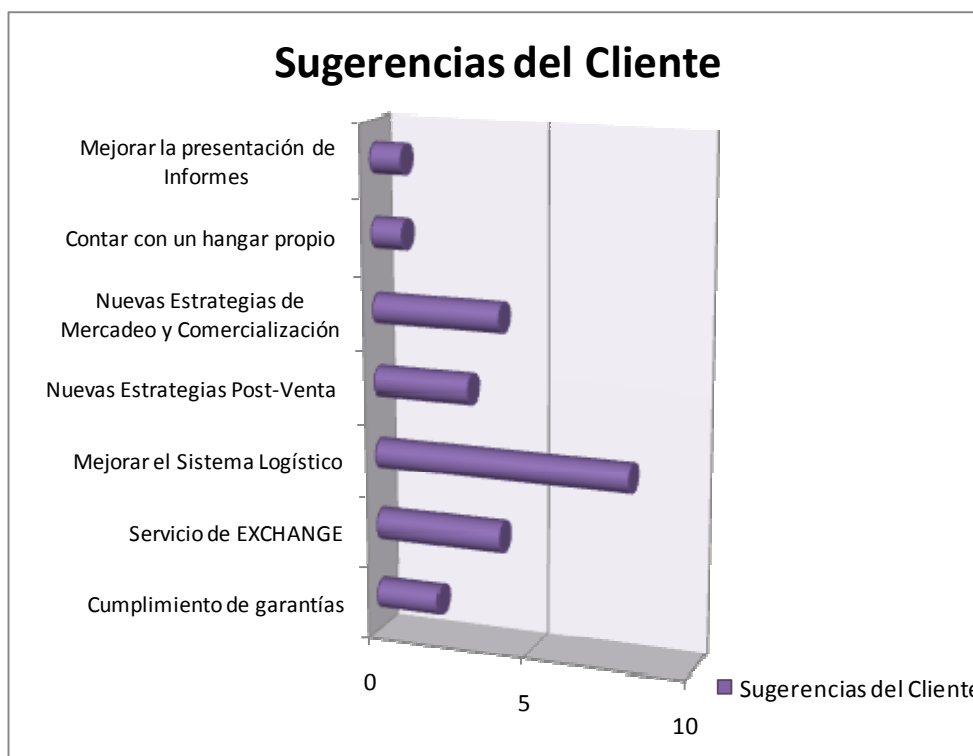
4. Sugerencias y Comentarios

Tabla 27: Sugerencias del Cliente

SAÉREO	TAME	ÍCARO	GAE-45	FAE ALA 11	AEROGAL	VIP	AVIACIÓN NAVAL
<p>Contar con un hangar propio que facilite el traslado de las aeronaves hasta el centro de mantenimiento CEMEFA para que se realicen los chequeos pertinentes.</p> <p>Contar con el servicio de EXCHANGE.</p>	<p>Mayores garantías respecto a tiempos.</p> <p>Implementar el servicio de EXCHANGE, que permita la reparación de los equipos sin tener que paralizar las operaciones del avión.</p>	<p>Revisar los procedimientos de preparación de informes por parte del personal técnico, donde se exponga de manera detallada todas las actividades desarrolladas (utilizar un lenguaje más técnico).</p>	<p>Requieren soporte técnico e instrucción por parte de los técnicos del CEMEFA al personal de la aviación del ejército que trabaja en el área de mantenimiento.</p> <p>Contar con el servicio de EXCHANGE.</p>	<p>Mejorar el sistema logístico para evitar demoras en la entrega del servicio respecto a comprase de importación de equipos o repuestos.</p> <p>Implementar estrategias de mercadeo y comercialización.</p>	<p>Mejorar los procesos de cobranzas y facturación.</p> <p>Cambiar los procesos de mercadeo y comercialización, enfocados hacia una mejor atención al cliente.</p>	<p>Realizar visitas a la empresa y realizar seguimiento a las necesidades del cliente.</p>	<p>Dar cumplimiento a las garantías que se acuerdan en los contratos.</p> <p>Crear nuevas estrategias para que el CEMEFA pueda brindar un buen servicio Post-venta.</p> <p>Contar con el servicio de EXCHANGE.</p>

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Figura 39: Sugerencias del Cliente



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Finalmente tenemos los resultados de la última pregunta planteada en la entrevista, donde claramente podemos darnos cuenta de que el cliente tiene varias necesidades o sugerencias que hacerle a la empresa, entre las principales tenemos:

- Implementación de Nuevas estrategias de mercadeo y comercialización.
- Implementación de un servicio de Exchange, lo cual implica que el CEMEFA tenga en stock equipos o repuestos para que las compañías de aviación no paralicen sus actividades comerciales, durante el tiempo que conlleva la reparación o instalación de los nuevos equipos.

- Realizar seguimiento al cliente de forma constante del servicio (Post-Venta).
- Cumplir con las garantías que se detallan en los contratos e incrementar el

4.7.1 Correlaciones (Ver Anexo 3)

Tabla 28: Correlaciones

		¿Desearía usted poder contar, dentro del país, con un servicio de instalación, inspección y reparación?	Del listado de equipos electrónicos que se detallan a continuación, indique cuáles usted posee en sus aeronaves?
¿Desearía usted poder contar, dentro del país, con un servicio de instalación, inspección y reparación?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 8	1,000(**) 8
Del listado de equipos electrónicos que se detallan a continuación, indique cuáles usted posee en sus aeronaves?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1,000(**) 8	1 8

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Tabulación SPSS

Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Con un nivel de significancia de 1, se refleja el grado de asociación entre las dos variables, a su vez denota la necesidad del nuevo servicio gracias a que existe demanda, pues las aeronaves tienen equipos COLLINS.

4.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN

La Investigación de Mercados se llevó a cabo con éxito, el trabajo de campo se basó en la recolección de datos a través de la aplicación de ocho entrevistas con el personal del área de mantenimiento de las compañías de aviación respectivamente. Una vez analizados los datos, se concluye lo siguiente:

➤ **OBJETIVO GENERAL:**

- Referente a la implementación del nuevo servicio de mantenimiento de equipos COLLINS, se observa que existe una fuerte necesidad en la aviación mayor de poder contar con un servicio de reparación, instalación, y calibración de equipos COLLINS, ya que la mayoría de sus aeronaves cuenta con esta línea de equipos y al no existir en el país una estación reparadora certificada que lo haga, deben recurrir a las empresas extranjeras (EE.UU.) para adquirir el servicio y pagar grandes sumas de dinero por este servicio.

➤ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS :**

- La segunda parte de la entrevista abarcó el análisis de las percepciones que tienen los clientes sobre la calidad del servicio, en este punto encontramos novedades en cuanto al tiempo de entrega del servicio de reparación y de instalación porque existe demora en la importación de repuestos o equipos, esta situación a su vez es un indicio del pésimo sistema logístico y el alto grado de burocracia que es característica de las empresas públicas (FAE).

- Los principales problemas que los clientes han tenido con la empresa son: el tiempo de entrega del servicio, financiamiento, deficiente proceso de facturación y cobranzas, y fallas en la transmisión de información entre los departamentos (Comercial, Marketing y Financiero) de la Matriz DIAF y su similar del CEMEFA, factores importantes que afectan la imagen de la empresa y son la causa de que las compañías de aviación busquen a la competencia.
- Finalmente respecto a la percepción de los clientes sobre el servicio de la competencia, encontramos competidores locales pequeños, que no poseen certificaciones; sin embargo cuentan con licencia aeronáutica para hacer la liberación de los equipos, razón por la que pueden comercializar equipos de aviónica e instalarlos. Por otro lado aparece la competencia en el extranjero que para el caso de equipos COLLINS, las compañías de aviación al no contar con el servicio de reparación o mantenimiento dentro del país, se ven obligados a comprar el servicio en el exterior, el mismo que les resulta costoso, pero es eficiente.

4.9 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Cabe indicar que la oferta esta dada por una mínima competencia las mismas que se detallan a continuación con la oferta y productos que ofertan a las empresas de aviación:

4.10 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

A continuación menciono las empresas que demandan el servicio de mantenimiento para equipos COLLINS:

Tabla 29: DEMANDA DE MERCADO

COMPAÑÍAS	TOTAL AERONAVES	OPERATIVAS	INOPERATIVAS
AEROGAL	12	9	3
ICARO	14	13	1
SAEREO	9	6	3
TAME	14	9	5
VIP	4	3	1
AVIACIÓN MILITAR (FAE ALA NO. 11, GAE-45 Y AVIACIÓN NAVAL)	50	30	20
TOTAL AVIACIÓN	103	70	33

Fuente: CEMEFA

Elaboración: Andrea Bustamante

4.10.1 Demanda Insatisfecha

Tenemos una demanda insatisfecha ya que no existen empresas en el país que den servicio de mantenimiento para equipos COLLINS.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

5.1 OBJETIVOS

Una vez realizado el estudio de mercado del CEMEFA, se plantean los objetivos que se desea lograr acorde al tiempo, que en el caso de la empresa deberá ser reflejado a mediano y largo plazo.

- Alcanzar un grado de comunicación Interna efectiva del 20% entre los departamentos de la DIAF- Matriz y el Centro Operativo CEMEFA, dotándola de recursos y dándole un rango de importancia al incluirla en el organigrama de la empresa.
- Incrementar en un 25% el nivel de posicionamiento del CEMEFA para el año 2010 en el mercado de la industria aeronáutica, considerando que actualmente el CEMEFA se proyecta a implementar un nuevo servicio de mantenimiento especializado en equipos COLLINS y requiere de un plan de promoción para el lanzamiento del nuevo servicio.

5.2 PROPUESTA DE CULTURA CORPORATIVA

La noción de cultura es, junto con la de comunicación, quizá, la de mayor importancia en el estudio de la comunicación corporativa.

La noción de cultura se refiere a la parte opaca de la organización, que expresa lo simbólico de la misma.

5.2.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la provisión de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de estructuras, motores, equipos de aviónica e instrumentos de vuelo, además de desarrollar nueva tecnología que permita la modernización de sistemas aeronáuticos para la aviación civil y militar a fin de coadyuvar al desarrollo de la industria aeroespacial del país.

5.2.2 Visión

Para el 2015 la DIAF pretende a través de un buen desempeño organizacional, aumentar la cobertura existente que nos permita el reconocimiento como la empresa con mayor participación en la industria aeronáutica de Latinoamérica.

5.2.3 Objetivo del CEMEFA

El CEMEFA esta habilitado como estación reparadora DGAC y FAA, para hacer inspección, reparación, compensación y testeo en bancos de prueba para equipos de aviónica e instrumentos de vuelo; conforme a las capacidades y habilitaciones por marca y modelo otorgados por cada una de las entidades nombradas anteriormente, de esta manera se adhiere a la misión de la DIAF.

5.2.4 Valores

- Desde el punto de vista de la Dirección debe tener presente los siguientes valores:
 - Respeto a las personas

- Motivar y dar confianza
 - Distribuir responsabilidades y delegar
 - Buscar el Consenso
 - Gestión participativa de los planes
- Los empleados deben tener presentes:
- Respeto a las personas
 - Desarrollo personal
 - Innovación
 - Motivación
 - Sentido de Integración
 - Trabajo en equipo
- Valores para las tareas:
- Prevención
 - Investigación sobre las causas últimas
 - Dominio de los procesos
 - Dinámica de mejora continua

5.2.5 Promesa Al Cliente

Nuestro compromiso es atenderlo con oportunidad, brindándole un servicio de alta calidad, a un menor costo y dentro del país.

5.2.6 Política De Calidad

El CEMEFA se compromete a cumplir con las leyes, regulaciones aeronáuticas y normas ISO, aplicando la mejora continua en todos los procesos para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

5.3 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Las estrategias son las acciones que nos conducirán al logro de los objetivos. La estrategia es definida basándose en los atributos como en las deficiencias internas de la organización, en los recursos disponibles, con el fin de lograr una situación viable y original, anticipando posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas del entorno. ²³

5.3.1 Marketing Mix

Para que una estrategia de marketing (mezcla de mercadotecnia) sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

Para el CEMEFA el mercado objetivo lo conforman: ocho (8) compañías de aviación, subdivididas en cinco compañías de transporte o comerciales y las tres restantes que pertenecen a la aviación militar (Fuerzas Armadas).

²³Estrategias para el cambio, Sexta Edición , Quinn James Brian, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México D.F. 1993

5.3.1.1 Instrumentos

A) Producto:

Los nuevos servicios a ser implementados en equipamiento electrónico de comunicación, navegación e instrumentación de marca COLLINS serán los siguientes:

1. Inspección,
2. Reparación,
3. Calibración,
4. Instalación

Todos estos servicios tanto para la aviación civil como aviación militar

Tabla 30: Adición De Capacidades En Equipos Collins

ITEM	P/N	DESCRIPCIÓN	MODELO	ATA	CAPACIDAD IN, INSP, RP, TS
PRIMERA ETAPA					
1	622-1181-XXX	VHF COM	618M-3	23	IN, INS, RP, TS
2	522-4088-003	VHF COM	618M-2B	23	IN, INS, RP, TS
3	522-4089-001	VHF COM	618M-2D	23	IN, INS, RP, TS
4	622-1879-XXX	VHF COM	VHF-20A	23	IN, INS, RP, TS
5	622-1334-XXX	VHF COM	VHF-20B	23	IN, INS, RP, TS
SEGUNDA ETAPA					
6	777-1492-XXX	ADF	51Y-7	34	IN, INS, RP, TS
7	792-6216-XXX	ADF	51Y-7A	34	IN, INS, RP, TS
8	622-2921-XXX	DME	860E-5	34	IN, INS, RP, TS

9	622-2920-XXX	DME	860E-4	34	IN, INS, RP, TS
10	622-3078-XXX	DME	860E-4A	34	IN, INS, RP, TS
11	622-3259-XXX	VOR/ILS	51RV-4D	34	IN, INS, RP, TS
12	622-3258-XXX	VOR/ILS	51RV-4C	34	IN, INS, RP, TS
13	622-3257-XXX	VOR/ILS	51RV-4B	34	IN, INS, RP, TS
14	622-3256-XXX	VOR/ILS	51RV-4A	34	IN, INS, RP, TS
15	622-3255-XXX	VOR/ILS	51RV-4	34	IN, INS, RP, TS
16	822-0761-XXX	VOR/ILS	51RV-5B	34	IN, INS, RP, TS
17	622-2362-XXX	ADF	ADF-60A	34	IN, INS, RP, TS
18	622-2224-XXX	TRANSPONDER	621A-6A	34	IN, INS, RP, TS
19	787-6211-XXX	TRANSPONDER	621A-6	34	IN, INS, RP, TS
20	622-1270-XXX	TRANSPONDER	TDR-90	34	IN, INS, RP, TS

TERCERA ETAPA					
21	622-0876-XXX	VOR/ILS	VIR-30A	34	IN, INS, RP, TS
22	622-1239-XXX	VOR/ILS	VIR-31	34	IN, INS, RP, TS
23	622-6137-XXX	VOR/ILS	VIR-32	34	IN, INS, RP, TS
24	622-1233-XXX	DME	DME-40	34	IN, INS, RP, TS
25	622-6263-XXX	DME	DME-42	34	IN, INS, RP, TS

Fuente y Elaboración: CEMEFA

➤ **Estrategia:**

- Sugerir a la Dirección de la Matriz-DIAF la revisión del Sistema Logístico y readecuar su estructura de tal forma que los tiempos de importación de equipos y repuestos se reduzcan, a fin de mejorar la entrega del servicio, y evitar molestias con el cliente.

- Implementar el servicio de EXCHANGE, que consiste en mantener un número adecuado de equipos en stock, para solventar la necesidad del cliente mientras el equipo está siendo reparado ya que por las características del mercado mismo, un avión no puede dejar de operar, esto representa una gran pérdida para el cliente.

B) Precio:

➤ Estrategias:

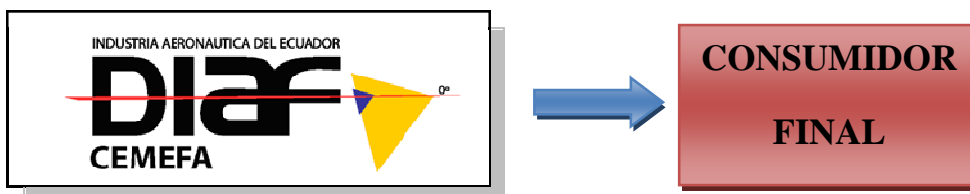
- El nuevo servicio que implementará el CEMEFA es único en el país, la competencia existe solo en el extranjero, los mismos que cobran altas sumas de dinero a las compañías de aviación; en vista de ello los precios que ofrecerá el CEMEFA serán inferiores en comparación a la competencia extranjera, resaltando además la ventaja de poder contar con el servicio en el Ecuador.
- En vista que la inversión inicial es fuerte, no se darán descuentos que puedan afectar los precios y el nivel de ingresos que se percibirá por la implementación de estas nuevas capacidades.
- La forma de pago se podrá realizar en efectivo, cheque o tarjeta, el cliente cancelará el 70% del valor facturado al iniciar el trabajo, el 30% restante se cobrará una vez concluido el servicio. En caso de solicitar financiamiento (del 30% restante), podrá el cliente acceder a un crédito directo con el respaldo de un documento (pagaré) y el plazo dependerá del monto facturado.

C) Distribución:

➤ Estrategia:

- El canal de distribución del CEMEFA no tiene intermediarios, lo cual le facilita el contacto directo con el cliente o consumidor final.

Figura 40: CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Fuente y Elaboración: Andrea Bustamante

D.) Promoción:

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de Ventas, Fuerza de Venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

Hemos llegado al punto Central de la propuesta y como se manifiesta en el párrafo anterior la promoción está ligada a la comunicación de forma directa, razón por la que una vez analizada la empresa y considerando las conclusiones que se obtuvieron en la investigación de mercados (Capítulo IV), se plantea la implementación de un Plan

de Comunicación en primera instancia de carácter Interno y luego si proponemos un plan de Comunicación Externa, ya que si el CEMEFA no satisface a su cliente interno, le será más difícil satisfacer a su cliente externo.

5.4 COMUNICACIÓN INTERNA

La Comunicación Interna está considerada como una herramienta de gestión, es un signo exterior de modernidad para aquellas empresas o instituciones que la aplican. Puede ser definida como: “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Kreps, 1990).

El CEMEFA posee una estructura orgánica vertical, cuya cabeza es el Director Ejecutivo de la Matriz DIAF, aspecto que establece un proceso de comunicación descendente puesto que están sujetos a las resoluciones o decisiones que tome la DIAF, y por ende influyen en las operaciones del CEMEFA en la entrega de los servicios. Por tanto si la DIAF como cabeza de la organización no presta atención a las necesidades internas que tiene el CEMEFA, y la parte Directiva no se participa ni estimula la participación y el compromiso de todos (DIAF y CEMEFA), se pierde la efectividad de la Comunicación Interna.

A través de la Comunicación Interna se puede lograr dar “coherencia y credibilidad a la imagen corporativa de la empresa que se traslada al exterior” y que los trabajadores pueden convertirse en “embajadores de su propia empresa”, porque “contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación”²⁴

²⁴ Morales S. Francisca, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Gestión 2000, Barcelona, 2001. Pág. 234

5.4.1 Estrategias

- Mejorar los canales de comunicación, agilizando todo el proceso operativo.
- Determinar un mejor canal de transmisión de datos para que todos los empleados reconozcan y se involucren con los objetivos de la organización.
- Lograr un clima de implicación e integración de las personas a sus respectivos Centros: DIAF-Matriz y el Centro Operativo-CEMEFA.

5.4.2 Acciones Internas

Luego de realizado el estudio de mercado interno las acciones a implementar para el personal del CEMEFA serían:

- **SKYPE:** es un software para realizar llamadas sobre Internet, fundada en 2003 por el danés Janus Friis y el sueco Niklas Zennstrom, creadores de Kazaa. El código y protocolo de Skype permanecen cerrados, pero los usuarios interesados pueden descargar gratuitamente la aplicación del sitio oficial. Los usuarios de Skype pueden hablar entre ellos gratuitamente.

Este sistema de comunicación puede ser utilizado por el CEMEFA para la transmisión de la información entre sus departamentos y principalmente con los departamentos de la DIAF, que es uno de sus mayores problemas. Este sistema ya fue instalado en el año 2008, sin embargo no se le ha dado el uso adecuado, se propone comprar el equipo HEAD SET (manos libres) para hacer operativa la comunicación. Se requieren 15 equipos en total.

Costo:

- HEADSET GENIUS Hs-04, tiene un valor de \$15.99 cada unidad.

- **Partes Militares:** evento tradicional de las Fuerzas Armadas que consiste en realizar al inicio de cada jornada laboral una formación con todo el personal para verificar su asistencia y de forma verbal comunicar novedades sobre trabajos a realizar. Es importante añadir a lo emocional (identificación con la empresa) un valor de tipo racional, por lo que también se requiere informar al personal (DIAF-CEMEFA) sobre cuestiones como: contenido y funciones de los puestos de trabajo, retribuciones, tiempo libre, planes de capacitación, políticas de dirección y gestión, etc., información que a su vez será oportunamente notificada al personal en los partes militares al iniciar o al terminar las actividades del día, a través de un memorándum, según sea el requerimiento.
- **Incentivos:** Trabajar en conjunto con el departamento de Recursos Humanos en la elaboración de un nuevo plan de incentivos para el personal, como es el control de horas extras del personal técnico, a fin de recompensar el trabajo realizado de manera eficiente por los mismos, ya que en la actualidad únicamente se consideran el día de onomástico y el mejor empleado del mes como incentivo para los empleados asignándoles a un día libre en cada caso respectivamente. Así tenemos:
 - El Supervisor de cada uno de los laboratorios del CEMEFA (Comunicación/Navegación e Instrumentos) será el responsable de llevar el control de horas extras, por trabajos ejecutados a cargo del personal técnico de la empresa, conforme a lo descrito en el Anexo 4.

Posterior a la ejecución del trabajo el supervisor semanalmente, procederá a llenar el formato de incentivos (Ver Anexo 5), que será entregado a la Gerencia para su autorización:

- **Mejoramiento de Carteleras:** el CEMEFA posee carteleras informativas en cada una de las secciones de la empresa que pasan casi por desapercibidas por el personal, es necesario presentar la información acerca de los beneficios que brinda la empresa, novedades de la misma, agasajos, logros, últimas noticias, misión, visión, objetivos empresariales, etc. De forma creativa utilizando colores, formas y diseños originales, hechos por el personal.
- **Internal Mailbox:** en español buzón interno, se propone el diseño construcción de un buzón que se ubicará en la biblioteca y estará destinado a recibir sugerencias escritas del cliente interno, puesto que es indispensable la implementación de la comunicación ascendente, que será posible con la creación de un buzón para que los empleados desde su área de trabajo, expresen con libertad sus necesidades o sugerencias y puedan dirigirse hacia los niveles superiores (CEMEFA-DIAF).

Tabla 31: Presupuesto Buzón Interno

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Diseño de buzón personalizado para la empresa de 20 cm x 35 cm	1	\$ 50,00	\$50,00
Elaboración de buzón de sugerencias en madera, utilizando tabla triplex, pintada con colores corporativos y logotipo	10	\$ 25,00	\$250,00
TOTAL			\$300,00

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Bustamante

- **Reuniones Periódicas:** Mensualmente el Gerente del CEMEFA de forma escrita informará al Director Ejecutivo de la DIAF las novedades respecto al Personal, Materiales y Equipos. Además deberán reunirse mensualmente ambas autoridades para intercambiar información y tomar decisiones acertadas y dar solución a posibles problemas o solventar las necesidades de la empresa. Es importante destacar que el Director Ejecutivo de la DIAF deberá obligatoriamente visitar el CEMEFA por lo menos tres veces en el año; esto implica que se realizarán como mínimo tres reuniones de la parte directiva en el CEMEFA.
- **Boletín Informativo Bimensual:** Estas publicaciones contendrán temas como: estrategias de comunicación, tareas a realizar o que se están realizando, temas específicos de la organización, cumpleaños del mes, mejor empleado del mes, etc. Serán repartidos a todo el personal cada dos meses.
- **Papelería Corporativa:** Con el objetivo de fortalecer la identidad visual que proyecta la marca del CEMEFA para el cliente Interno se considera pertinente crear papelería corporativa que lo vincule con la cultura de la empresa. Esto incluye: tarjetas de presentación, hoja membretada formato A4 y sobres. (Ver Anexo 6)
- **Eventos Internos:** Curso de Inglés continuo, celebración de cumpleaños, fiestas de fin de año, paseo familiar al finalizar el año, etc. Este tipo de actividades contribuyen a la comunicación dentro de una estructura organizacional informal al fomentar relaciones personales en los diferentes niveles de la organización.

Tabla 32: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	DURACIÓN	Herramientas
Alcanzar un grado de comunicación Interna efectiva del 20% entre los departamentos de la DIAF- Matriz y el Centro Operativo CEMEFA, dotándola de recursos y dándole un rango de importancia al incluirla en el organigrama de la empresa.	Mejorar los canales de comunicación, agilizando todo el proceso operativo	Recursos Humanos Técnico En Computación	10 meses Abril 2010 hasta Diciembre 2010	Habilitación de SKYP
	Determinar un mejor canal de transmisión de datos para que todos los empleados reconozcan y se involucren con los objetivos de la organización.	Gerencia Dpto. de Marketing Recursos Humanos	10 meses Marzo 2010 hasta Diciembre 2010	Partes Militares Diarios Distribución de Boletines mensuales. Mejoramiento de carteleras informativas
	Lograr un clima de implicación e integración de las personas a sus respectivos Centros: DIAF-Matriz y el Centro Operativo-CEMEFA.	Recursos Humanos Dpto. de Marketing	Tres veces en este año Abril 2010 hasta Diciembre 2010	Reuniones periódicas Eventos Internos
COSTOS:				
Habilitación y Mantenimiento de SKYP				1199.85
Mejoramiento de Carteleras				300.00
Elaboración de Internal Mailbox				300.00
Boletines Informativos				96.00
Papelería Corporativa				800.00
Curso de Inglés				3600.00
TOTAL				6655.85

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante

Para la realización del plan de comunicación interna, se propone a la DIAF asignar al Centro el 3% del valor facturado por el CEMEFA cada mes y para eventos informales (cumpleaños, fiestas de fin de año, paseo) se propone la colaboración mensual de una cuota de diez dólares por cada empleado, esto con el objeto de evitar problemas entre la Matriz y el Centro Operativo por falta de recursos.

5.5 COMUNICACIÓN EXTERNA

La Comunicación Externa equivale a seleccionar la mezcla promocional que el CEMEFA utilizará para dar a conocer sus servicios al cliente externo y cumplir con el segundo objetivo planteado al inicio de este capítulo. Las herramientas promocionales son:

1. Mezcla de Publicidad
2. Mezcla de Venta Personal
3. Mezcla de Promoción
4. Mezcla de Relaciones Públicas

5.5.1 Estrategias

- Desarrollar una campaña publicitaria para el CEMEFA, dirigida a las empresas de aviación mayor, ofreciéndoles un nuevo servicio de reparación y mantenimiento de equipos de aviónica marca COLLINS dentro del País, garantizado y certificado por la autoridad aeronáutica, brindando al cliente la oportunidad de reducir sus costos de operación.

5.5.2 Herramientas Promocionales a Implementarse

Se ha seleccionado as siguientes herramientas de promoción para el servicio:

5.5.2.1 Implementación de la PUBLICITY

Herramienta que permite a las empresas obtener un espacio gratuito en los medios de comunicación a través de una noticia para persuadir al público, posicionando los servicios.

Esta propuesta se basa en nuevas tendencias de comunicación, que le permitan a la empresa optimizar recursos al hacer canjes publicitarios, insertando un banner publicitario en la revista A BORDO de TAME, publicación concesionada a Corporación EKOS Ecuador, institución que se ha responsabilizado en la producción y comercialización total del medio de comunicación desde 2004. Además a la misma corporación se comprará un espacio publicitario de 1/2 página en la revista empresarial que lleva el mismo nombre EKOS, la cual con 15 años de trayectoria en el país, se ha consolidado como la mejor publicación en su temática. El medio cuenta con temas de negocios, management integral, apoyo legal, inteligencia de mercados, estrategia, responsabilidad social, tecnología, economía y los principales datos estadísticos a nivel nacional e internacional.

Las características técnicas de la revista son:

- Circulación el 15 de cada mes.
- Fecha de cierre el día 1 de cada mes.
- Impresión full color / Ediecuatorial.
- Portada UV mate en papel couche
- Páginas interiores en papel couche.

El CEMEFA hará uso de la publicidad en la revista EKOS 2 veces en año, en los meses de Abril, Octubre y Diciembre del 2012, el costo de acuerdo a la tabla es de \$811.00 cada publicación, y el costo total es de \$1908.00.

Figura 41: Anuncio de Prensa para la Revista EKOS

INDUSTRIA AERONAUTICA DEL ECUADOR
DIAF
CEMEFA
Centro de Mantenimiento Electrónico

CEMEFA como parte de la Dirección de Industria Aeronáutica DIA, esta empresa ofrece los servicios de mantenimiento de equipos electrónicos de comunicación, navegación e instrumentación de aviones.

Los servicios de mantenimiento son tanto preventivos como correctivos, atendiendo al mercado aeronáutico nacional, en la aviación mayor y menor de las empresas comerciales, privadas e instituciones militares y se está abriendo paso para captar una parte importante del mercado regional, en su laboratorio dotado con bancos de prueba calibrado y certificado bajo normas NIST/NBS (U.S.A)

Servicios aeronáuticos

- ▶ Inspección, Reparación, Calibración, Instalación de equipos de comunicación, navegación e instrumentos.
- ▶ Desarrollo de Sistemas de Aviónica de acuerdo a las modificaciones e integración de Equipamiento Electrónico
- ▶ Modernización de Aviónica.
- ▶ Venta de equipos y sistemas de aviónica.
- ▶ Arnéses, conectores y cableado.

Cada vez crece nuestra lista de clientes

Por que buscamos satisfacer las necesidades tecnológicas y expectativas de nuestros clientes por tal razón somos parte de l equipo de trabajo de empresas como: ALFA, Aguayo Codeto Lindoa, Agro Aéreo, Apaca, Aerogal, Aero Club del Ecuador, Aerovic, ClubVip, DGAC, Icaro, Tan Ecuador y muchas otras empresas comerciales que han confiado en nuestros servicios.

Marcas
 Honeywell
 Allied Signal
 Bendix King
 ARC
 Dorne
 Artex
 Nareo

Ubicación

Está ubicada en la parte sur-oriental del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, en la ciudad de Guayaquil, los trabajos se ejecutan de forma inmediata, o, en su defecto los técnicos de este Centro se trasladan a dichas compañías con el fin de prestar el servicio de igual forma en el campo regional existen varias empresas agrícolas que poseen aviones fumigadores y que requieren de los servicios que presta en Centro Electrónico, especialmente en los cantones rurales del Guayas, El Oro y Los Ríos a nivel regional y nacional, son ser atendidos de forma efectiva.

Matriz: Voz Andes N°1-63 Mariano Echeverría / Quito - Ecuador / Telef. PBX (593-2) 2465811 / servicioalcliente@diaf.ecu.com
CEMEFA: Aeropuerto José Joaquín de Olmedo / Telef. (593-4) 2282468 / 2692719 / Fax (593-4) 2287788 (Guayaquil)

Vertical text labels on the right side of the collage:
 eficiencia
 integridad
 calidad
 responsabilidad
 transparencia
 confianza
 eficacia

Fuente y Elaboración: Andrea Bustamante

5.5.3 Programa de Promoción de Ventas

El objetivo es alcanzar en un corto periodo de tiempo un a mejor percepción del servicio que ofrece el CEMEFA, añadiéndole un incentivo extra, ajeno al servicio. Con esta estrategia, logramos atraer a los clientes y por ende las ventas se incrementan. Existen varias formas de hacer promociones de ventas, y por tratarse de un servicio especializado que va dirigido a un segmento de mercado específico, se propone:

- **Premios a la fidelidad:** bienes gratuitos, o precios reducidos que se agregan al producto o servicio base.
- **Regalos Publicitarios:** artículos útiles que se entregarán a los clientes gratuitamente y que llevan gravado el logo de la empresa.
- **Eventos: participación** en ferias o convenciones para mostrar los servicios de la empresa.

5.5.3.1 Merchandising - Artículos Promocionales

Se trata de influir positivamente en las decisiones de compra del consumidor cuando se encuentra enfrente o dentro de un punto de venta. El merchandising tiene por objeto aumentar la rentabilidad del producto en el punto de venta. A continuación se presentarán bosquejos de merchandising, que el CEMEFA utilizará para posicionar su marca:

Figura 42: Artículo Promocional – Llavero



Elaborado por: Andrea Bustamant

Figura 43: Artículo Promocional - Gorra



Elaborado por: Andrea Bustamante

Figura 44: Artículo Promocional - Camiseta



Elaborado por: Andrea Bustamante

Figura 45: Artículo Promocional - Agenda



Elaborado por: Andrea Bustamante

Figura 46: Artículo Promocional – Set de Herramientas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Bustamante

Tabla 33: PRESUPUESTO MERCHANDISING

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Elaboración de llaveros troquelados, impresión a un color	200	\$ 0,60	\$120,00
Elaboración de gorras publicitarios con logo bordado	80	\$ 7,00	\$560,00
Elaboración de camisetas publicitarios con logo bordado	80	\$ 8,50	\$680,00
Elaboración de agendas, con logo impreso.	30	\$ 2,50	\$75,00
Mini Set De Herramientas Con Luz 6 En Uno	30	\$ 5,00	\$150,00
TOTAL			\$1435,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Bustamante

5.5.3.2 Premios a la Fidelidad

Se propone otorgar al cliente varios beneficios, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 34: Premios a la Fidelidad

Obsequio	Condición	Empresa	Nombre del Empleado
Llavero	Primera vez que solicitan el servicio		
Gorra	Por segunda vez		
Agenda	Por tercera vez		
Camiseta	Por cuarta vez		
Set de Herramientas	Por quinta vez		

Fuente y Elaboración: Andrea Bustamante

5.5.3.3 Presentación de Stands en Ferias

El CEMEFA para promocionar sus servicios, presentará un stand en dos ferias como mínimo al año, para dar información al cliente sobre su nueva oferta de mercado, de acuerdo al siguiente diseño:

Figura 47: Diseño Previo de Stand del CEMEFA



Fuente y Elaboración: Andrea Bustamante

Tabla 35: Presupuesto de Stands

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO Unitario	COSTO TOTAL
Festival Aéreo 2010	1 stand	580.00	580.00
TOTAL			580.00

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Bustamante

5.5.4 Programa de Venta Personal

Para que el cliente tenga una mayor facilidad de disponer de información, el CEMEFA utiliza un mecanismo de distribución directa, pues no existen intermediarios (estrategia de distribución) en la entrega del servicio.

Como herramienta de venta personal se realizará:

5.5.4.1 Visitas de Campo:

- Planificar 4 visitas mensuales a 4 compañías de aviación respectivamente, a las cuales se les notificará con anticipación. A esta entrevista asistirán: un representante del Departamento de Mercadeo y un Técnico para promocionar los servicios de la empresa.
- El personal del CEMEFA entregará al cliente un díptico, donde encontrará información sobre el nuevo servicio, garantías que se ofrecen y puntos de contacto con la empresa.

5.5.4.2 Telemarketing

El Telemarketing ya no se ciñe estrictamente al campo de las Ventas también sirve como herramienta de fidelización a nuestros clientes como soporte técnico (post venta), atención de reclamos, etc.

Actualmente con el desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información (TIs) el concepto de Telemarketing no se circunscribe solamente al Teléfono o Call Center tradicional si no que ahora estamos hablando de Contact Centers, que es una forma de marketing directo, va dirigido a los clientes actuales del CEMEFA y trabaja con una base de datos que ya posee; y se procederá a realizar llamadas automáticas recordando los servicios, promociones, seminarios, ferias, etc.

Figura 48: Imagen de Telemarketing



Fuente: www.google.com

Elaboración: Andrea Bustamante

Tabla 36: Presupuesto de Implementación de Telemarketing

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO U.	COSTO TOTAL
Teléfonos Fijos	1	20	20.00
Salario Mensual	1	250	250.00
Computadores	1	650	650.00
Suministros de Oficina		300	300.00
Gastos Básicos, Internet		150	150.00
TOTAL			1.370.00

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Bustamante

5.5.5 Relaciones Públicas

Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, mediante la obtención de publicidad favorable y la creación de una buena “imagen corporativa” disminuye los posibles rumores que dan lugar a situaciones desfavorables para la empresa. Dentro de esta herramienta de promoción, el CEMEFA realizará las siguientes acciones:

5.5.5.1 Eventos

■ LOBBY

- Coctel de Lanzamiento del nuevo servicio de reparación y mantenimiento de equipos de aviónica marca COLLINS, en el Salón Azul de la Base Aérea Simón Bolívar ubicado en Guayaquil. A este evento serán invitados: las compañías de aviación mayor, autoridades civiles, militares y de aviación (DGAC), y el canal de televisión Ecuavisa. Al mismo tiempo para la decoración del local, se deberá incluir la presentación de un rollup como medio de promoción del nuevo servicio.
- Con la presencia de la televisión a su vez se presenta la oportunidad de generar una noticia, que es otra forma de promocionar el nuevo servicio, a un menor costo.

Tabla 37: Presupuesto Para Relaciones Públicas

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO U.	COSTO TOTAL
Alquiler del local	1	260.00	260.00
Servicio de Meseros	3	30.00	90.00
Bocaditos	600	0.50	300.00
Brindis	60	5.00	300.00
Agua, Hielo, Servilletas		40.00	40.00
Decoración del local		200.00	200.00
Elaboración de Roollup	1	70.00	70.00
TOTAL			1260.00

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Bustamante

5.5.6 Marketing Directo

- **Rediseño de una página web:** La web es nuestra primera tarjeta de visita, inclusive de orden internacional, y en muchas ocasiones evitará enviar muestras o catálogos. Debe cumplir los mismos requisitos que la tarjeta en papel: cuidar los errores ortográficos o de traducción y transmitir la misma imagen concebida para la empresa. Es por esto que se debe dar mayor fortaleza de imagen mediante la web realizando el rediseño de la misma, mostrando hacia afuera más información de la empresa. Esto sumado a que se debe realizar alianzas estratégicas con nuestros proveedores por ejemplo o con los mismos clientes realizando un intercambio de publicidad en web y de esta manera el CEMEFA va a ser recocado por más empresas que equivale a un mayor impacto vía internet.

Figura 49: Diseño de Página WEB





Fuente y Elaboración: Andrea Bustamante

5.5.7 Publicidad MÓBIL

Es el medio de comunicación visual más impactante, económica y de inmediato retorno ya que el mismo llega a los múltiples grupos sociales de una forma masiva. Consiste en colocar una gigantografía en la parte lateral y posterior de un automóvil, este al encontrarse en constante movimiento por las principales arterias de la ciudad se convierte en una valla móvil con dos grandes diferencias a las vallas estáticas ya que esta no espera a que el público circule donde se encuentra ubicada para poder ser observada, y sobre todo el costo es inferior.

El CEMEFA cuenta con una Furgoneta Hyundai H-100 2005, medio que serviría para promocionar los servicios de la empresa, la propuesta se presenta a continuación:

Figura 50: Publicidad Móvil



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante

Tabla 38: PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD MÓVIL

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO U.	COSTO TOTAL
Impresión back lite 110cm x 90cm	2	18.50	37.00
Colocación		8.00	8.00
TOTAL			45.00

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Bustamante

5.6 PROGRAMA DE PUBLICIDAD

Es el componente más visible de la promoción. Se suele considerar como comunicación impersonal pagada aquella que se la difunde por medios de comunicación masiva. Los métodos tradicional, también conocidos como “Above the

Line” (sobre la línea) son: televisión, periódicos, revistas, radio, correo, anuncios exteriores entre otros.

El CEMEFA por las características del mercado y del servicio que ofrece, para su plan publicitario no puede hacer uso de todas las herramientas antes mencionadas; sin embargo se propone la publicación de noticias en revistas, la utilización del correo electrónico y la elaboración de dípticos para informar al cliente que llega a la empresa

5.6.1 Criterio

Desarrollar una estrategia promocional basada en aspectos comunicacionales de de contacto directo con el cliente, con el fin de que el CEMEFA pueda posicionarse en el mercado aeronáutico y dar a conocer el nuevo servicio de reparación y mantenimiento en la línea COLLINS.

5.6.2 Políticas

Implementar una campaña publicitaria donde se desarrolle elementos motivacionales y de contenido enfocado bajo un criterio mercado lógico y posicionamiento, haciendo énfasis en aspectos comunicacionales y de promoción, los cuales serán posteriormente evaluados para conocer el cambio (o no) de actitud logrado en el público.

5.6.3 Tácticas

- Identificación del mercado meta.
- Establecer la auditoria comunicacional.
- Definir el plan de medios
- Diseñar el Anuncio de Prensa (revistas).
- Diseñar la gigantografía para publicidad móvil.

- Diseñar el material promocional (dípticos, material P.O.P, etc.)

5.7 PLAN DE MEDIOS

El plan de medios es la solución a la difusión de la campaña y se lleva a cabo mediante la planificación de medios, procedimiento que aplica diferentes técnicas para resolver cómo difundir masivamente un mensaje de la manera más rentable y eficaz. Para esto es necesario tener identificado el grupo objetivo comunicacional al cual queremos llegar con el mensaje.

Ficha Técnica

Producto: Servicios de Mantenimiento, Reparación, Inspección y Calibración de equipos electrónicos e instrumentos de aviónica de la línea COLLINS.

Tiempo establecido para la campaña: Un Año.

Fecha: abril del 2010

Medios utilizados: Publicidad Móvil, Rollup, Medios Impresos, Material Promocional, Via e-mailing, Dípticos.

5.7.1 Estrategia

La campaña inicia en el mes de abril, es decir durante los 8 meses restantes del año se utilizarán varios medios, y bombardear con una fuerte campaña, ubicándose en todos los frentes posibles de atención, específicos para este tipo de mercado, con la finalidad inicial de posicionar la campaña, lo cual se cumplirá durante el segundo y tercer cuatrimestre del año 2010. Se utilizará el medio de comunicación prensa donde

se publicarán 2 suplementos al año en la revista A Bordo una al inicio de la campaña y otro en el mes de octubre del mismo año. Conjuntamente se llevará a cabo el lobby de lanzamiento, y por ende la generación de la noticia televisiva.

El tercer cuatrimestre del año iniciaremos con la campaña de telemarketing durante el primer mes 1 semana, el segundo mes otra semana y así hasta completar los 28 días presupuestados.

Los medios impresos se repartirán cada dos meses tanto al cliente Externo, y también en el mes de octubre donde se hará la presentación del stand en el Festival Aéreo que organiza la FAE por la celebración de sus festividades.

Los medios electrónicos serán utilizados dos veces por mes, así el cliente recibirá en su correo publicidad de la empresa y se le recordará la nueva oferta de mercado que posee el CEMEFA.

5.7.2 Selección de Medios

- ❖ **Publicidad Móvil:** 1 gigantografía que será colocada en la Furgoneta de la empresa.
- ❖ **Prensa:** 2 Avisos de Prensa en un 2 revistas empresariales.
- ❖ **Material P.O.P:** 500 llaveros / 500 agendas/ 500 gorras / 500 camisetas
- ❖ **Dípticos:** 1000 Folletos.
- ❖ **Internet:** Envío de correos masivos mailing, inserción de banners en paginas Web que realizan publicidad de acuerdo al segmento de mercado.

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

6.1 PRESUPUESTO

El presupuesto es la asignación de recursos que se dan a los diferentes rubros que conforman la campaña de promoción de una organización. La campaña promocional debe estar acorde a la realidad de la empresa.

Los más importantes es poder utilizar de forma inteligente el dinero asignado a la campaña para de esta manera obtener los mayores beneficios posibles.

6.1.1 Funciones de los Presupuesto

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

6.1.2 Importancia de los Presupuestos

- Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de

estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

- Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

6.1.3 Objetivos de los Presupuestos

- Planear e integrar sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

6.2 PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Después de determinar sus objetivos publicitarios, la compañía determina su presupuesto publicitario para cada producto.

Tabla 39: Presupuesto Del Proyecto

CONTENIDO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMUNICACIÓN INTERNA					
Habilitación y Mantenimiento de SKYP	1.199,85	960,00	960,00	960,00	960,00
Mejoramamiento de Carteleras	300,00	-	-	-	-
Elaboración de Internal Mailbox	300,00	-	-	-	-
Boletines Informativos	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00
Papelería Corporativa	800,00	400,00	600,00	600,00	600,00
Curso de Inglés	1.800,00	3.600,00	1.800,00	3.600,00	1.800,00
SUBTOTAL	4.495,85	5.056,00	3.456,00	5.256,00	3.456,00
COMUNICACIÓN EXTERNA					
Anuncio de prensa	-	954,00	954,00	-	-
Artículos Promocionales	1.435,00	850,00	1.435,00	850,00	850,00
Stand	580,00		580,00		580,00
Telemarketing	1.370,00	700,00			350,00
Lobby	1.260,00	-	-	1.000,00	-
Página Web	600,00				
Publicidad Móvil	45,00	-		-	
			45,00		45,00
Dípticos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
PATROCINIO (FAE)	- 2.000,00				
SUBTOTAL	3.490,00	2.704,00	3.214,00	2.050,00	2.025,00
TOTAL	7.985,85	7.760,00	6.670,00	7.306,00	5.481,00
INVERSIÓN TOTAL					35.202,85

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Bustamante

La inversión total del proyecto durante los 5 años es de \$35,202.85

6.3 EVALUACIÓN DE BENEFICIOS

Luego de finalizado el Plan de Comunicación, se debe realizar un estudio para medir la rentabilidad del proyecto, el cual va a determinar si es conveniente o no para la empresa poner en ejecución el proyecto.

Para realizar la evaluación utilizaremos los flujos de caja y el análisis de retorno de la inversión.

6.3.1 Descripción De La Estructura De La Evaluación

A continuación se presenta la estructura de la evaluación:

- **Definición De Escenarios**, en función del pronóstico de ventas:
 - Pesimista
 - Optimista
 - Esperado

- **Elaboración De Flujos De Caja Anuales**, para el período de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:
 - Sin aplicación del proyecto
 - Con aplicación del proyecto
 - Comparación y análisis de resultados

6.4 ESCENARIOS

Los futuros flujos de ingresos y costos para el proyecto dependerán en gran medida de factores que se encuentran fuera del control de la empresa.

Los escenarios han sido preparados para evaluar los posibles valores de las variables claves durante la vida del producto y el grado hasta el que puedan variar.

6.4.1 Importancia De Fijarse Escenarios

Dentro del marco estratégico cobra especial importancia la configuración de los diversos escenarios a los cuales la empresa puede tener que enfrentarse. Con los escenarios se miden las mas eficientes formas de actuación y los mejores controles, y también se prevé de forma creativa las diversas circunstancias tanto positivas como negativas que pueden darse tanto interna como externamente y que obligarían a la empresa a adoptar decisiones rápidas para obtener beneficios o impedir pérdidas.²⁵

6.4.2. Tipos de Escenarios

- **ESCENARIO OPTIMISTA:** Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera positiva para la empresa y se crea una situación favorable para la misma.
- **ESCENARIO ESPERADO:** Es aquel en donde las variables del entorno no influyen de manera negativa para la empresa y se crea una situación esperada, de acuerdo a las expectativas del entorno.

²⁵ <http://www.gestiopolis.com/marketingestrategico.htm>

- **ESCENARIO PESIMISTA:** Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa y se crea una situación desfavorable para la misma.

6.5 FLUJOS DE CAJA

El efectivo o tesorería se reconoce por ser el más líquidos de los activos, el que proporciona a una organización el mayor grado de liquidez y flexibilidad de elección por tanto no es de extrañar que el flujo de caja presente el principio y fin del ciclo de vida de operación.

El concepto de flujo de caja se refiere “al análisis de las entradas y salidas de dinero y tiene en cuenta el importe de esos movimientos, y también el momento en el que se producen.

Estas van a ser las dos variables principales que van a determinar si una inversión es interesante o no”.²⁶

El control del flujo de caja es un método sencillo que sirve para proyectar las necesidades futuras de efectivo.

6.5.1 Importancia de Elaborar Flujos de Caja

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.

²⁶ BIONDI, Mario y T. de Zandana Fundamentos de Auditoría y Contabilidad Aplicada. Ediciones Machi-López, S.A. Buenos Aires, 1987.

- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.

- Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.

- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.

6.5.2 Flujos de Caja del Proyecto

A continuación se presentan los flujos de caja mensuales para cada uno de los escenarios:

Tabla 40: Estacionalidad De Las Ventas Sin Proyecto

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
VENTAS							
Normales	113,684.44	126,189.73	140,070.60	155,478.36	172,580.98	191,564.89	899,569.01
Proyectos	28,000.00	31,080.00	34,498.80	38,293.67	42,505.97	47,181.63	221,560.07
TOTAL	141,684.44	157,269.73	174,569.40	193,772.03	215,086.96	238,746.52	1,121,129.08

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Tabla 41: FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS							
VENTAS							
Normales	113.684,44	12.505,29	13.880,87	15.407,77	17.102,62	18.983,91	77.880,45
Proyectos	28.000,00	3.080,00	3.418,80	3.794,87	4.212,30	4.675,66	19.181,63
		15.585,29	17.299,67	19.202,63	21.314,92	23.659,57	97.062,08
EGRESOS							
(-) Costo de ventas		9.351,17	10.379,80	11.521,58	12.788,95	14.195,74	58.237,25
(-) Gastos de Marketing		-	-	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL		6.234,12	6.919,87	7.681,05	8.525,97	9.463,83	38.824,83
(+) Ingresos no operacionales		0	0	0	0	0	0
(-) Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0
(=)FLUJO NETO GENERADO	-	6.234,12	6.919,87	7.681,05	8.525,97	9.463,83	38.824,83

Fuente: Orientación del Curso Taller

Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Tabla 42: FLUJO DE CAJA CON PLAN DE COMUNICACIÓN - ESCENARIO NORMAL

FLUJO DE CAJA CON PLAN DE COMUNICACIÓN - ESCENARIO NORMAL							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS							
VENTAS							
Normales		28.421,11	35.526,39	44.407,98	55.509,98	69.387,48	233.252,94
Proyectos		9.100,00	12.057,50	15.976,19	21.168,45	28.048,19	86.350,33
		37.521,11	47.583,89	60.384,17	76.678,43	97.435,67	319.603,27
EGRESOS							
(-) Costo de ventas		22.512,67	28.550,33	36.230,50	46.007,06	58.461,40	191.761,96
(-) Gastos de Marketing	- 7.985,85	7.760,00	6.670,00	7.306,00	5.481,00	5.481,00	32.698,00
Comunicación Interna		4.495,85	5.056,00	3.456,00	5.256,00	3.456,00	
Comunicación Externa		3.490,00	2.704,00	3.214,00	2.050,00	2.025,00	
FLUJO OPERACIONAL		7.248,44	12.363,56	16.847,67	25.190,37	33.493,27	95.143,31
(+) Ingresos no operacionales							
(-) Gastos Financieros							
(=)FLUJO NETO GENERADO	- 7.985,85	7.248,44	12.363,56	16.847,67	25.190,37	33.493,27	95.143,31

Fuente: Orientación Curso Taller
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Tabla 43: FLUJO DE CAJA CON PLAN DE COMUNICACIÓN - ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO DE CAJA CON PLAN DE COMUNICACIÓN - ESCENARIO PESIMISTA							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS							
VENTAS							
Normales		14.210,56	15.986,87	17.985,23	20.233,39	22.762,56	91.178,61
Proyectos		3.500,00	3.937,50	4.429,69	4.983,40	5.606,32	22.456,91
(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		17.710,56	19.924,37	22.414,92	25.216,79	28.368,88	113.635,52
EGRESOS							
(-) Costo de ventas		10.626,33	8.965,97	10.086,71	11.347,55	12.766,00	53.792,57
(-) Gastos de Marketing	- 7.985,85	7.760,00	6.670,00	7.306,00	5.481,00	5.481,00	32.698,00
Comunicación Interna		4.495,85	5.056,00	3.456,00	5.256,00	3.456,00	
Comunicación Externa		3.490,00	2.704,00	3.214,00	2.050,00	2.025,00	
				-	-	-	
FLUJO OPERACIONAL		675,78	4.288,41	5.022,21	8.388,23	10.121,89	27.144,95
(+) Ingresos no operacionales		-	-				-
(-) Gastos Financieros		-	-				-
(=)FLUJO NETO GENERADO	- 7.985,85	- 675,78	4.288,41	5.022,21	8.388,23	10.121,89	27.144,95

Fuente: Orientación Curso Taller
Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Tabla 44: FLUJO DE CAJA CON PLAN DE COMUNICACIÓN - ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA CON PLAN DE COMUNICACIÓN - ESCENARIO OPTIMISTA							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS							
VENTAS							
Normales		56.842,22	85.263,33	127.895,00	191.842,49	287.763,74	749.606,78
Proyectos		14.000,00	21.000,00	31.500,00	47.250,00	70.875,00	184.625,00
(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		70.842,22	106.263,33	159.395,00	239.092,49	358.638,74	934.231,78
EGRESOS							
(-) Costo de ventas		34.105,33	51.158,00	76.737,00	115.105,50	172.658,24	449.764,07
(-) Gastos de Marketing	- 7.985,85	7.760,00	6.670,00	7.306,00	5.481,00	5.481,00	32.698,00
Comunicación Interna		5.056,00	3.456,00	5.256,00	3.456,00	3.456,00	
Comunicación Externa		2.704,00	3.214,00	2.050,00	2.025,00	2.025,00	
FLUJO OPERACIONAL		28.976,89	48.435,33	75.352,00	118.506,00	180.499,50	451.769,71
(+) Ingresos no operacionales							
(-) Gastos Financieros							
(=)FLUJO NETO GENERADO	- 7.985,85	28.976,89	48.435,33	75.352,00	118.506,00	180.499,50	443.783,86

Fuente: Orientación Curso Taller

Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Análisis de resultados de los Flujos de Caja

En la siguiente tabla se detallan los resultados obtenidos al realizar el flujo de caja anual con proyecto y sin proyecto:

Tabla 45: Análisis De Resultados Del Flujo De Caja

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Ventas (\$)	97.082,08	319.603,27	222.521,19	229.2%
Flujo de caja anual (\$)	38.824,83	87.157,46	48.332,63	124.5%

Fuente: Orientación Curso Taller

Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Se observa que con la aplicación del Plan de Comunicación, el CEMEFA va a tener incremento en las ventas de 229.2% que representa 222.521,19 dólares y también un incremento en el flujo de caja en un 44.5% que representa 48.332,63 dólares.

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

El Valor Actual o Valor presente, es calculado mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro; es decir, es la cantidad de dinero que sería necesaria invertir hoy para que, a un tipo de interés dado, se obtuvieran los flujos de caja previstos.

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \left(\frac{FNE_1}{(1+r)^1} \right) + \left(\frac{FNE_2}{(1+r)^2} \right) + \left(\frac{FNE_3}{(1+r)^3} \right) + \dots + \left(\frac{FNE_n}{(1+r)^n} \right) - I_0$$

Donde:

- FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.
- r = Costo promedio ponderado de capital
- n = Períodos a evaluar
- I₀ = Inversión inicial

6.5.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos.

La fórmula de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

$$TIR = \sum \left[\frac{FNE}{(1 + r^n)} \right]$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

6.5.5 Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento TMAR

Llamada también TIMA, tasa de interés mínima aceptable, es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto, se forma de tres componentes que son:

$$TMAR = \text{inflación} + \text{tasa pasiva} + \text{tasa riesgo país}$$

Cuando la inversión se efectúa en una empresa privada, la determinación se simplifica, pues la TMAR para evaluar cualquier tipo de inversión dentro de la empresa, será la misma y además ya debe estar dada por la dirección general o por los propietarios de la empresa. Su valor siempre estará basado que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles.

6.5.6 Relación Costo Beneficio (B/C)

La relación Beneficio/Costo esta representada por la relación:

$$R.(B/C) = \sum \left[\frac{\text{Flujos generados por proyecto (ingresos)}}{\text{Inversión (egresos)}} \right]$$

En donde los ingresos y los egresos deben ser calculados utilizando el VAN, de acuerdo al flujo de caja; pero, en su defecto, una tasa un poco más baja, que se denomina "tasa social"; esta tasa es la que utilizan los gobiernos para evaluar proyectos.

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Al aplicar la relación Beneficio/Costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los Ingresos llamados "Beneficios" y qué cantidades constituyen los Egresos llamados "Costos".

6.6. Informe Consolidado y Final de Evaluación del Proyecto

Los beneficios esperados del proyecto son:

Tabla 46: : Análisis De Sensibilidad

ESCENARIOS	NORMAL	PESIMISTA	OPTIMISTA
Valor Actual Neto VAN	55.347,88 €	9.478,48 €	287.865,75 €
Tasa Interna de Retorno TIR	134,03%	38,11%	425,62%
Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento TMAR	18%	18%	18%
Razón Costo Beneficio B/C	\$ 2.48	\$ 0.54	\$ 5.60

Fuente: Orientación Curso Taller

Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Para el cálculo de la TMAR, se toma como referencia la tasa de interés pasiva actual, el índice inflacionario y la tasa de riesgo país, que da como resultado 18% anual, estos datos son tomados del Informe de indicadores económicos del Banco Central del Ecuador.

La Tasa Interna de Retorno TIR se calculó con los flujos netos anuales proyectados, dando como resultado el 129.50%, la cual es mayor que el costo promedio ponderado (TMAR), por lo que se garantiza que el Plan de Comunicación genera mayor rentabilidad, por lo tanto si es aplicable el proyecto.

Con el cálculo del Valor Actual Neto VAN, se observa el valor presente de los flujos generados del proyecto, menos la inversión que se va a realizar, se puede observar que se presenta un valor positivo en los tres escenarios, por lo tanto el

VAN esperado es de \$60,900.75 dólares, que representa un valor aceptable para poder ejecutar el proyecto.

La Razón Beneficio / Costo es de \$ 2.48 dólares, lo que equivale al número de unidades monetarias que se van a recuperar por cada unidad de inversión, lo que genera mayor rentabilidad para la empresa. La Razón B/C tiene que ser mayor a 1, por lo tanto se indica que el proyecto es viable.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el estudio sobre el plan de comunicación y promoción que permita dar a conocer el nuevo servicio de reparación y mantenimiento de equipos electrónicos de la línea COLLINS que la empresa CEMEFA va a implementar y con ello alcanzar una mayor participación de mercado, la presente tesis en base a su contenido ha generado las siguientes conclusiones y recomendaciones:

7.1 CONCLUSIONES

- ◆ Luego del Análisis Situacional se determina que la Estación Reparadora CEMEFA precisa de un plan de comunicación interna y externa, además goza de grandes ventajas competitivas que la distinguen de la competencia; pero todavía existen falencias que implican mayores repercusiones en los procesos operativos (administrativos, logísticos y de comunicación) debido al cambio constante de los Directivos.
- ◆ La Investigación de Mercados permitió determinar que existe un nivel considerado de insatisfacción en el cliente externo debido a una falta de seguimiento o servicio Post-Venta, de igual forma se menciona que los tiempos de importación son extensos y existe burocracia en la ejecución de trámites especialmente de la parte administrativa.

- ◆ El CEMEFA no cuenta con personal especializado en mercadeo, que se dedique al manejo de la imagen de la misma, a la comercialización de sus servicios, la post-venta, publicidad, señalética, información, entre otros, de esta actividad está encargada la Matriz DIAF, pero no funciona de manera correcta.
- ◆ Los Objetivos y Estrategias planteadas en el Plan de Comunicación y Promoción está principalmente enfocada a mejorar los canales de comunicación interna y externa que permita estrechar las relaciones con el cliente actual y potencial del CEMEFA, ofreciendo nuevos servicios y generando mayores ingresos.
- ◆ Los medios de comunicación que se pretende utilizar han sido seleccionados pensando en la especificidad del servicio y el target de mercado al cual va dirigido; de tal forma que en los años posteriores la empresa pueda contar con una pauta para mejorar continuamente estos medios.
- ◆ La puesta en marcha de la campaña promocional generaría mayores ingresos y mejoraría la imagen de la empresa en primer lugar en el ambiente interno para luego si poder proyectar esa misma imagen hacia afuera, razones que justifican su implementación.

7.2 RECOMENDACIONES

- Implementar el presente proyecto para mejorar la comunicación interna y la comunicación externa, con el objetivo de incrementar las ventas de los servicios y alcanzar mayor participación de mercado.

- Se recomienda realizar continuamente difusiones de las actividades, cambios e innovaciones en los servicios que brinda la Estación Reparadora utilizando medios de comunicación directos con el cliente (Marketing Directo) y otorgando incentivos o premios por su fidelidad.

- Implementar a largo plazo el departamento de marketing para poder captar más clientes, nuevos segmentos de mercado que sean rentables e innovar nuevos servicios acorde a los adelantos de tecnología.

- Inculcar en todo el personal de la compañía el concepto de Atención al cliente, independientemente del área en que se desempeñe.

BIBLIOGRAFÍA

- DANIELS, Joseph, 2004, Negocios Internacionales, Décima Edición, México, Editorial Pearson, Décima Edición.
- KOTLER P. ARMSTRONG G; Marketing, Prentice Hall, México, 2004
- KOTLER, Phillip. “Dirección de Marketing. La Edición del Milenio” Ed. Prentice Hall, México., 2001.
- KOTLER Phillip, ARMSTRONG Gary; “Fundamentos de Mercadotecnia” Cuarta Edición.
- HERNÁNDEZ, Roberto. 1996, Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill, Primera Edición
- HANS Jonson: Guía Profesional. Ediciones Ciencias Sociales. Madrid 1991. México 2003.
- MALHOTRA, Naresh. 2004, Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado, México, Prentice Hall, Cuarta Edición
- MC DANIEL, Lamb. 2002, Marketing, México, Thomson, Madrid España, Prentice Hall, Tercera Edición.
- PORTER Machael., Estrategia Competitiva, 1991, Cía Editorial Continental, México 1991.
- TROUT & RIVKIN. “El Nuevo Posicionamiento” Ed. Limusa, México, 1996.
- STANTON, ET AL. “Fundamentos de Marketing” Ed. McGrawHill, México, 11va ed.
- VAN Riel, Cees (1997): Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall

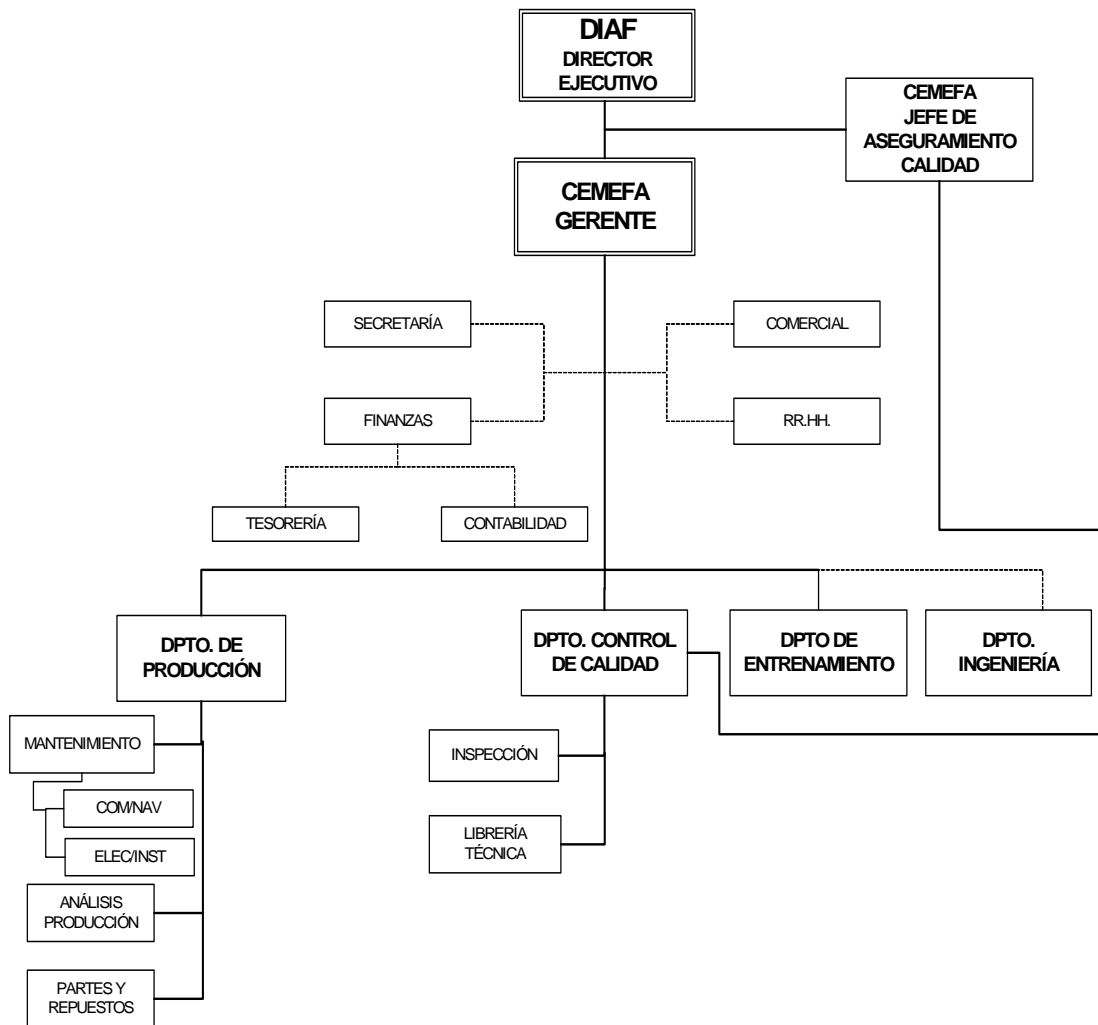
INTERNET

- www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_s.php.
- www.definicion.org; definiciones


- www.gestiopolis.com; Marketing, Imagen Corporativa
- www.monografias.com; basado en el libro “La Gestión de la Comunicación
- http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_identidad_corporativa
- <http://www.desarrolloweb.com/articulos/1277.php>
- http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/imagencorporativa/default8.asp
- <http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>
- www.elportal.com.ec
- www.monografias.com
- www.eudmed.net
- Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (www.inec.gov.ec)
- www.mitecnologico.com

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama del CEMEFA



Anexo 2: Formato de Entrevista

	FORMATO DE ENTREVISTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CAPACIDADES EN EQUIPOS COLLINS Y MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA CEMEFA	Fecha: Diciembre del 2009
		Revisión: 02
		Empresa:

Para la realización de la entrevista, se aplicará el siguiente cuestionario al personal técnico del área de aviónica de las empresas que conforman el parque aeronáutico de la aviación de transporte y de la aviación militar. El formato está estructurado en tres (03) partes: a) Implementación del Nuevo Servicio, b) Percepciones y c) Expectativas.

c) IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO SERVICIO.

1. Del listado de equipos electrónicos que se detalla a continuación, con un visto o una X especifique cuales posee en sus aeronaves:

ADICIÓN DE CAPACIDADES EN EQUIPOS COLLINS				QTY EQUIPOS
ITEM	NÚMERO DE PARTE	DESCRIPCIÓN	MODELO	
1	622-1181-XXX	VHF COM	618M-3 / 2B / 2D	
2	622-1879-XXX	VHF COM	VHF-20A / 20B	
3	777-1492-XXX	ADF	51Y-7 / 7A	
4	622-2921-XXX	DME	860E-4 / 4A / 5	
5	622-3259-XXX	VOR/ILS	51RV-4/4A/4B / 4C / 4D/5B	
6	622-2362-XXX	ADF	ADF-60A	
7	622-2224-XXX	TRANSPONDER	621A-6 / 6A	
8	622-1270-XXX	TRANSPONDER	TDR-90	
9	622-0876-XXX	VOR/ILS	VIR-30A / 31/32	
10	622-1233-XXX	DME	DME-40 / 42	

Otros equipos:

2. ¿La empresa a la que representa posee convenios con alguna compañía que al momento le brinde servicios de mantenimiento de equipos de la línea COLLINS?

Si tiene convenios.....

No tienen convenios.....

3. ¿Los costos que paga por este servicio a la empresa proveedora es alto, moderado o bajo?

4. ¿El mantenimiento que realizan a los equipos COLLINS con qué frecuencia lo ejecutan? Indique un promedio anual.

5. ¿Si en nuestro País un servicio de instalación, inspección y reparación de equipos COLLINS hubiere, lo demandaría?

d) PERCEPCIONES

2. Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de confiabilidad:

1. Cuando Ud. tiene un problema, el CEMEFA le da el apoyo necesario para resolverlo.	
2. El CEMEFA desarrolla un servicio de manera correcta.	
3. El CEMEFA proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.	
4. El CEMEFA mantiene informados a los clientes sobre los avances del trabajo que se está realizando en sus aeronaves.	
5. El CEMEFA aplica los tiempos hasta la entrega considerando la importación del material necesario.	

3. Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de responsabilidad:

1. El personal del CEMEFA le brindan el servicio con prontitud.	
2. Los empleados del CEMEFA se muestran dispuestos a ayudarlo.	
3. En caso de encontrar discrepancias en los trabajos realizados, los técnicos del CEMEFA solucionaron el problema en el menor tiempo posible, y esto satisfizo su necesidad.	
4. En caso de ejecutar un trabajo con el CEMEFA y sobre la marcha se detecta una nueva discrepancia, diferente a la que se esta ejecutando, los técnicos del CEMEFA se prestan a solucionar el problema.	

4. Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de seguridad:

5. Los empleados del CEMEFA le inspiran confianza en la solución del problema de la aeronave.	
6. Se siente seguro de realizar transacciones con la empresa CEMEFA.	
7. Los empleados del CEMEFA lo tratan siempre con cortesía.	
8. Los técnicos del CEMEFA cuentan con la preparación necesaria para ser expertos y responder a sus preguntas.	

5. Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de empatía:

1. El CEMEFA le brinda atención personalizada.	
2. Los técnicos del CEMEFA atienden sus problemas y necesidades específicas.	

6. Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión tangible:

1. La apariencia del equipo (Bancos de prueba) que el CEMEFA utiliza es moderno y adecuado.	
2. Las instalaciones físicas del CEMEFA (Oficinas y Laboratorios) son visualmente atractivas.	
3. La presentación del personal del CEMEFA es buena.	
4. Los materiales asociados con el servicio (folletos, trípticos, estatutos) dan a conocer de manera clara los servicios que ofertan.	

5. Los horarios de atención del CEMEFA son convenientes (08H00 hasta 17H00).	
--	--

e) EXPECTATIVAS

1. ¿Cómo clasificaría el desempeño de la empresa CEMEFA en las siguientes características del servicio?:

Empleados con las mejores expectativas para la empresa.	
Entrega de un buen servicio y de manera eficiente desde la primera vez.	

2. ¿La atención al Cliente por parte del CEMEFA tanto Pre-Venta como Post-Venta satisfizo sus expectativas?

Agilidad en la entrega del servicio	
Cortesía de los empleados	

3. En comparación con otras empresas nacionales que ofrecen los servicios de mantenimiento electrónico para aviación, ¿cómo calificaría Ud. el servicio que brinda el CEMEFA?
4. Sugerencias y Comentarios

Gracias

Anexo 4: Formato Para Control De Horas Extras

Orden de Trabajo	Fecha	Responsable(s)	Cliente	Localización	Horas Trabajadas	Horas Extras

Fuente y Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Anexo 5: Incentivos Para El personal

FECHA	NOMBRE DEL EMPLEADO	TIPO DE TRABAJO	INCENTIVO	TIEMPO DE TRABAJO RECOMPENSADO
		Horas extras trabajadas	Se devolverá la mitad del tiempo de horas extras trabajadas.	
		Trabajos especiales (nuevos sistemas de aviónica, proyectos)	1 día libre	

Fuente y Elaboración: Andrea Bustamante Cuenca

Anexo 6: Papelería Corporativa

