

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Economía y Negocios



TEMA DE TESIS

***“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE
PROVISIÓN DE PARTES Y REPUESTOS
AERONÁUTICOS “AVIATION & MORE” EN ECUADOR.”***

ESPOL

Tesis de Postgrado

Previa la obtención del Título de:

Magister en Marketing y Comercio Internacional

Presentado por:

**Ing. Ruth Moran González
Ing. Jorge Orellana Vásquez**

**Guayaquil – Ecuador
Mayo-2013**

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a mi esposo, por acompañarme durante todo este arduo camino,
por siempre compartir conmigo alegrías y fracasos.*

Ruth Morán González

*Agradezco a todos los que me apoyaron a conseguir este ansiado logro, de
manera especial a Wilma, Gabriela Hurtado y Gustavo.*

Gracias por creer en mí.

Jorge Orellana Vásquez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos y finalmente a mi familia por su apoyo incondicional.

Ruth Morán González

Este trabajo está dedicado a Lucía, Mady y Ricardo, cuyo respaldo y fe me acompañaron a lo largo de este camino. Ustedes son mi inspiración.

Jorge Orellana Vásquez

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

PhD. Pedro Zanzzi
Presidente de Tribunal

Maria Daniela Landivar
Director de Tesis

Luis Miranda
Primer Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de postgrado, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

Ing. Ruth Moran González

Ing. Jorge Orellana Vásquez

CAPITULO I: GENERALIDADES.....	19
1.1 INTRODUCCIÓN	19
1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	20
1.3 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL/PROCESO PRODUCTIVO.....	23
1.4 TIPO DE CLIENTES DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD	25
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO	28
CAPITULO II: INVESTIGACION DE MERCADO	30
2.1 PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACION.....	30
2.2 DEFINICION DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	30
2.2.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION DE MERCADO	31
2.2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	31
2.3 INFORMACION PREVIA A LA INVESTIGACION DE MERCADO.....	31
2.3.1 INFORMACION NECESARIA	31
2.3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO AERONÁUTICO	32
2.3.3 PLAZAS DE DISTRIBUCIÓN.....	36
2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	37
2.4.1 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
2.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS	37
2.4.3 INFORMACION SECUNDARIA	37
2.4.4 INFORMACION PRIMARIA	38
2.4.5 DISEÑO DE LA ENTREVISTA/ENCUESTA	38
2.5 PLAN DE MUESTREO	41
2.5.1 DEFINICION DE LA POBLACIÓN	41
2.5.2 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	42
2.5.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	42

2.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	62
CAPITULO III: SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	65
3.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	65
3.1.1 MISIÓN	65
3.1.2 VISIÓN.....	65
3.1.3 COMPROMISO CON EL CLIENTE.....	65
3.1.4 OBJETIVO GENERAL	65
3.1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	65
3.1.6 POLITICA DE CALIDAD	66
3.1.7 ESTRUCTURA LEGAL	66
3.2 ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.....	68
3.2.1 ENTORNO POLÍTICO	68
3.2.2 ENTORNO ECONÓMICO	69
3.2.3 ENTORNO SOCIAL	77
3.2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	77
3.3 ANALISIS INTERNO DE AVIATION & MORE	78
3.3.1 ANALISIS SITUACIONAL ACTUAL DE MARKETING	78
3.3.2 SITUACION FINANCIERA	79
3.3.3 SITUACION ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS.....	80
3.3.4 ANÁLISIS DE PORTER	81
3.3.4.2 ANALISIS DE PROVEEDORES.....	84
3.3.4.3 ANALISIS DE SUSTITUTOS	85
3.3.4.4 ANALISIS DE COMPETIDORES	86
3.3.4.5 ANALISIS DE NUEVOS COMPETIDORES	88
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	93

4.1 PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO	93
4.1.1 SITUACIÓN ACTUAL	93
4.1.2 POSICIONAMIENTO DESEADO	100
4.2 PROPUESTA DE PRODUCTO.....	102
4.2.1 CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO	102
4.2.2 LO QUE EL MERCADO DESEA.....	102
4.2.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO VS MERCADO:.....	102
4.2.4 ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO	104
4.3 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	105
4.3.1 OBJETIVOS	105
4.3.2 PROPUESTA DE CULTURA CORPORATIVA.....	105
4.3.3 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	107
4.4 MARKETING MIX	107
4.4.1 PRODUCTO	107
4.4.2 PRECIO.....	110
4.4.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	112
4.4.4 PROMOCIÓN	113
4.5 HERRAMIENTAS PROMOCIONALES A IMPLEMENTARSE	116
4.5.1 IMPLEMENTACIÓN DE PUBLICITY	116
4.5.2 PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE VENTAS.....	118
4.5.3 MERCHANDISING - ARTÍCULOS PROMOCIONALES	118
4.5.4 PREMIOS A LA FIDELIDAD.....	120
4.5.5 ASISTENCIA A FERIAS O RONDAS DE NEGOCIOS.....	120
4.5.6 PROGRAMA DE VENTA PERSONAL.....	121
4.5.7 VISITAS DE CAMPO.....	121
4.5.8 TELEMARKETING	122

4.5.9 RELACIONES PÚBLICAS	123
4.5.10 MARKETING DIRECTO	124
4.5.13 PLAN DE MEDIOS	128
CAPITULO V: PLAN DE VENTAS	131
5.1 PROGRAMA DE VENTAS	131
5.1.1 OBJETIVOS DEL PLAN	131
5.1.2 POLÍTICAS DE GESTIÓN DE VENTAS	131
5.2 FUERZA DE VENTAS	133
5.2.1 POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN	133
5.2.2 POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN	133
5.2.3 POLÍTICAS DE INCENTIVOS	133
5.2.4 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE TERRITORIO	134
5.2.5 TAMAÑO DE LA CUENTA	135
5.2.6 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS	136
5.3 OBJETIVOS DE VENTAS	139
5.3.1 TIPOS DE CUOTAS	139
5.4 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	140
5.4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	140
5.4.2 TEMAS CUBRIR EN LA CAPACITACIÓN	141
5.4.3 ETAPAS DE LA VENTA AL CLIENTE	141
5.4.4 PLAZA DE LA CAPACITACION	142
5.4.5 CAPACITADOR	142
5.4.6 METODOS A EMPLEAR	143
5.4.7 DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	143
5.4.8 ASISTENTES POR CAPACITACIÓN	143
5.4.9 PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	144

5.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE VENTAS DEL EQUIPO DE VENTAS	146
CAPITULO VI: ESTUDIO FINANCIERO	148
6.1 INVERSIÓN	148
6,2 INGRESOS	149
6.3 PROYECCION DE VENTAS	151
6.4 EVALUACIÓN DE LOS PLANES IMPLEMENTADOS	153
6.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	154
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
ANEXOS	159
ANEXO I: CANALES DE DISTRIBUCIÓN	160
ANEXO II: MARCAS DE PARTES Y PIEZAS AERONÁUTICAS	163
ANEXO III: LISTADO DE AERONAVES EN EL ECUADOR	165
ANEXO IV: OPERADORES AÉREOS ENCUESTADOS	170
ANEXO V: LEXICO DE AVIACIÓN UTILIZADO EN COTIZACIONES Y CONDICIONES DE REPUESTOS	173

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: APROVISIONAMIENTO POR TIPO DE AVIACIÓN	26
TABLA 2: DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN PARA EL MUESTREO.....	41
TABLA 3: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	43
TABLA 4: DISTRIBUCIÓN OPERADORES AÉREOS POR REGIÓN Y POR SEGMENTO.....	44
TABLA 5: MUESTREO POR REGIÓN Y POR SEGMENTO	45
TABLA 6: ENCUESTAS POR TIPO DE AVIACIÓN	45
TABLA 7: ENCUESTAS POR REGIÓN	46
TABLA 8: CARGOS DE LOS ENCUESTADOS	47
TABLA 9: PREFERENCIA DE LA PROCEDENCIA DE LOS PROVEEDORES	48
TABLA 10: ITEMS ADQUIRIDOS LOCALMENTE	49
TABLA 11: FACTORES DE DECISION PARA PROVEEDORES	50
TABLA 12: PROBLEMAS CON ACTUALES PROVEEDORES	51
TABLA 13: VALOR AGREGADO ESPERADO	52
TABLA 14: MARCAS DE PIEZAS UTILIZADAS	53
TABLA 15: REQUERIMIENTOS NO ATENDIDOS	54
TABLA 16: DISPOSICIÓN DE CAMBIAR DE PROVEEDOR.....	55
TABLA 17: DISPOSICIÓN DE CAMBIO POR TIPO DE AVIACIÓN	56
TABLA 18: VALOR AGREGADO ESPERADO POR TIPO DE AVIACIÓN	57

TABLA 19: PROBLEMAS CON ATUAL PROVEEDOR POR TIPO DE AVIACIÓN	58
TABLA 20: ITEMS ADQUIRIDOS LOCALMENTE POR TIPO DE AVIACIÓN .	59
TABLA 21: PROBLEMAS CON ACTUAL PROVEEDOR POR TIPO DE AVIACIÓN	60
TABLA 22: DISPOSICIÓN DE CAMBIO POR REQUERIMIENTO NO ATENDIDO.....	61
TABLA 23: ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE PARTES Y PIEZAS PARA AVIACIÓN	87
TABLA 24: MATRIZ DE EVALUACIÓN FODA.....	90
TABLA 25: BALANCED SCORECARD FUERZAS DE PORTER	91
TABLA 26: VARIABLES DE POSICIONAMIENTO	93
TABLA 27: VALOR AGREGADO ESPERADO POR TIPO DE AVIACIÓN	94
TABLA 28: POSICIONAMIENTO ACTUAL	95
TABLA 29: BRAND ASSET VALUATOR DE A&M.....	98
TABLA 30: ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO – MATRIZ BCG	104
TABLA 31: RELACION PRECIO – TIEMPO DE COURIERS.....	109
TABLA 32: RENTABILIDAD EXIGIDA POR TIPO DE REPUESTO.....	111
TABLA 33: ECUACIÓN DE PRECIOS DE VENTA	112
TABLA 34: VALORES ADICIONALES POR FLETE	112
TABLA 35: PRESUPUESTO SMARTPHONES	115
TABLA 36: PRESUPUESTO PUBLICITY	118
TABLA 37: PRESUPUESTO DE MERCHANDISING.....	119

TABLA 38: PREMIOS A LA FIDELIDAD	120
TABLA 39: PRESUPUESTO DE STANDS.....	121
TABLA 40: PRESUPUESTO DE DIPTICOS	122
TABLA 41: PRESUPUESTO PARA RELACIONES PÚBLICAS.....	124
TABLA 42: PRESUPUESTO WEBSITE	125
TABLA 43: PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD MOVIL.....	127
TABLA 44: POLÍTICA DE GARANTÍA	132
TABLA 45: CLIENTES POR REGIÓN.....	136
TABLA 46: VISITAS A CLIENTES POR REGIÓN.....	136
TABLA 47: CÁLCULO DE HORAS LABORALES POR VENDEDOR	137
TABLA 48: CÁLCULO DE TIEMPOS POR REUNIÓN CON CLIENTES	137
TABLA 49: TABLA DE VISITAS POR REGION Y CIUDAD	138
TABLA 50: VENTAS HISTÓRICAS POR TRIMESTRE	140
TABLA 51: PRESUPUESTO POR CAPACITACIÓN	144
TABLA 52: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	144
TABLA 53: INVERSIÓN NECESARIA.....	148
TABLA 54: COSTOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	149
TABLA 55: SISTEMA PLAN DE MARKETING.....	150
TABLA 56: PROYECCION DE VENTAS ANUAL POR REGIÓN.....	151
TABLA 57: PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUALES.....	151
TABLA 58: CÁLCULO DE VAN Y TIR.....	153
TABLA 59: PROBLEMAS POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	160

TABLA 60: MARCAS DE AVIÓNICA.....	163
TABLA 61: MARCAS DE ARTICULOS DE MANTENIMIENTO	164
TABLA 62: LISTADO DE AERONAVES POR OPERADOR Y POR TIPO.....	165
TABLA 63: COMPAÑÍAS ENCUESTADAS.....	170

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: FLUJOGRAMA DESCRIPTIVO DEL NEGOCIO DE PARTE Y PIEZAS	23
GRÁFICO 2: MERCADO PARTES Y PIEZAS AERONAUTICAS 2010-2012 POR TIPO	27
GRÁFICO 3: TOTAL MERCADO PARTES Y PIEZAS AERONAUTICAS 2010-2012	28
GRÁFICO 4: AERONAVES CIVILES OPERATIVAS POR REGIÓN	34
GRÁFICO 5: AERONAVES CIVILES OPERATIVAS POR ACTIVIDAD	34
GRÁFICO 6: TOTAL AERONAVES DE AVIACIÓN MILITAR	35
GRÁFICO 7: AVIACIÓN DE TRANSPORTE Y GENERAL EN ECUADOR	35
GRÁFICO 8: DISTRIBUCION DE AVIACIÓN GENERAL Y TRANSPORTE POR REGIÓN	36
GRÁFICO 9: FORMATO DE ENTREVISTA A CLIENTES	40
GRÁFICO 10: ENCUESTAS POR TIPO DE AVIACIÓN	46
GRÁFICO 11: ENCUESTAS POR REGIÓN	47
GRÁFICO 12: CARGOS DE LOS ENCUESTADOS	48
GRÁFICO 13: PREFERENCIA DE LA PROCEDENCIA DE LOS PROVEEDORES.....	49
GRÁFICO 14: ITEMS ADQUIRIDOS LOCALMENTE	50
GRÁFICO 15: FACTORES DE DECISION PARA PROVEEDORES	51
GRÁFICO 16: PROBLEMAS CON ACTUALES PROVEEDORES	52
GRÁFICO 17: VALOR AGREGADO ESPERADO	53

GRÁFICO 18: MARCAS DE PIEZAS UTILIZADAS	54
GRÁFICO 19: REQUERIMIENTOS NO ATENDIDOS	55
GRÁFICO 20: DISPOSICIÓN DE CAMBIAR DE PROVEEDOR.....	56
GRÁFICO 21: DISPOSICIÓN DE CAMBIO POR TIPO DE AVIACIÓN	57
GRÁFICO 22: VALOR AGREGADO ESPERADO POR TIPO DE AVIACIÓN .	58
GRÁFICO 23: PROBLEMAS CON ATUAL PROVEEDOR POR TIPO DE AVIACIÓN	59
GRÁFICO 24: ITEMS ADQUIRIDOS LOCALMENTE POR TIPO DE AVIACIÓN	60
GRÁFICO 25: PROBLEMAS CON ACTUAL PROVEEDOR POR TIPO DE AVIACIÓN	61
GRÁFICO 26: DISPOSICIÓN DE CAMBIO POR REQUERIMIENTO NO ATENDIDO.....	62
GRÁFICO 27: EVOLUCION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	71
GRÁFICO 28: INFLACIÓN ANUAL 2005-2012.....	72
GRÁFICO 29:INCREMENTO MENSUAL DE LA INFLACIÓN ANUAL 2012-2013	73
GRÁFICO 30: RIESGO PAÍS 2012-2013.....	74
GRÁFICO 31: RIESGO PAÍS EN SUDAMERICA 2012	75
GRÁFICO 32:TASA DE INTERÉS PASIVA 2011-2013	76
GRÁFICO 33:TASA DE INTERÉS ACTIVA 2011-2013	76
GRÁFICO 34: ANÁLISIS PEST.....	78
GRÁFICO 35: ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.....	81

GRÁFICO 36: FUERZAS DE PORTER	82
GRÁFICO 37: VALOR AGREGADO ESPERADO POR TIPO DE AVIACIÓN .	94
GRÁFICO 38: POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	101
GRÁFICO 39: CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS DE A&M	103
GRÁFICO 40: PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS.....	135
GRÁFICO 41: CARACTERÍSTICAS BÁSICA DEL NEGOCIO.....	161

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ARTÍCULOS PROMOCIONALES	119
ILUSTRACIÓN 2: PÁGINA WEB.....	125
ILUSTRACIÓN 3: PUBLICIDAD MÓVIL.....	126

CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

La industria aérea en nuestro país se ha desarrollado desde los años setenta, a raíz del boom petrolero, donde las mayores empresas de aviación a nivel mundial iniciaron sus operaciones en Ecuador. Al día de hoy el mercado aeronáutico ecuatoriano está conformado por aproximadamente 350 aeronaves, aviones y otros vehículos de transporte aéreo en condiciones operativas.

Para que el mercado aeronáutico siga creciendo deben de existir tanto la parte de mantenimiento de las aeronaves así como la provisión de partes y piezas. En el área de mantenimiento actualmente existen tres talleres autorizados por la Autoridad Aeronáutica Ecuatoriana – Dirección General de Aviación Civil (DGAC) para atender requerimientos de mantenimiento y reparación en áreas de aviónica, electrónica, mecánica, fuselaje, estructuras, etc. Sin embargo, el taller más completo, en cuanto a infraestructura y a capacidad se refiere, es la Dirección de Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (DIAF) a través de sus tres centros operativos repartidos geográficamente:

- Centro de Mantenimiento Electrónico (CEMEFA) en Guayaquil,
- Centro de Mantenimiento (CEMA) en Latacunga, y
- Centro de Investigación y Mantenimiento Militar (CIMAM) en Latacunga.

Aunque dichos centros cuentan con el personal con la preparación adecuada existe cierta desprolijidad de parte de las empresas que se dedican a la importación y la administración de inventarios de dichas piezas, generando anualmente pérdidas millonarias en la industria aeronáutica nacional.

El mercado ve la imperativa necesidad de una empresa con la capacidad logística, la red de distribución adecuada y que brinde un servicio al cliente eficiente para cumplir con los requerimientos diarios de la industria. En

consecuencia a lo antes detallado, la importación de partes y repuestos constituyó una interesante oportunidad de negocios, y es por esta razón que en el 2012 se creó con capital nacional la empresa “Aviation & More”, empresa dedicada a la importación y comercialización de piezas y partes para aeronaves. Tras casi un año de operaciones los resultados no han sido los esperados, por lo tanto, la directiva estima necesario invertir en un plan de marketing, con el afán de incrementar las ventas y cumplir con los objetivos propuestos inicialmente.

El siguiente proyecto se concentra específicamente en la elaboración de un completo plan de marketing para la empresa Aviation & More de la ciudad de Quito.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El sector aéreo, adicional al servicio de transporte, aviación general y militar, incluye otras industrias comerciales conexas sin las cuales no podría desarrollarse. Un operador aéreo requiere entre otros:

- Mantenimiento de los aviones para que se encuentren en buen estado técnico,
- Provisión de partes y repuestos
- Adquisición de combustible
- Venta de pasajes,
- Atención a sus pasajeros antes, durante y después del vuelo
- Provisión de comida, servicios higiénicos, entretenimiento, seguridad para los pasajeros, etc.
- La mayoría de las líneas aéreas comerciales no son dueñas de las aeronaves con las cuales ofrecen su servicio, sino que por el contrario, los alquilan a grandes leasors.
- Adicionalmente, trabajan en el sector las agencias de viaje

- Talleres de mantenimiento técnico dotados de repuestos y personal en cada aeropuerto en donde opera, etc.

En otras palabras, en el entorno de la operación regular de una compañía de aviación, cual sea la actividad a la que se dedique, se encuentran un sinnúmero de negocios complementarios o conexos que forman parte del mercado aeronáutico, los cuales crecen o se debilitan de acuerdo al comportamiento del sector.

De acuerdo a datos de la Dirección de Aviación Civil, el mercado aeronáutico ecuatoriano presenta un crecimiento sostenido de la industria para las próximas dos décadas. Seguiremos viendo más fusiones de aerolíneas, iniciativas de cielos abiertos e importantes crecimientos del turismo en la región. Sin embargo, en el país el sector enfrenta los efectos de la eliminación del subsidio al combustible realizado por el Gobierno ecuatoriano en el 2011.

Enfocándonos en el negocio de provisión de partes y repuestos para aviación, podemos considerar que está creciendo a la par con el sector. El negocio de los operadores aéreos es volar, el de las empresas proveedoras de servicios aeronáuticos es el de proveer todo lo demás, aportando a su crecimiento y especialización como sus aliados principales.

La empresa Aviation & More (A&M) cubre ampliamente con el círculo completo de necesidades en la provisión de partes, repuestos, piezas, instrumentos, rotables, aeroestructuras, repuestos de motores, componentes, accesorios, aviónica y en un futuro su dirección estima posible impartir cursos y seminarios de capacitación especializada en aviación.

A pesar de ser un sector con alcance global, la mayor parte de los proveedores y fabricantes de partes, piezas y componentes de aviones se encuentran en Estados Unidos y Europa. La marca de los repuestos es considerablemente importante. No es posible utilizar productos sustitutos o genéricos; todo elemento debe de pertenecer a una marca reconocida y tener su trazabilidad, incluso la pieza más pequeña.

Por este motivo, A&M busca adquirir a través de compras procedentes de excedentes de inventarios (aerolíneas o distribuidores), desmontaje de aviones (As Removed), partes de fabricantes sean estos repuestos Nuevos (New), Nuevos de Fábrica (FN), Overhauled (OH), Exchange (EXC), Servible (SV), todas documentadas y con la apropiada trazabilidad del fabricante, Estaciones de Reparación o centros de Producción autorizados por las autoridades aeronáuticas del país donde se adquiere las partes. Es de suma importancia la condición en la que se adquieran las partes o piezas ya que de eso dependerán los plazos de garantías y soporte otorgados por el proveedor el cual a su vez es transferido al cliente final.

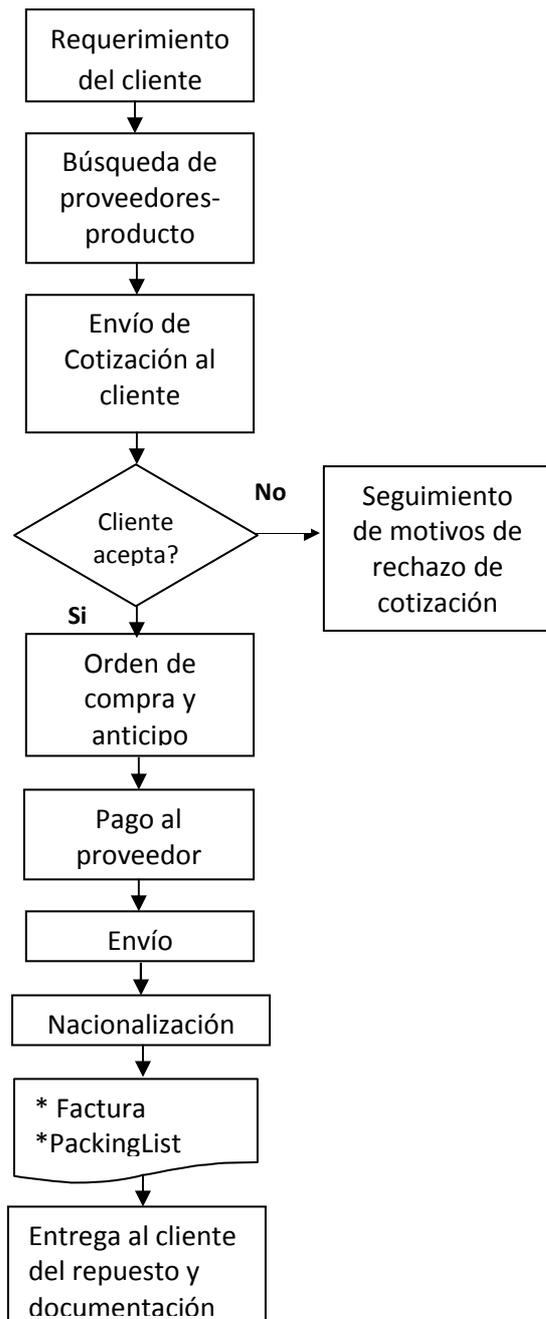
Las compañías existentes en el Ecuador que se dedican a la venta de repuestos de aviación, trabajan con bajos niveles de inventario de partes rotables o consumibles como lubricantes y grasas, limpiadores y protectores, anticorrosivos, primers y pinturas se refiere. Las partes más especializadas, motores, o repuestos particulares para un tipo de avión son adquiridas por pedido en el extranjero e importados directamente; con tiempos y costos ajustados a la necesidad y a la disponibilidad externa, es decir, trabajan bajo una modalidad cero stock. Este constituye un factor decisivo y fundamental en el negocio; la red logística utilizada para lograr la optimización de tiempo que esperan los operadores aéreos.

Por esta razón, el principal **objetivo** del presente proyecto es establecer la estrategia que la dirección de A&M debe tomar para comercializar sus productos y servicios a los operadores aéreos (comerciales, generales o militares), a través de diversas alternativas de precios, tiempo y agilidad en servicio.

1.3 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL/PROCESO PRODUCTIVO

El proceso de operaciones que se lleva a cabo en la empresa desde el momento de la solicitud del cliente hasta la entrega del ítem en la dirección del cliente puede explicarse a través del gráfico a continuación.

GRÁFICO 1: FLUJOGRAMA DESCRIPTIVO DEL NEGOCIO DE PARTE Y PIEZAS



Fuente y elaboración: Los autores

Requerimiento del cliente: Se receipta el requerimiento del cliente sea por vía email, telefónica, página web. Se tiene un plazo máximo de respuesta de 48 horas de recibido el requerimiento. En el caso que sea un equipo o repuesto poco común se notificará al cliente el motivo del retraso y se dará un estimado del tiempo que tomaría emitir la cotización.

Búsqueda de proveedores-producto: Una vez recibido el requerimiento se envían correos a los proveedores registrados en la base de datos de acuerdo al tipo de requerimiento. Se busca en internet y se envían correos a proveedores conocidos y se espera a que contesten lo cual es contraproducente ya que no es una respuesta inmediata.

Envío de cotización: Se remite la cotización vía mail o fax. En la cotización debe de constar el valor total de la cotización, formas de pago, garantías, opciones de envío desde el lugar de origen hasta Ecuador lo cual variará en precios y tiempos de entrega. El valor del envío y nacionalización van separados del valor del equipo.

Seguimiento de cotizaciones enviadas: Se llama al cliente para saber si acepta o no la cotización.

Orden de compra y anticipo: Se genera la orden de compra y el cliente cancela el anticipo, el porcentaje depende de las condiciones negociadas con el cliente al momento de aceptar la cotización.

Pago a proveedor: Se realiza el giro al proveedor para que envíe el ítem solicitado. Se puede cancelar mediante tarjeta de crédito, transferencia bancaria o a través del servicio de paga en línea como Paypal.

Envío: El proveedor envía al Ecuador el ítem adquirido por el canal logístico escogido por el cliente, generalmente se trabaja con DHL, FEDEX, Club

correos del Ecuador, Courier Express, la diferencia generalmente está en el precio y el tiempo de envío.

Nacionalización: Una vez que el ítem es despachado de origen, se notifica al Agente de aduanas para que proceda con el trámite de desaduanización.

Elaboración Factura y Packing List: Se emite la factura de acuerdo a la cotización aceptada por el cliente. En el packing list se describe el ítem que se está entregando al cliente con número de parte y número de serie, así como los documentos de trazabilidad.

Entrega al cliente ítem: Dependiendo de la ubicación del cliente se hará llegar el ítem adquirido hasta su lugar de destino.

1.4 TIPO DE CLIENTES DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD

El mercado aeronáutico ha sido dividido a nivel mundial de acuerdo a su actividad, es por esto que encontramos 3 tipos de aviación:

1. Militar
2. General
3. De Transporte.

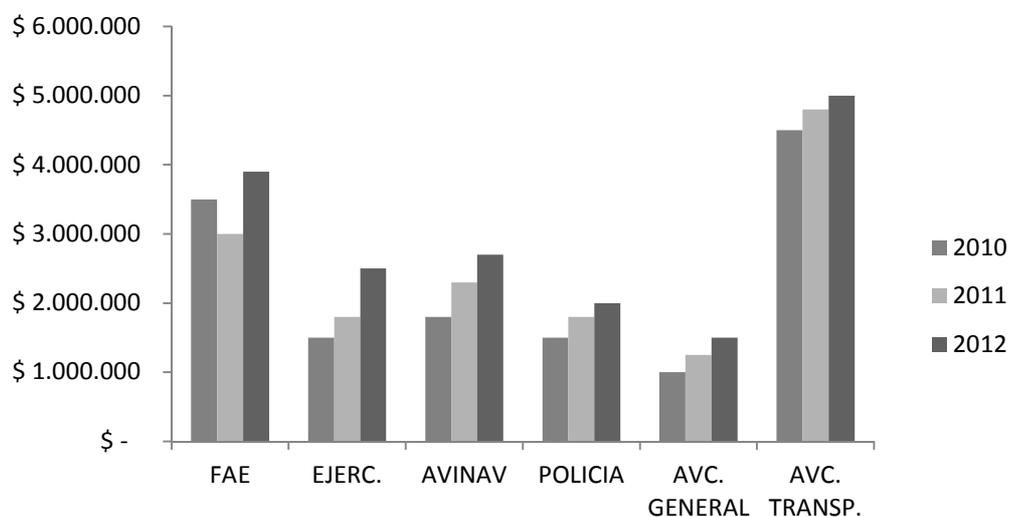
Aviación militar son todas las aeronaves encargadas a la defensa nacional. La aviación general son todas las aeronaves pequeñas, destinadas a transporte, fumigación, taxi aéreo, recreación, etc. Finalmente la aviación de transporte se limita al transporte de personas y mercancías.

Así como se ha dividido el mercado por su actividad, de la misma manera estos tres segmentos de la aviación se abastecen de partes y repuestos de manera levemente distinta, como se detalla en el siguiente cuadro:

TABLA 1: APROVISIONAMIENTO POR TIPO DE AVIACIÓN

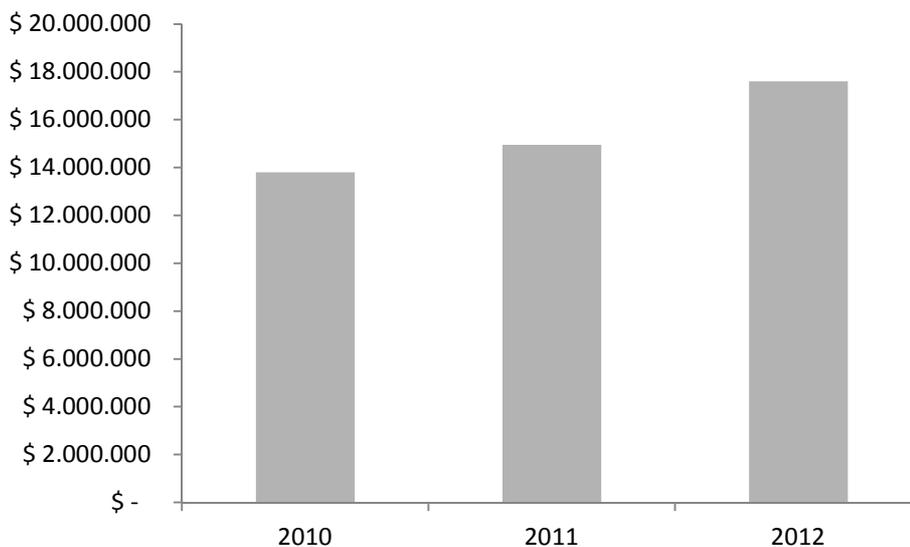
TIPO DE AVIACIÓN	FORMA DE ABASTECIMIENTO
AVIACIÓN MILITAR	<p>Al ser parte del estado ecuatoriano deben de realizar concursos abiertos en INCOP para lo cual se debe estar registrado y poseer RUP si se es empresa Nacional.</p> <p>Si se es empresa extranjera se puede participar sin tener un RUP pero de ser adjudicado el concurso posteriormente debe de realizarse el registro</p>
AVIACIÓN TRANSPORTE	<p>La mayor parte de compañías de transporte tanto de pasajeros como de carga mantienen contratos PULL con proveedores de partes y piezas del extranjero.</p> <p>Los contratos PULL consiste en pagar un FEE anual por un monto determinado para lo cual el proveedor se compromete en reponer en 24 horas el equipo o repuestos averiado.</p>
AVIACIÓN MENOR	<p>La provisión de partes y piezas es más variada para este tipo de aviación puesto que al ser aeronaves mas comerciales y pequeñas, sus piezas se consiguen con mayor facilidad.</p> <p>En el país se la consigue de manera formal, informal o por internet.</p>

Fuente: DGAC
Elaboración: Los autores

GRÁFICO 2: MERCADO PARTES Y PIEZAS AERONAUTICAS 2010-2012 POR TIPO

Fuente: DIAF
Elaboración: Los Autores

En el Gráfico No. 2 se puede observar los presupuestos anuales de compra de partes y piezas por sector de aviación de los años 2010, 2011 y 2012. Se observa que la FAE es sin duda el mayor comprador del mercado y que todos los sectores han ido aumentando su presupuesto anual de compras paulatinamente. El único valor que no coincide con esta aseveración es el de la FAE en el 2011 lo que se debió al no cumplimiento de varios proyectos los cuales pasaron al siguiente año.

GRÁFICO 3: TOTAL MERCADO PARTES Y PIEZAS AERONAUTICAS 2010-2012

Fuente: DIAF
Elaboración: Los Autores

En el Gráfico No. 3 observamos valores consolidados correspondientes a todos los sectores de Aviación.

Para el año 2013 dentro del Presupuesto de Compras anuales de Aviación Militar la FAE va a invertir aproximadamente USD 12'000.000 en compras de repuestos de mantenimiento de flota y proyectos específicos. La AVINAV ¹y Ejército aproximadamente USD 8'000.000 y USD 5'000.000 respectivamente.

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Marketing completo para la empresa "Aviation & More" mediante el cual se definan los parámetros eficaces de precios, plaza, producto y promoción en base a la información que podamos encontrar tanto en el macro entorno como en la competencia y en los consumidores; de manera que logremos aumentar las ventas y establecer a la empresa como uno de los principales proveedores de partes y piezas aeronáuticas en el país.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

¹Aviación Naval

- Identificar el tamaño del mercado, las empresas que conforman a la competencia local
- Establecer un detallado marketing mix
- Desarrollar un plan de ventas de merchandising y comunicación acorde al mercado con al menos 2 estrategias comerciales que permitan un crecimiento del 40% anual en ventas.

CAPITULO II: INVESTIGACION DE MERCADO

2.1 PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACION

El estudio o investigación de mercado es una herramienta empresarial que nos permite realizar un diagnóstico del mercado, el entorno competitivo y como está relacionado con la empresa o el proyecto. Los resultados de la investigación de mercado permitirán a los directivos tomar decisiones y elegir una estrategia adecuada y consecuente con el ámbito donde se desenvuelve la compañía.

2.2 DEFINICION DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

Con el objeto de determinar cuáles son los problemas o desafíos que “A&M” debe encarar previa a la adaptación de una nueva estrategia de mercadeo, optamos por iniciar con una investigación exploratoria, La investigación de tipo exploratoria es la parte inicial de un proceso de investigación, la cual ayuda a obtener un análisis preliminar de la situación de la empresa y el mercado. En esta etapa se puede descubrir información no identificada previamente. El método que optamos por utilizar fue de la entrevista a profundidad a la gerencia general, gerencia de mantenimiento o la gerencia de compras de las empresas dependiendo la estructura de las mismas.

Después de la entrevista pudimos establecer que los problemas que más interesan resolver a través de la nueva estrategia son los siguientes:

- La empresa no ha identificado cuáles son sus consumidores objetivo
- La empresa no ha identificado los lugares de venta
- La empresa no ha identificado cuales son los repuestos con mayor demanda en el mercado
- La empresa no conoce los precios/ tiempo de entrega de la competencia
- La empresa no ha establecido un plan de medios adecuado
- La empresa no cuenta con una estrategia de publicidad o presencia en eventos dirigidos al mercado objetivo
- La empresa no es conocida localmente

Partiendo de estas interrogantes se diseñó el curso de la investigación de mercado a realizar.

2.2.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

Desconocimiento de las necesidades y estrategia de ventas adecuadas para los clientes.

2.2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.2.2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los tipos clientes de “A&M” y determinar sus necesidades reales, factores de elección y preferencias en la compra de repuestos aeronáuticos.

2.2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar como está conformado el mercado real y tangible de consumidores de repuestos para aeronáutica en Ecuador.
- Identificar las características del mercado nacional de la provisión de partes y piezas para el sector aeronáutico
- Identificar las necesidades de los clientes o rasgos de la investigación
- Identificar los atributos que tienen mayor peso al momento en que el cliente toma la decisión de compra (tiempo de entrega, servicio post-venta, formas de pago, garantías, tiempo de respuestas en cotizaciones)
- Descubrir necesidades insatisfechas que la competencia no cubre
- Determinar las piezas o partes que tienen mayor rotación o daños y determinar el tipo de equipamiento de las aeronaves del mercado aeronáutico para obtener representaciones o contactos con proveedores de las marcas más comunes.
- Determinar las plazas (ciudades, sectores) de mayor concentración de operadores aéreos.

2.3 INFORMACION PREVIA A LA INVESTIGACION DE MERCADO

2.3.1 INFORMACION NECESARIA

- Listado y segmentación de las empresas del mercado aeronáutico

- Detalle de gustos y preferencias de los consumidores de repuestos de aeronáutica
- Evaluación de características requeridas por los consumidores, tanto del producto como de la experiencia de compra y el servicio a recibir
- Medios de información utilizados por los consumidores para elegir proveedores
- Financiamiento y plazos de entrega para la mercadería exigidos por los consumidores
- Patrones de lugares o métodos de compras
- Patrones de métodos de comercialización y mercadeo

2.3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO AERONÁUTICO

Para poder entender a fondo como está conformado el mercado aeronáutico es indispensable el identificar las diversas ramas o usuarios de aviación.

- **AVIACIÓN MENOR** (Aeronaves cuyo peso es menor a 5000 libras) integrado por empresas agrícolas que poseen aviones fumigadores, personas naturales propietarios de avionetas privadas, compañías de taxis aéreos, ambulancias aéreas, aeronaves ultraligeras, etc.

En el Ecuador este tipo de aviación se concentra casi el 80% en la costa en las provincias de Guayas, El Oro y Los Ríos. Este sector constituye un segmento del mercado muy dinámico debido a que por las condiciones en las que desarrollan los trabajos las aeronaves ya sean estos humedad, lluvia, intemperie, etc, necesitan de mantenimiento y como consecuencia cambio constante de partes y piezas, sin embargo estos repuestos son más baratos en comparación con los otros segmentos de mercado.

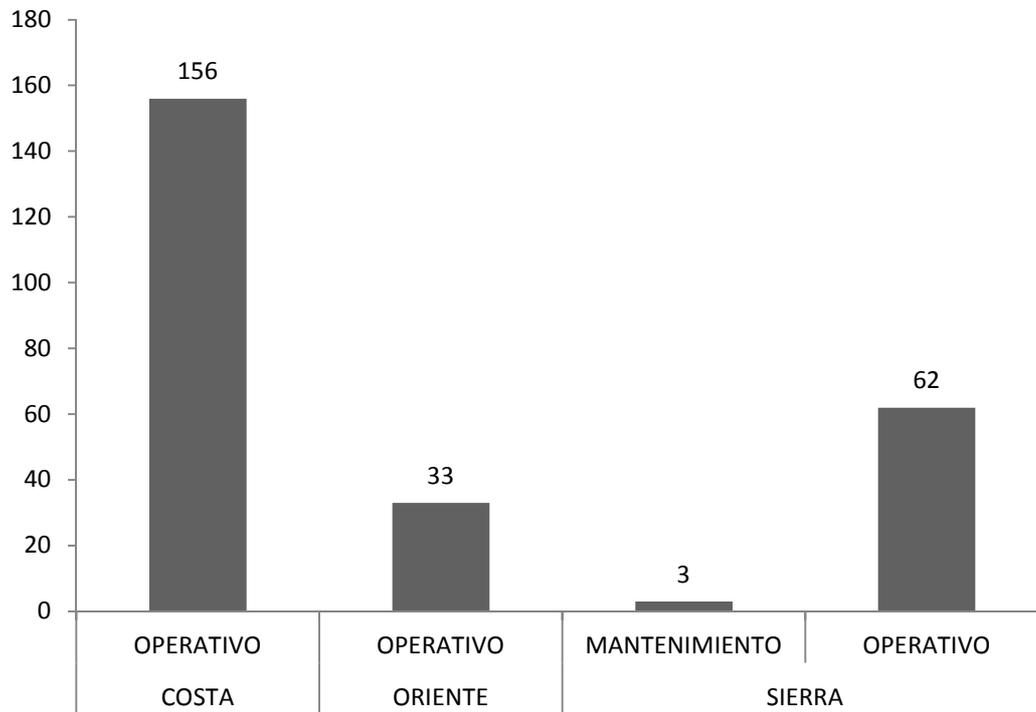
- **AVIACIÓN DE TRANSPORTE COMERCIAL**, conformada por operadores aéreos cuyo negocio principal es la transportación de

personas y mercancías. Este segmento de mercado se encuentra concentrado geográficamente en la ciudad de Quito.

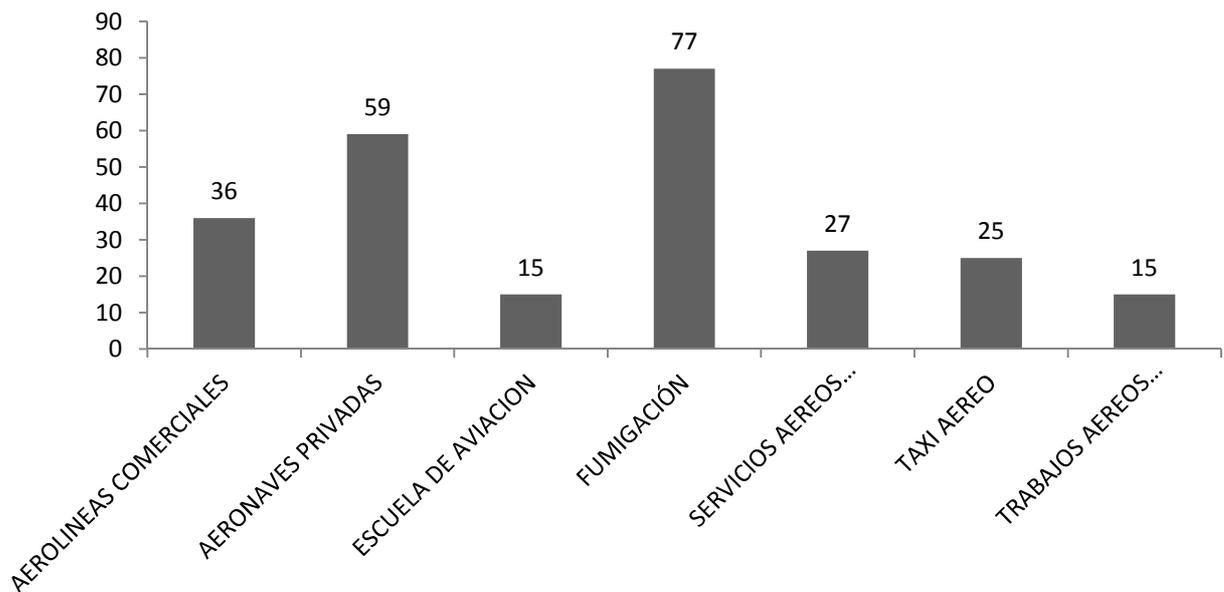
Los requerimientos de repuestos y partes en este sector de la aviación son frecuentes y costosos, ya que las aeronaves están dotadas de mejor tecnología y por lo tanto los equipos y repuestos tienen un costo más alto. Además es indispensable que todo material que sea instalado tenga su trazabilidad ya que estas compañías tienen sistemas de gestión de calidad muy rigurosos.

- **AVIACIÓN MILITAR**, integrada por aviones y helicópteros de la Aviación Naval (Avinav), la Aviación del Ejército, la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) y la Aviación de la Policía Nacional (Aeropolicial). Este tipo de aviación posee aeronaves que pueden ser de transporte de carga, de personas o destinadas a la defensa nacional o al entrenamiento de pilotos; por lo cual se convierte en un mix de aviación. La diferencia entre los demás segmentos de aviación es que la Autoridad Aeronáutica de cada país no tiene injerencia en este sector, por lo cual, el control de seguridad operacional, el correcto mantenimiento de partes y piezas y las inspecciones mandatorias lo realizan de manera interna.

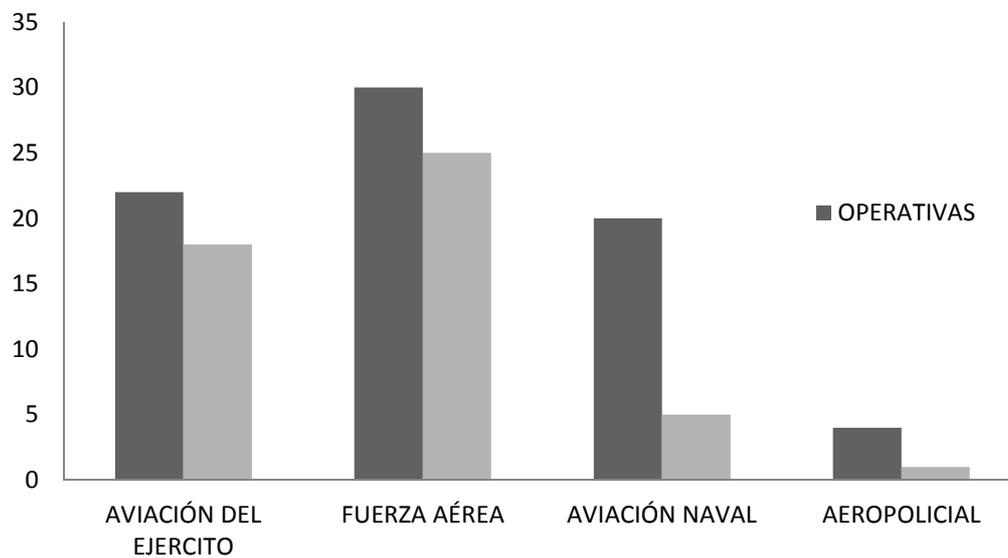
Si lo vemos gráficamente obtenemos los siguientes resultados de acuerdo a la segmentación anteriormente descrita:

GRÁFICO 4: AERONAVES CIVILES OPERATIVAS POR REGIÓN

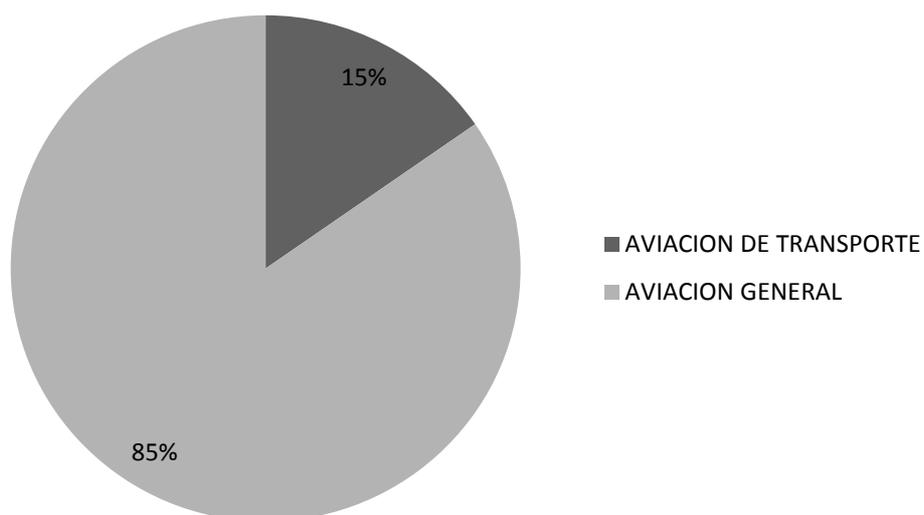
Fuente: DGAC
Elaboración: Los autores

GRÁFICO 5: AERONAVES CIVILES OPERATIVAS POR ACTIVIDAD

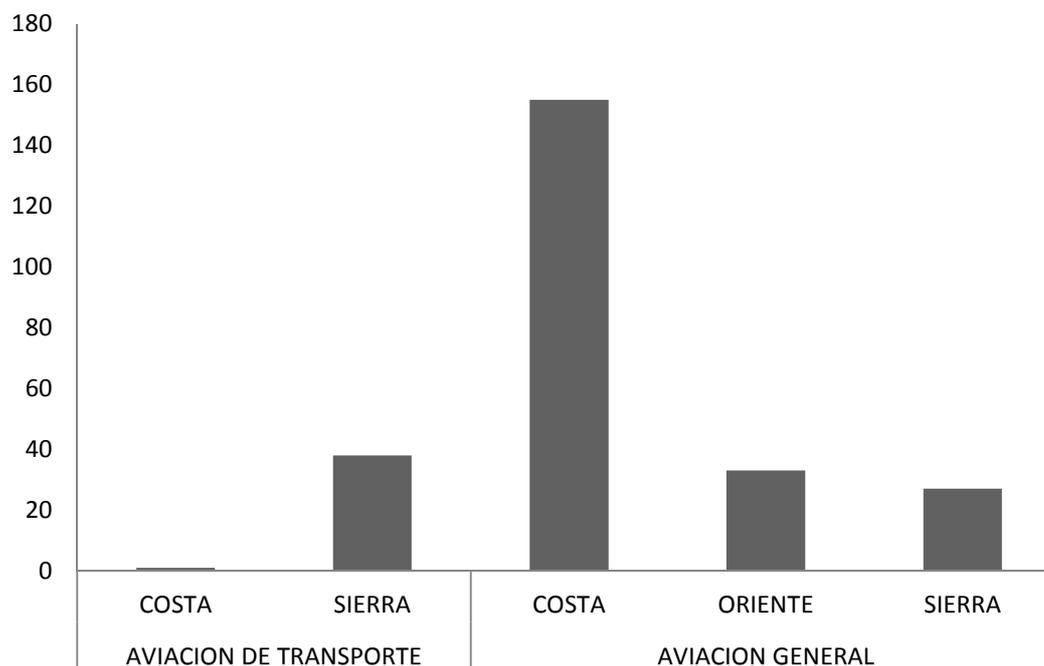
Fuente: DGAC
Elaboración: Los autores

GRÁFICO 6: TOTAL AERONAVES DE AVIACIÓN MILITAR

Fuente: DGAC
Elaboración: Los autores

GRÁFICO 7: AVIACIÓN DE TRANSPORTE Y GENERAL EN ECUADOR

Fuente: DGAC
Elaboración: Los autores

GRÁFICO 8: DISTRIBUCION DE AVIACIÓN GENERAL Y TRANSPORTE POR REGIÓN

Fuente: DGAC
Elaboración: Los autores

2.3.3 PLAZAS DE DISTRIBUCIÓN

El negocio de aviación se desarrolla principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil.

- **QUITO:** Es importante ya que si bien de acuerdo a la distribución geográfica de las aeronaves en el país en la ciudad de Quito no existe mucho negocio en cuanto a la Aviación general, en la capital se encuentran centralizados los altos mandos de la Aviación militar: Fuerza Aérea y Aviación del Ejército, por lo tanto se necesita presencia de ventas para que constantemente de manera semanal visite las bases, los altos mando y escuche requerimientos y futuros proyectos ya que al estar bajo el presupuesto anual todas las compras programadas deben de ser realizadas.

La aviación militar realiza todas las adquisiciones a través del INCOP por lo que las compañías deben de poseer su Registro Único de Proveedores RUP, las exigencias contractuales son mucho más

elevadas y hay que pasar por procesos burocráticos largos, sin embargo los montos contratados son significativos.

- **GUAYAQUIL:** Se encuentra la mayor parte de Aviación General del país, es la actividad que puede dar el sustento de la empresa para el día a día. Se puede mantener una relación directa y personalizada con los operadores aéreos.

2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.4.1 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación es el plan básico que guiará la fase de investigación y análisis de datos de este proyecto, nos ayudará a especificar el tipo de información requerida y las fuentes para su obtención.

2.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

La investigación exploratoria utilizada en primera instancia constituye la parte fundamental de la investigación histórica del mercado aeronáutico ecuatoriano. Esto incluirá técnicas de recolección de información a través de fuentes secundarias y primarias, entre las que destacan:

2.4.3 INFORMACION SECUNDARIA

Esta es la parte inicial del proceso de investigación que ayudará a obtener un análisis preliminar de la situación del mercado. En esta etapa se puede descubrir información no identificada previamente ya que es flexible y sensible ante lo inesperado.

- Información de Internet
- Observaciones del ente regulador del mercado aeronáutico nacional
- Regulaciones internacionales
- Marco legal nacional e internacional,

- Estadísticas del BCE y otros entes del estado

2.4.4 INFORMACION PRIMARIA

En una segunda etapa del proceso, recopilaremos información de primera mano a través de una investigación descriptiva en la cual destacara el uso de entrevistas dirigidas a los principales operadores aéreos, los cuales representan a los potenciales clientes.

2.4.5 DISEÑO DE LA ENTREVISTA/ENCUESTA

De acuerdo a los resultados y conclusiones de la investigación exploratoria, los temas a investigar para la obtención de la información concluyente son:

- Proveedores nacionales o extranjeros
- Factor de decisión al momento de elegir un proveedor
- Problemas principales al momento de adquirir repuestos
- De que se provee localmente y de que se provee en el exterior
- Valor agregado que le gustaría recibir con la compra del producto
- Necesidades insatisfechas
- Aceptación de nuevo proveedor
- Tipos de marcas más usadas

En base a los puntos antes señalados, se desarrolló el siguiente cuestionario para realizar la investigación descriptiva:

1. ¿Al momento de seleccionar un proveedor de partes y repuestos prefiere un proveedor nacional o extranjero? Por qué?
2. ¿Qué ítems se provee a través de un representante en el país y que ítems se provee directamente en el exterior?
3. ¿Cuáles son los factores de decisión al momento de elegir un proveedor de partes y piezas? Liste 3 factores.

4. ¿Qué problemas ha tenido al momento de adquirir partes y repuestos de aviación?
5. ¿Qué valor agregado o servicio adicional le gustaría recibir al momento de realizar su provisión de repuestos?
6. ¿De acuerdo al tipo(s) de aeronave(s) que posee, cuáles son las marcas más utilizadas en equipos y repuestos?
7. ¿Tiene algún tipo de requerimiento adicional que actualmente no esté siendo atendido?Cuál es?
8. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de partes y repuestos?

GRÁFICO 9: FORMATO DE ENTREVISTA A CLIENTES

	ENTREVISTA CLIENTES MERCADO AERONAUTICO	Fecha de emisión: ___/___/___
ENTREVISTA PERSONAL AL SR: _____		
Segmento _____ Lugar: _____ Cargo : _____ Fecha: _____ Telf. : _____ Email: _____		
1.- ¿Al momento de seleccionar un proveedor de partes y repuestos prefiere? NACIONAL <input type="checkbox"/> EXTRANJERO <input type="checkbox"/>		
02.- ¿Qué items son adquiridos a través de un representante en el país?		
Motores <input type="checkbox"/> Partes Mecánicas <input type="checkbox"/> Trenes de Aterrizaje <input type="checkbox"/> Helices <input type="checkbox"/>		Equipos y sistemas de comunicación <input type="checkbox"/> Equipos y sistemas de navegación <input type="checkbox"/> Instrumentos de Vuelo <input type="checkbox"/> Accesorios <input type="checkbox"/> Todos los repuestos necesarios <input type="checkbox"/>
03.- ¿Cuáles son los factores de decisión al momento de elegir un proveedor de partes y piezas?		
1 PRECIO <input type="checkbox"/> 2 TIEMPO DE ENTREGA <input type="checkbox"/> 3 TRAZABILIDAD <input type="checkbox"/> 4 QUE INCLUYA EN LA PROPUESTA VALOR DE DESADUANIZACIÓN <input type="checkbox"/> 5 SERVICIO POST-VENTA <input type="checkbox"/>		
04.- ¿Qué problemas ha tenido en ocasiones anteriores al momento de comprar partes y repuestos de aviación? Comentario: _____ _____		
05.- ¿Qué valor agregado o servicio adicional le gustaría recibir al momento de realizar la provisión de repuestos? Comentario: _____ _____		
06.- ¿Tiene algún tipo de requerimiento adicional que actualmente no está siendo atendido? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Comentario: _____ _____		
07.- ¿De acuerdo al tipo(s) de aeronave(s) que posee cuales son las marcas más utilizadas? Cuáles y porqué?: _____ _____		
08.- ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de partes y repuestos? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
GRACIAS POR SU COLABORACION		

Elaboración: Los autores

Mediante esta investigación vamos a validar la información obtenida en la investigación exploratoria, con el objetivo de obtener datos valiosos para el desarrollo del presente proyecto y que a la vez nos permita ofrecer al mercado un servicio diferente, que genere valor agregado para el cliente.

2.5 PLAN DE MUESTREO

Nuestra investigación descriptiva va a basarse en entrevistas personales con los operadores de aviación en el Ecuador. Debemos distinguir entre operadores aéreos y aeronaves. La cantidad de operadores civiles es de 168.

2.5.1 DEFINICION DE LA POBLACIÓN

Población: Operadores Aéreos del Ecuador, de acuerdo a la Dirección General de Aviación Civil (DGAC)

Se dispone de una base de datos de 168 operadores aéreos civiles en el territorio ecuatoriano.

TABLA 2: DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN PARA EL MUESTREO

	DESCRIPCIÓN
Grupo objetivo	Individuos de sexo femenino y masculino, gerentes generales o encargados de la adquisición de repuestos y partes de operadores aéreos o gerentes de mantenimiento
Zona geográfica	Ciudad de Quito, Guayaquil, Machala, Shell
Método de muestreo	Muestreo probabilístico – Aleatorio simple
Tipo de encuesta	Encuesta/entrevista
Encuestas a realizarse	61 encuestas efectivas

2.5.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

La información a obtener de parte de los encargados de las compras de los operadores aéreos es obtenida mediante un cuestionario estructurado, el cual contiene tanto preguntas cerradas, opciones múltiples, y de respuestas con la escala de Likert. Se evita incluir preguntas abiertas con el fin de facilitar la tabulación de las respuestas.

Nuestro cuestionario está dividido en tres secciones:

1. Preguntas generales sobre los productos y/o servicios requeridos a sus proveedores actuales o potenciales
2. Preferencias sobre el financiamiento y distribución
3. Preguntas sobre los canales de comunicación, publicidad y comercialización

2.5.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

En base a la formula siguiente obtenemos que el tamaño de la muestra idónea para la investigación es el siguiente:

$$\frac{N*Z^2*P*Q}{(N-1)*(e)^2 + Z^2*P*Q}$$

POBLACIÓN META: Clientes potenciales (operadores de aviación ecuatorianos)

ELEMENTOS DE MUESTRA: Clientes potenciales que muestren interés por este servicio

LÍMITE: Perímetro del territorio del Ecuador

TABLA 3: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

SIGLAS	DATOS	VALOR
N	Población (clientes)	168
Z	Desviación Estándar	1.96 (para el 95% confianza)
P	Probabilidad de éxito	0.50
Q	Probabilidad de fracaso	0.50
e	Margen de error	0.10

$$n = \frac{3270 * (1,6448)^2 * (0,45) * (0,55)}{(3270-1) * (0,06)^2 + (1,6448)^2 * (0,45) * (0,55)}$$

Resultado de la fórmula: n = 61 entrevistas

El tamaño de la muestra representativa de la población con un 10% de error y un 95% de confianza, para las ciudades de Quito y Guayaquil corresponde a 61 encuestas.

Para la distribución del número de encuestas entre dichas ciudades se utilizó el peso proporcional que representa cada una de estas ciudades con respecto al listado total de operadores aéreos por ciudad, totalizando:

El muestreo aleatorio simple es la técnica más sencilla para asegurar una muestra representativa de una población específica.

A partir de este concepto se han desarrollado otras técnicas más complejas que buscan una mayor precisión al momento de obtener información de poblaciones con mayor diversidad. Tal es el caso del muestreo aleatorio estratificado, técnica que consiste en dividir la población en grupos

homogéneos y posteriormente tomar muestras aleatorias simples de cada sub población individual. A cada segmento de la muestra se le asigna una cuota.

La ventaja de este método es que se aprovecha de la conocida y/o fácil detección de homogeneidad en los grupos identificados.

Para definir la cuota existen dos formas:

La primera, **asignación proporcional**, en la que el tamaño de cada grupo en la muestra será proporcional a su tamaño en la población.

$$n = n_1 + n_2 + \dots + n_k$$

$$n_i = n \cdot N_i / N$$

La segunda, asignación óptima, es donde se escogen mas individuos de los grupos donde exista mayor variabilidad. Se necesita conocimiento previo de esa población para intentar hacer esta asignación. En el caso de la aviación ecuatoriano los subgrupos identificados son en base a la ubicación geográfica de los operadores. Estos grupos no poseen características variables, por lo tanto se estima que el método de asignación proporcional es el adecuado.

TABLA 4: DISTRIBUCIÓN OPERADRES AÉREOS POR REGIÓN Y POR SEGMENTO

CIUDAD	AVC. TRANSP.	AVC. GENERAL	AVC. MILITAR
Costa	2	106	1
Sierra	6	18	3
Oriente	0	32	0
	8	156	4

Fuente y elaboración: Los autores

TABLA 5: MUESTREO POR REGIÓN Y POR SEGMENTO

CIUDAD	AVC. TRANSP.	AVC. GENERAL	AVC. MILITAR
Costa	1	38	0
Sierra	2	7	1
Oriente	0	12	0
	3	57	1

Fuente y elaboración: Los autores

2.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de realizada las encuestas, se procedió con la respectiva tabulación de datos y obtención de resultados, que nos permitirán, junto con toda la información anteriormente obtenida en la fase de la investigación exploratoria, cumplir con los objetivos de la etapa de investigación de mercado del presente proyecto.

TABLA 6: ENCUESTAS POR TIPO DE AVIACIÓN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	AVIACION GENERAL	57	93.4	93.4	93.4
	AVIACION MILITAR	1	1.6	1.6	95.1
	AVIACION TRANSPORTE	3	4.9	4.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 10: ENCUESTAS POR TIPO DE AVIACIÓN



TABLA 7: ENCUESTAS POR REGIÓN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	COSTA	39	63.9	63.9	63.9
	SIERRA	10	16.4	16.4	80.3
	ORIENTE	12	19.7	19.7	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 11: ENCUESTAS POR REGIÓN

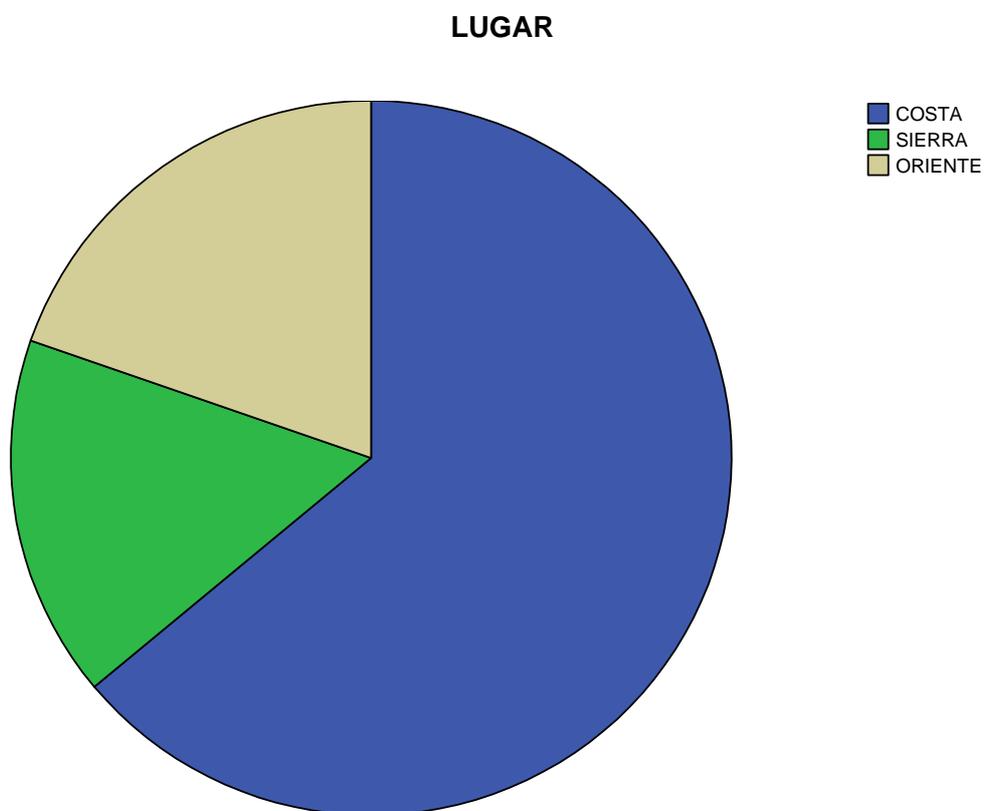
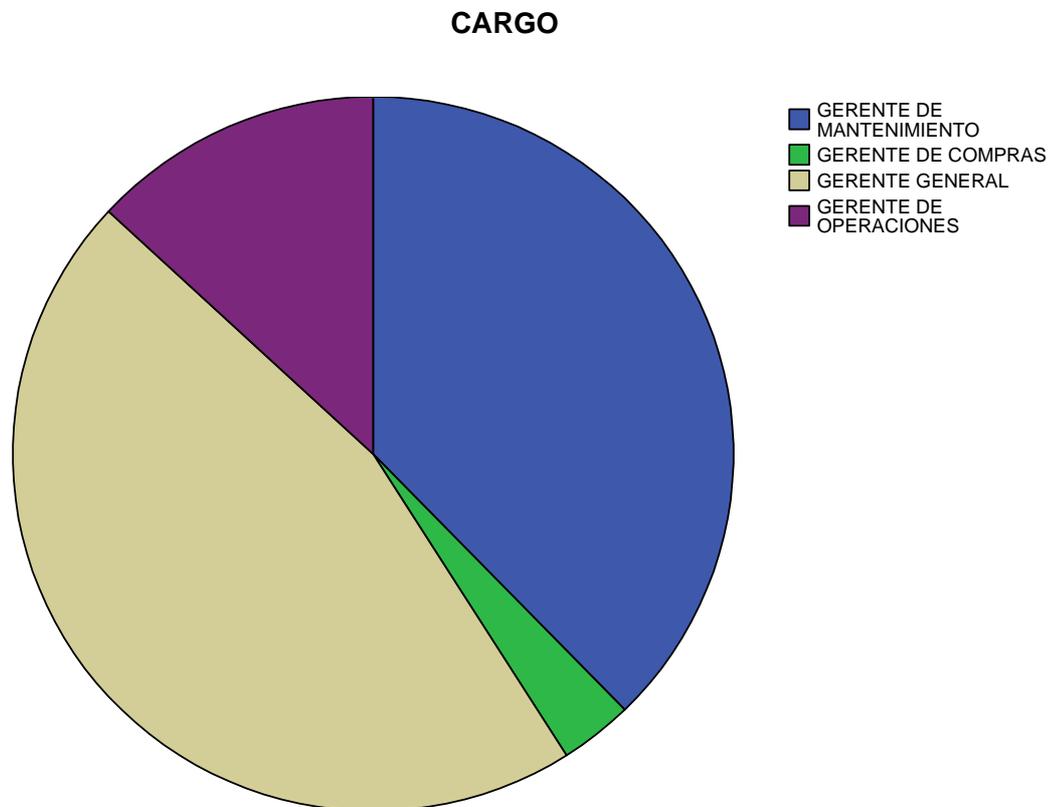


TABLA 8: CARGOS DE LOS ENCUESTADOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GERENTE DE MANTENIMIENTO	23	37.7	37.7	37.7
	GERENTE DE COMPRAS	2	3.3	3.3	41.0
	GERENTE GENERAL	28	45.9	45.9	86.9
	GERENTE DE OPERACIONES	8	13.1	13.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 12: CARGOS DE LOS ENCUESTADOS



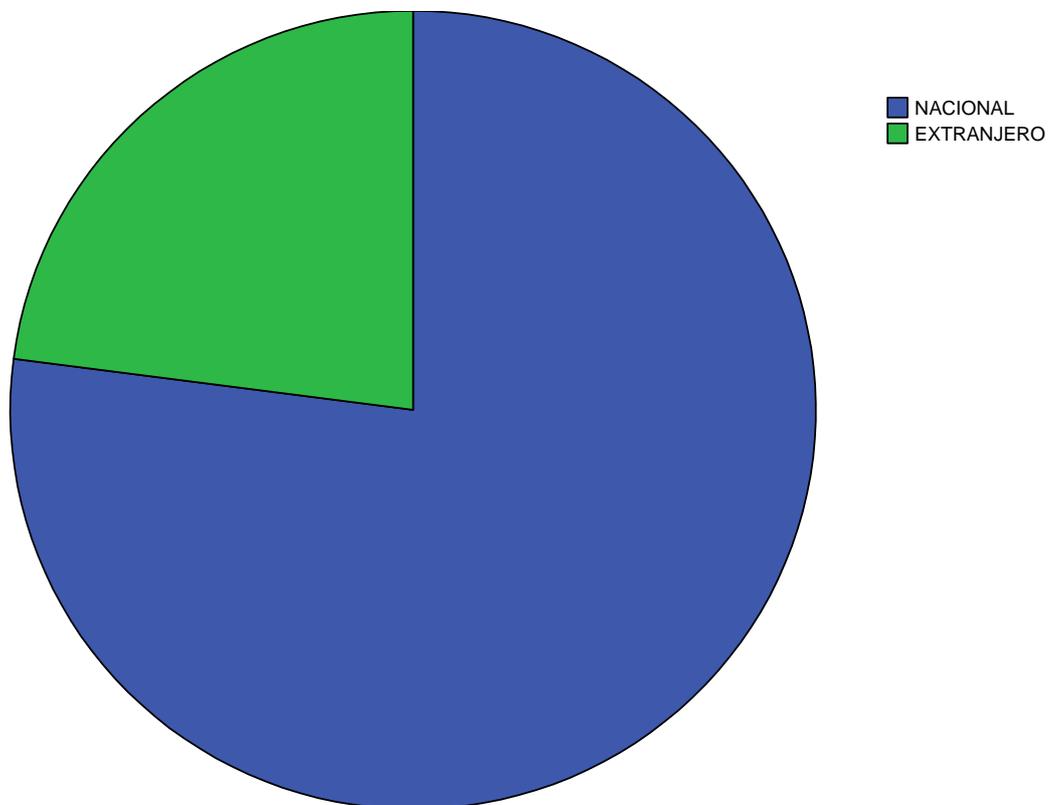
1. ¿Al momento de seleccionar un proveedor de partes y repuestos prefiere un proveedor nacional o extranjero?

TABLA 9: PREFERENCIA DE LA PROCEDENCIA DE LOS PROVEEDORES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NACIONAL	47	77.0	77.0	77.0
	EXTRANJERO	14	23.0	23.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 13: PREFERENCIA DE LA PROCEDENCIA DE LOS PROVEEDORES

AL MOMENTO DE SELECCIONAR UN PROVEEDOR DE PARTES Y PIEZAS PREFIERE?



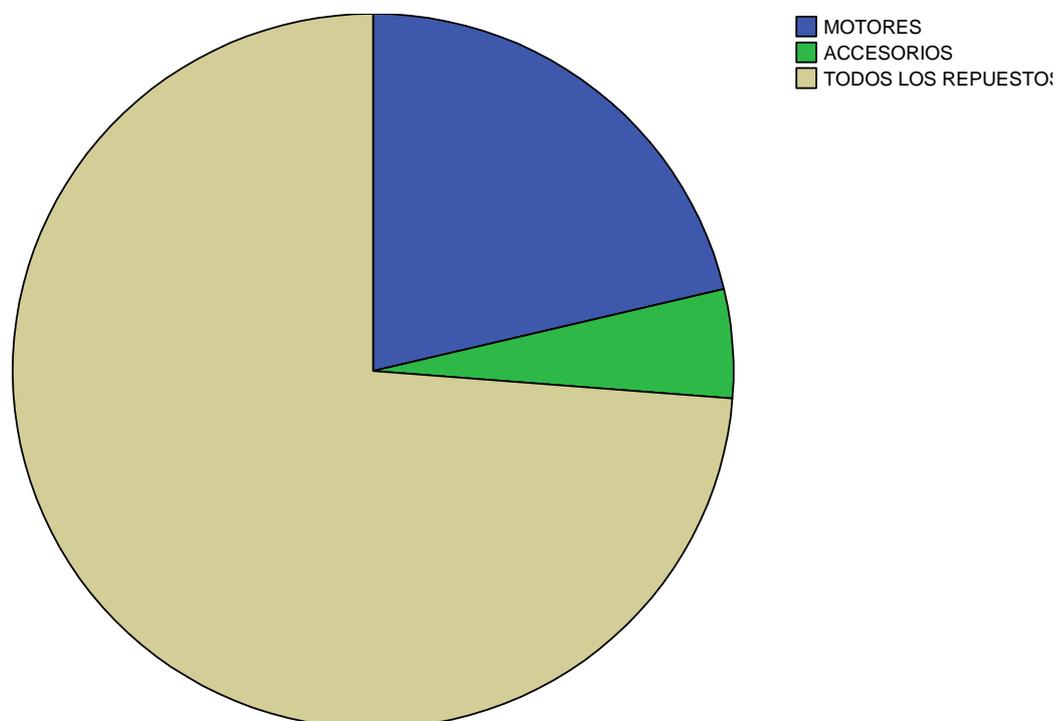
2. ¿Qué ítems se provee a través de un representante en el país?

TABLA 10: ITEMS ADQUIRIDOS LOCALMENTE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOTORES	13	21.3	21.3	21.3
	ACCESORIOS	3	4.9	4.9	26.2
	TODOS LOS REPUESTOS	45	73.8	73.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 14: ITEMS ADQUIRIDOS LOCALMENTE

QUE ITEMS SON ADQUIRIDOS DIRECTAMENTE EN EL PAIS?



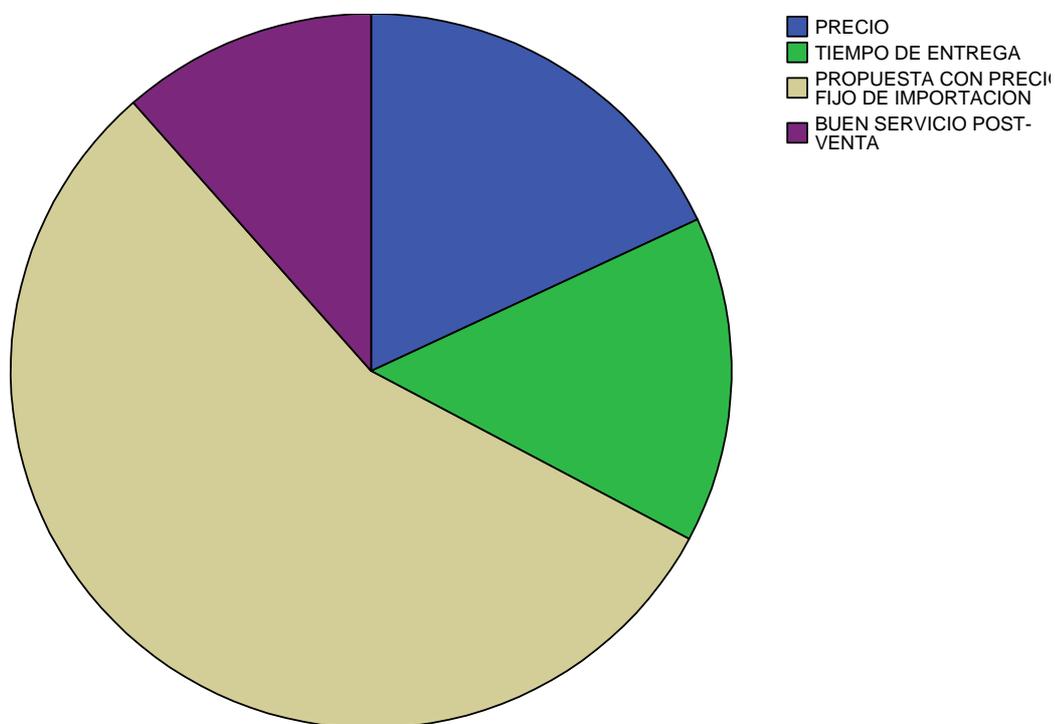
3. ¿Cuáles son los factores de decisión al momento de elegir un proveedor de partes y piezas?

TABLA 11: FACTORES DE DECISION PARA PROVEEDORES

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid PRECIO	11	18.0	18.0	18.0
TIEMPO DE ENTREGA	9	14.8	14.8	32.8
PROPUESTA CON PRECIO FIJO DE IMPORTACION	34	55.7	55.7	88.5
BUEN SERVICIO POST-VENTA	7	11.5	11.5	100.0
Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 15: FACTORES DE DECISION PARA PROVEEDORES

CUALES SON LOS FACTORES DE DECISION AL MOMENTO DE ELIGIR UN PROVEEDOR DE PARTES Y PIEZAS



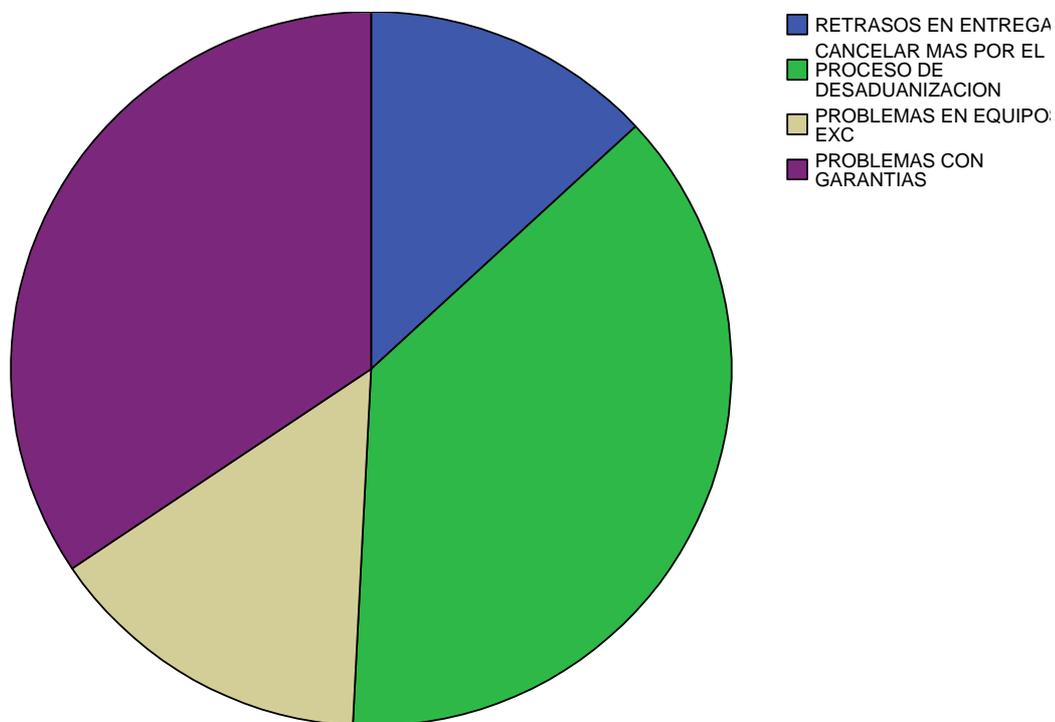
4. ¿Qué problemas ha tenido en ocasiones anteriores al momento de adquirir partes y repuestos de aviación?

TABLA 12: PROBLEMAS CON ACTUALES PROVEEDORES

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid RETRASOS EN ENTREGA	8	13.1	13.1	13.1
CANCELAR MAS POR EL PROCESO DE DESADUANIZACION	23	37.7	37.7	50.8
PROBLEMAS EN EQUIPOS EXC	9	14.8	14.8	65.6
PROBLEMAS CON GARANTIAS	21	34.4	34.4	100.0
Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 16: PROBLEMAS CON ACTUALES PROVEEDORES

QUE PROBLEMAS HA TENIDO EN OCASIONES ANTERIORES AL MOMENTO DE COMPRAR REPUESTOS DE AVIACION?



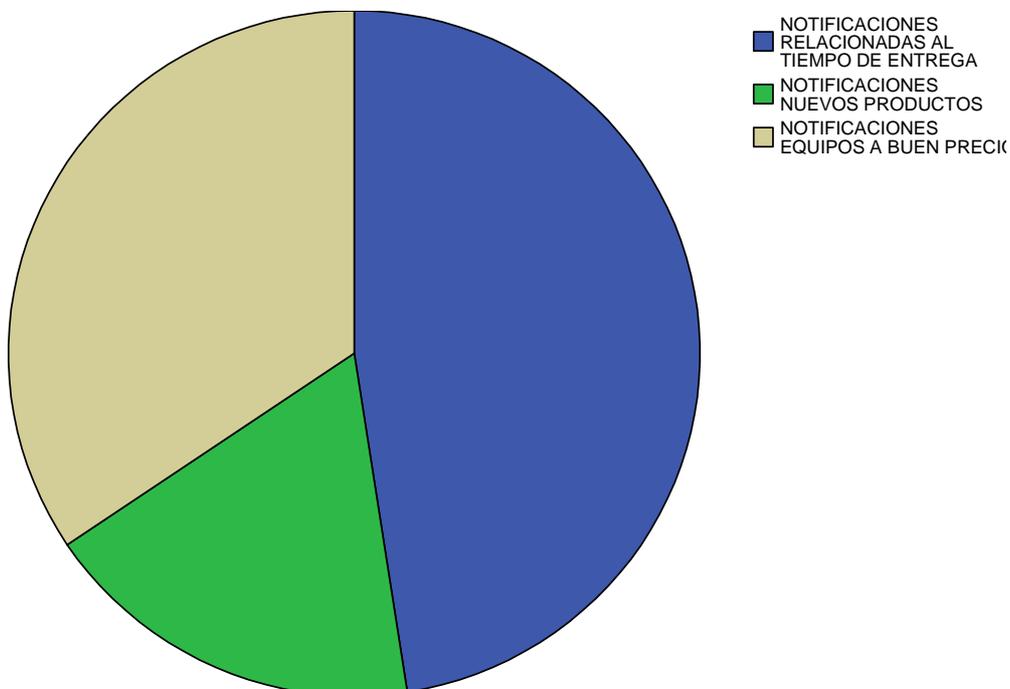
5. ¿Qué valor agregado o servicio adicional le gustaría recibir al momento de realizar su provisión de repuestos?

TABLA 13: VALOR AGREGADO ESPERADO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NOTIFICACIONES RELACIONADAS AL TIEMPO DE ENTREGA	29	47.5	47.5	47.5
NOTIFICACIONES NUEVOS PRODUCTOS	11	18.0	18.0	65.6
NOTIFICACIONES EQUIPOS A BUEN PRECIO	21	34.4	34.4	100.0
Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 17: VALOR AGREGADO ESPERADO

QUE VALOR AGREGADO O SERVICIO ADICIONAL LE GUSTARIA RECIBIR AL MOMENTO DE ADQUIRIR UN REPUESTO DE AVIACION?



6. ¿De acuerdo al tipo(s) de aeronave(s) que posee, cuales son las marcas más utilizadas en equipos y repuestos?

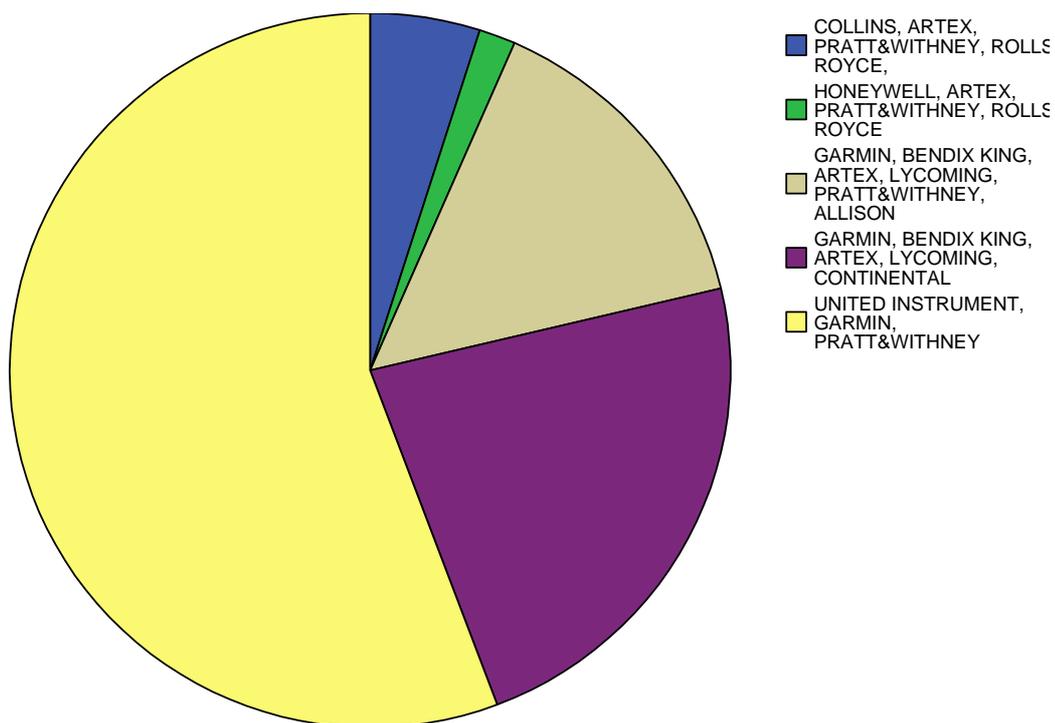
TABLA 14: MARCAS DE PIEZAS UTILIZADAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	COLLINS, ARTEX, PRATT&WITHNEY, ROLLS ROYCE,	3	4.9	4.9	4.9
	HONEYWELL, ARTEX, PRATT&WITHNEY, ROLLS ROYCE	1	1.6	1.6	6.6
	GARMIN, BENDIX KING, ARTEX, LYCOMING, PRATT&WITHNEY, ALLISON	9	14.8	14.8	21.3
	GARMIN, BENDIX KING, ARTEX, LYCOMING, CONTINENTAL	14	23.0	23.0	44.3

UNITED INSTRUMENT, GARMIN, PRATT&WITHNEY	34	55.7	55.7	100.0
Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 18: MARCAS DE PIEZAS UTILIZADAS

DE ACUERDO AL TIPO DE AERONAVE CUALES SON LAS MARCAS MAS UTILIZADAS



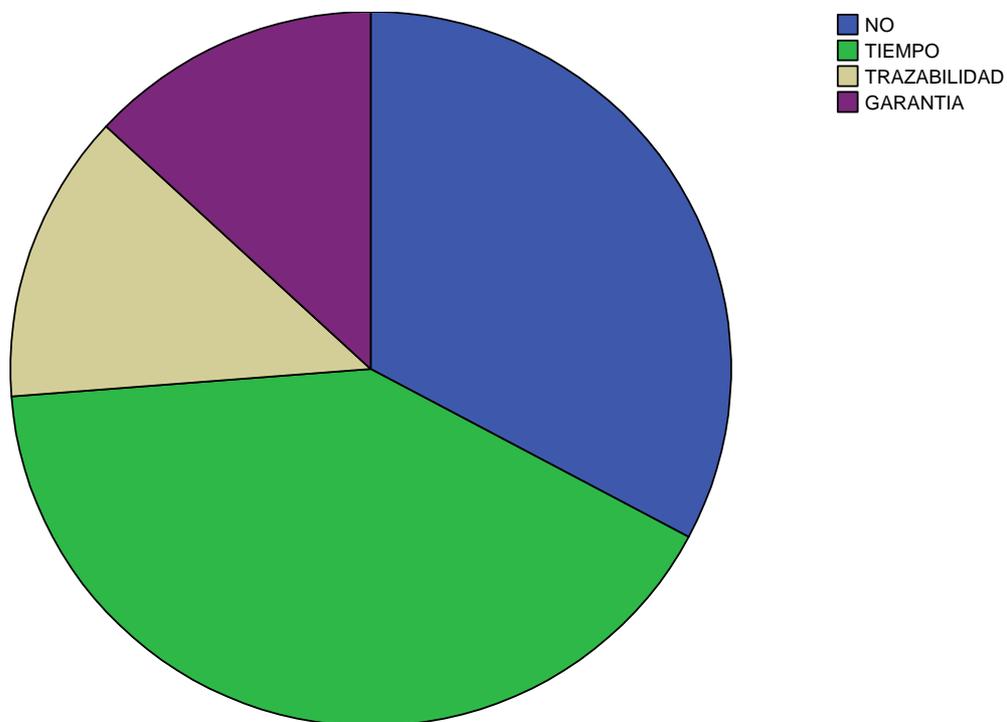
7. ¿Tiene algún tipo de requerimiento adicional que actualmente no esté siendo atendido? Si su respuesta es positiva cual es?

TABLA 15: REQUERIMIENTOS NO ATENDIDOS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	20	32.8	32.8	32.8
TIEMPO	25	41.0	41.0	73.8
TRAZABILIDAD	8	13.1	13.1	86.9
GARANTIA	8	13.1	13.1	100.0
Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 19: REQUERIMIENTOS NO ATENDIDOS

REQUERIMIENTO ADICIONAL QUE ACTUALMENTE NO ESTA SIENDO ATENDIDO?



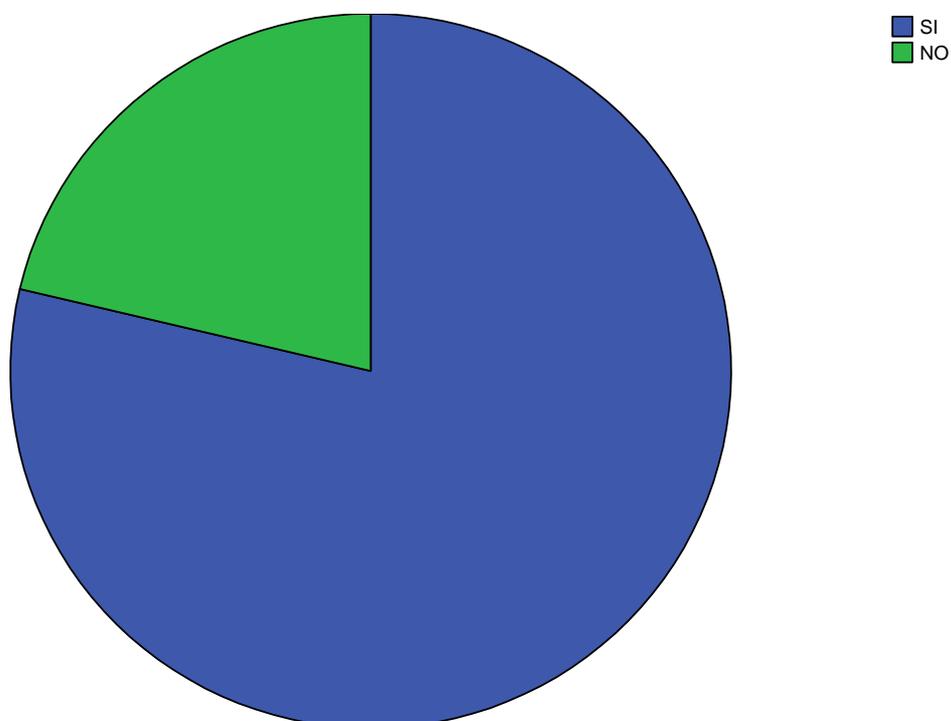
8. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de partes y repuestos?

TABLA 16: DISPOSICIÓN DE CAMBIAR DE PROVEEDOR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	48	78.7	78.7	78.7
	NO	13	21.3	21.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

GRÁFICO 20: DISPOSICIÓN DE CAMBIAR DE PROVEEDOR

ESTARIA DISPUESTO A CAMBIAR DE PROVEEDOR DE PARTES Y REPUESTOS?



ANÁLISIS DE INFORMACIÓN CRUZADA

TABLA 17: DISPOSICIÓN DE CAMBIO POR TIPO DE AVIACIÓN

		ESTARIA DISPUESTO A CAMBIAR DE PROVEEDOR DE PARTES Y REPUESTOS?		Total
		SI	NO	SI
TIPO DE AVIACION	AVIACION GENERAL	46	11	57
	AVIACION MILITAR	1	0	1
	AVIACION TRANSPORTE	1	2	3
Total		48	13	61

GRÁFICO 21: DISPOSICIÓN DE CAMBIO POR TIPO DE AVIACIÓN

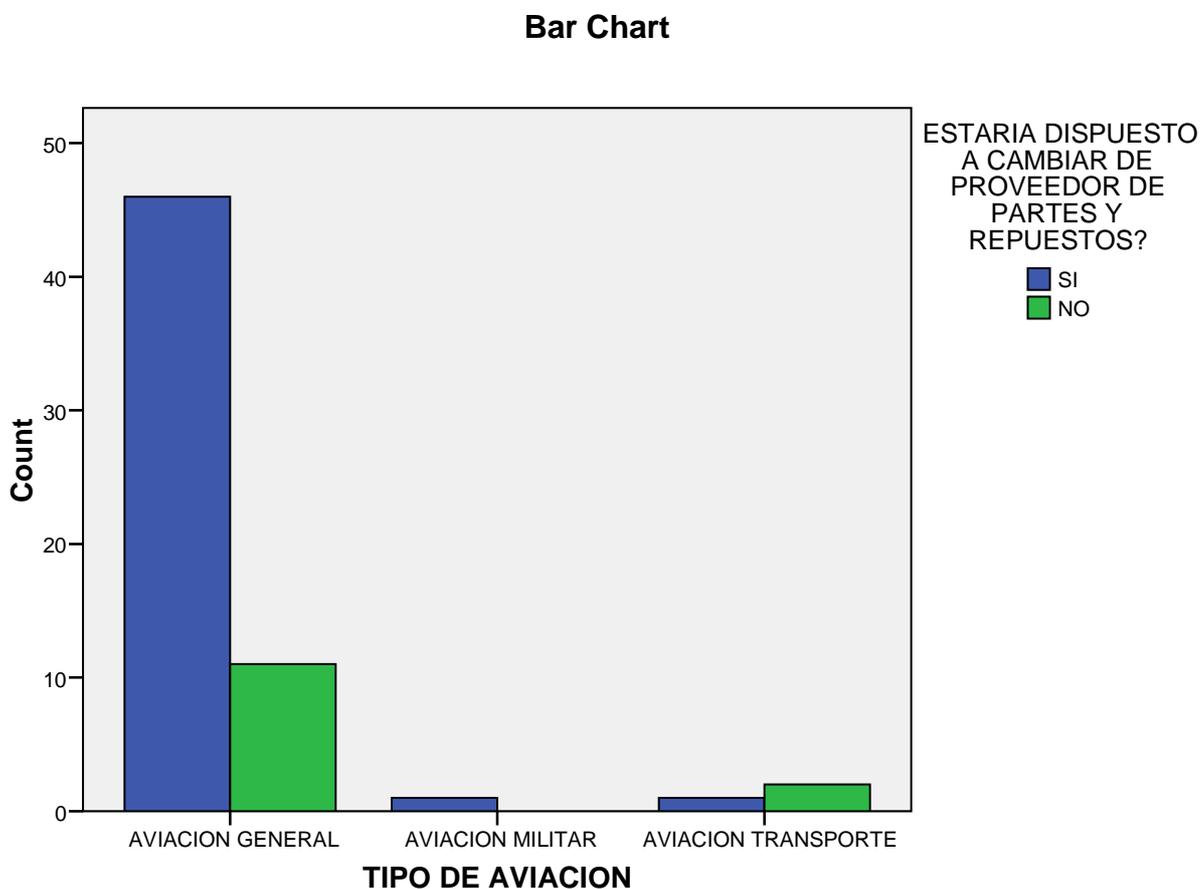


TABLA 18: VALOR AGREGADO ESPERADO POR TIPO DE AVIACIÓN

TIPO DE AVIACION	QUE VALOR AGREGADO O SERVICIO ADICIONAL LE GUSTARIA RECIBIR AL MOMENTO DE ADQUIRIR UN REPUESTO DE AVIACION?			Total NOTIFICACIONES RELACIONADAS AL TIEMPO DE ENTREGA
	NOTIFICACIONES RELACIONADAS AL TIEMPO DE ENTREGA	NOTIFICACIONES NUEVOS PRODUCTOS	NOTIFICACIONES EQUIPOS A BUEN PRECIO	
AVIACION GENERAL	25	11	21	57
AVIACION MILITAR	1	0	0	1
AVIACION TRANSPORTE	3	0	0	3
Total	29	11	21	61

GRÁFICO 22: VALOR AGREGADO ESPERADO POR TIPO DE AVIACIÓN

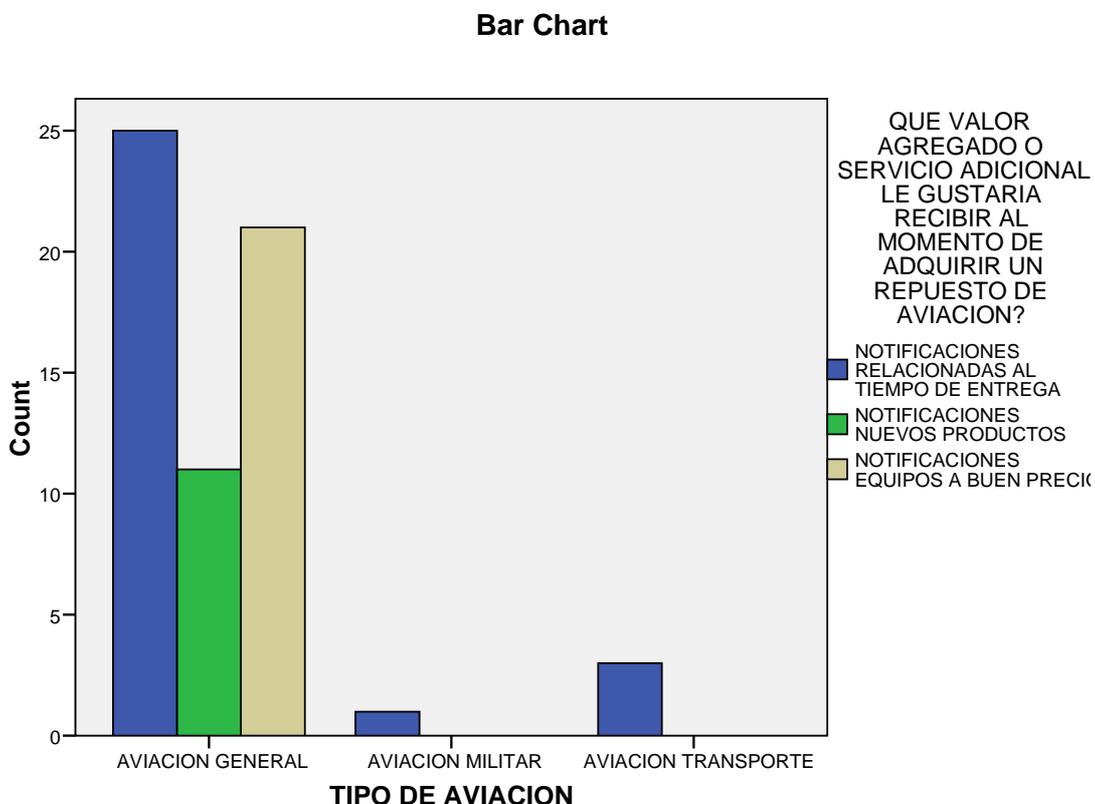


TABLA 19: PROBLEMAS CON ATUAL PROVEEDOR POR TIPO DE AVIACIÓN

TIPO DE AVIACION	QUE PROBLEMAS HA TENIDO EN OCASIONES ANTERIORES AL MOMENTO DE COMPRAR REPUESTOS DE AVIACION?				Total
	RETRASOS EN ENTREGA	CANCELAR MAS POR EL PROCESO DE DESADUANIZACION	PROBLEMAS EN EQUIPOS EXC	PROBLEMAS CON GARANTIAS	RETRASOS EN ENTREGA
AVIACION GENERAL	6	23	9	19	57
AVIACION MILITAR	0	0	0	1	1
AVIACION TRANSPORTE	2	0	0	1	3
Total	8	23	9	21	61

GRÁFICO 23: PROBLEMAS CON ATUAL PROVEEDOR POR TIPO DE AVIACIÓN

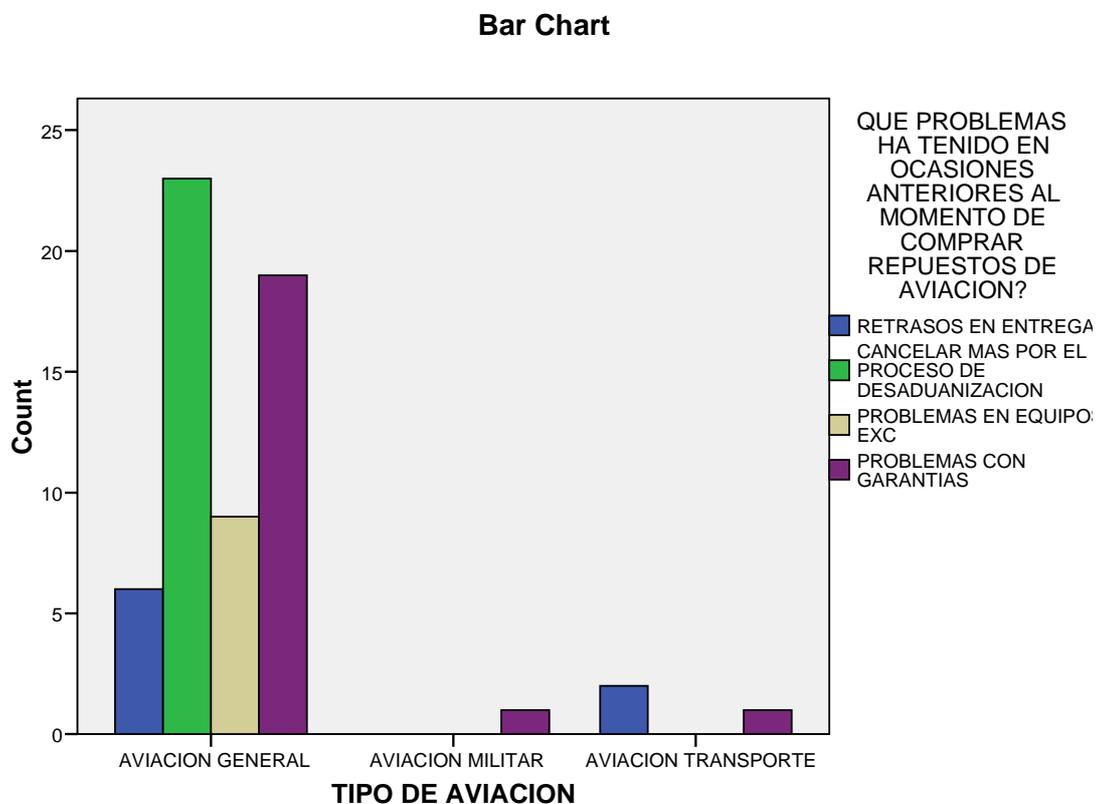


TABLA 20: ITEMS ADQUIRIDOS LOCALMENTE POR TIPO DE AVIACIÓN

TIPO DE AVIACION	QUE ITEMS SON ADQUIRIDOS DIRECTAMENTE EN EL PAIS?			Total
	MOTORES	ACCESORIOS	TODOS LOS REPUESTOS	MOTORES
AVIACION GENERAL	13	0	44	57
AVIACION MILITAR	0	0	1	1
AVIACION TRANSPORTE	0	3	0	3
Total	13	3	45	61

GRÁFICO 24: ITEMS ADQUIRIDOS LOCALMENTE POR TIPO DE AVIACIÓN

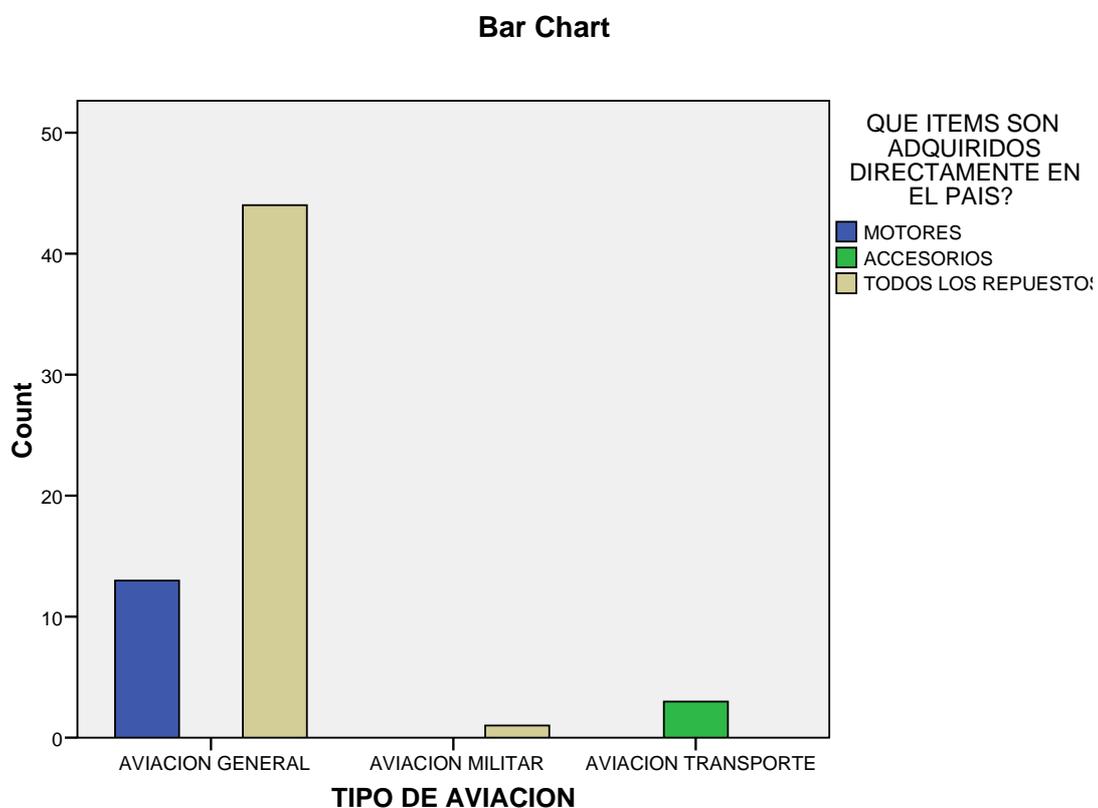


TABLA 21: PROBLEMAS CON ACTUAL PROVEEDOR POR TIPO DE AVIACIÓN

		QUE PROBLEMAS HA TENIDO EN OCASIONES ANTERIORES AL MOMENTO DE COMPRAR REPUESTOS DE AVIACION?				Total
		RETRASOS EN ENTREGA	CANCELAR MAS POR EL PROCESO DE DESADUANIZACION	PROBLEMAS EN EQUIPOS EXC	PROBLEMAS CON GARANTIAS	RETRASOS EN ENTREGA
TIPO DE AVIACION	AVIACION GENERAL	6	23	9	19	57
	AVIACION MILITAR	0	0	0	1	1
	AVIACION TRANSPORTE	2	0	0	1	3
Total		8	23	9	21	61

GRÁFICO 25: PROBLEMAS CON ACTUAL PROVEEDOR POR TIPO DE AVIACIÓN

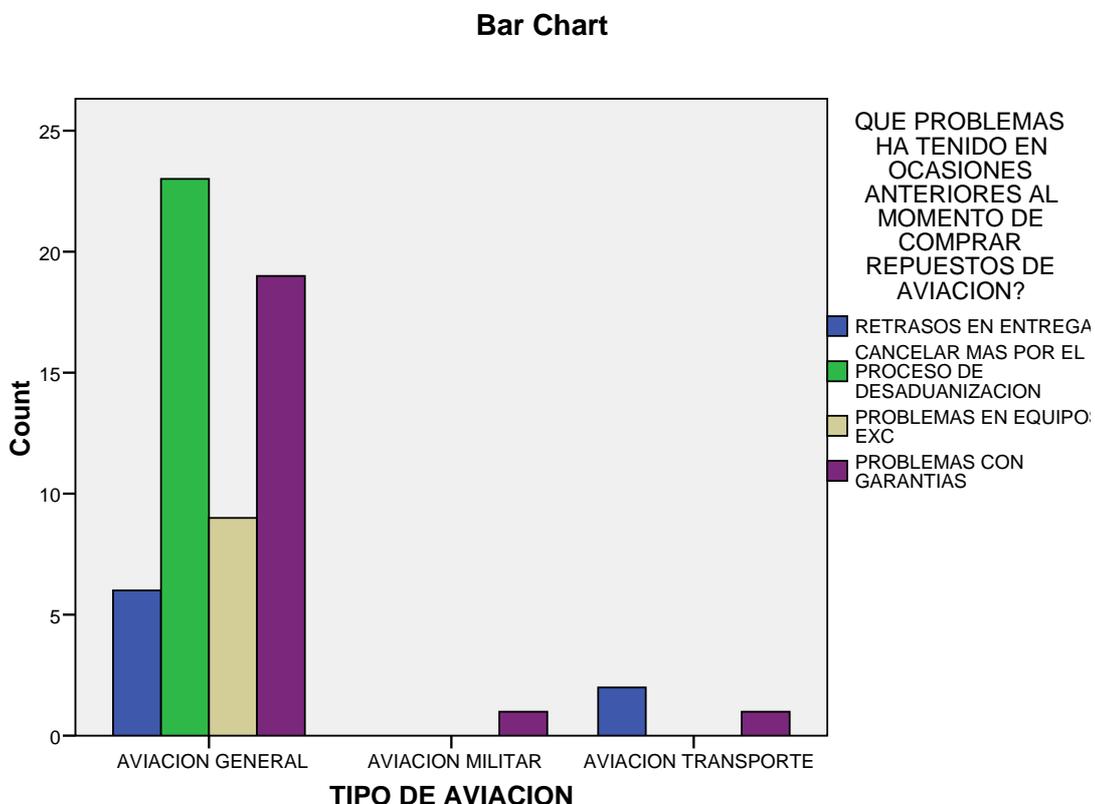
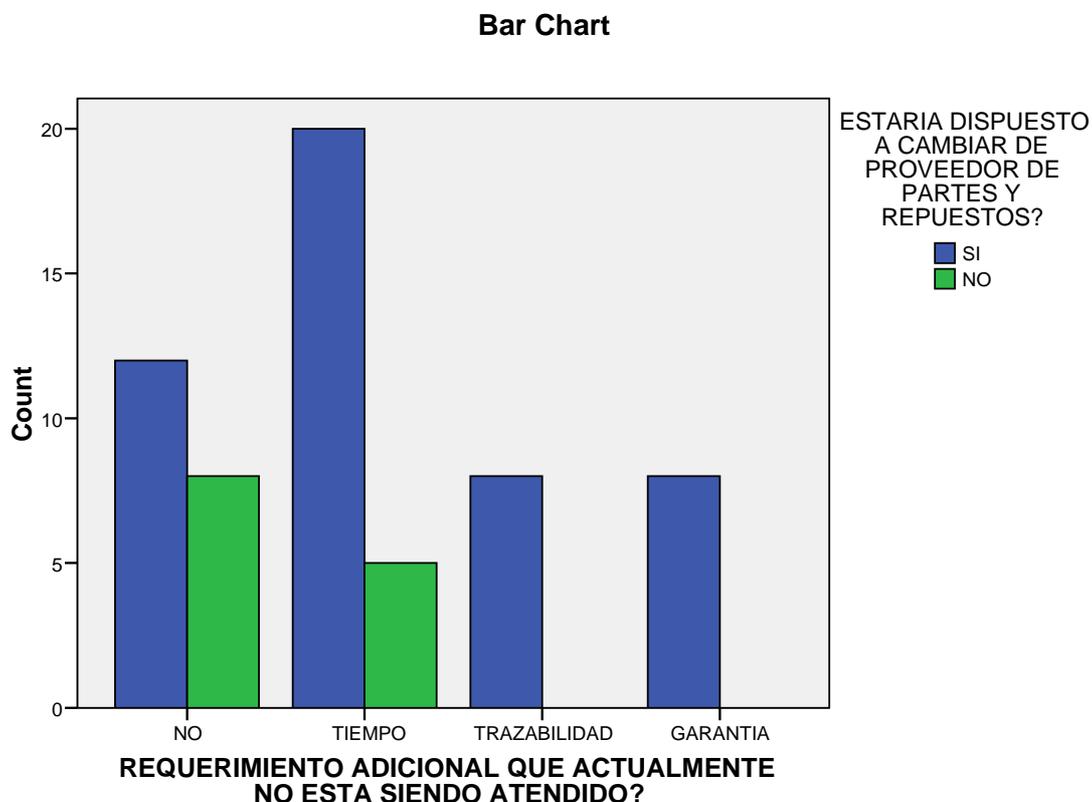


TABLA 22: DISPOSICIÓN DE CAMBIO POR REQUERIMIENTO NO ATENDIDO

		ESTARIA DISPUESTO A CAMBIAR DE PROVEEDOR DE PARTES Y REPUESTOS?		Total
		SI	NO	SI
REQUERIMIENTO ADICIONAL QUE ACTUALMENTE NO ESTA SIENDO ATENDIDO?	NO	12	8	20
	TIEMPO	20	5	25
	TRAZABILIDAD	8	0	8
	GARANTIA	8	0	8
Total		48	13	61

GRÁFICO 26: DISPOSICIÓN DE CAMBIO POR REQUERIMIENTO NO ATENDIDO



2.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Una vez conocidos los resultados de la investigación podemos señalar que el mercado de partes y repuestos aeronáuticos presenta diversas características interesantes, entre las cuales resaltan las siguientes:

Las personas entrevistadas demostraron un gran interés por la adquisición de partes y repuestos; sin embargo, muestran una marcada indiferencia por la procedencia del proveedor. Esto quiere decir que una empresa local como Aviation & More posee la misma apertura que una empresa representante de un proveedor extranjero.

Los clientes optan por el proveedor que asegure una mínima o inexistente variabilidad entre el valor cotizado y el final (incluyendo los gastos de

nacionalización). El segundo factor de decisión es el precio y en tercer lugar el tiempo de entrega de los productos. También resulta interesante el interés por un ágil servicio post venta.

Deducimos que los problemas latentes en la provisión de partes se concentran en el tiempo de entrega para los operadores de Aviación de Transporte y a la imprevista variación de precios, que a su vez se debe a un aumento en los costos de desaduanización, para los operadores de Aviación General. Sin embargo, es curioso que la agilidad en el trámite aduanero no sea uno de los factores de decisión, lo que nos lleva a pensar que los retrasos y aumentos de precios no son aducidos a la responsabilidad de las autoridades, sino directamente al proveedor.

Los motores son las piezas que principalmente se buscan adquirir con proveedores locales, básicamente en casos de problemas con las garantías, debido a la criticidad y al alto costo de estos equipos. Por otro lado, la opción de todos los repuestos anteriores fue la de mayor elección debido a que en el país no existe un stock de piezas y todo repuesto es importante al momento de mantener una aeronave operativa. Los instrumentos de vuelo son cotizados directamente en el extranjero. La razón para que esto suceda se debe a la facilidad de importación de estos últimos, en comparación con las partes más grandes.

Los compradores sienten que existe una necesidad no atendida latente, hay varias formas de agregar un valor adicional a la provisión de partes y repuestos, como por ejemplo la notificación del avance del envío, con lo que los usuarios podrían monitorear la llegada del producto a tiempo.

Es importante que la empresa trabaje en estos aspectos adicionales, sobretodo porque el mercado demuestra una falta de lealtad, tanto hacia las marcas como a los proveedores. Incluso los operadores que no presentaron problemas con su actual proveedor estarían dispuestos a cambiarlo. Más del cincuenta por

ciento de los entrevistados está dispuesto a cambiar a su proveedor, siempre y cuando cumpla a tiempo con las ordenes y pueda ofrecer un precio competitivo.

Con esto damos por concluida la etapa de la investigación de mercado, fase importante para continuar con el desarrollo del presente proyecto.

CAPITULO III: SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

3.1.1 MISIÓN

Dar soluciones integrales a las necesidades técnicas, provisión de partes y piezas de aeronaves de nuestros clientes, de manera flexible y eficiente, en todo tiempo y lugar, aportando así al crecimiento y desarrollo del mercado Aeronáutico del Ecuador.

3.1.2 VISIÓN

Ser la empresa líder y referente de provisión de partes y piezas para la industria Aeronáutica en Ecuador.

3.1.3 COMPROMISO CON EL CLIENTE

Nuestro compromiso es atenderlo con oportunidad, ofrecerle solución a su problema de provisión de partes y repuestos y brindarle la seguridad de haber sido atendido con amabilidad, honestidad y profesionalismo.

3.1.4 OBJETIVO GENERAL

Establecer una empresa ecuatoriana proveedora de partes y piezas para vehículos aeronáuticos en el país que se encargue de la recepción de ordenes por parte de los clientes, la logística de importación, la distribución de los productos y la asesoría técnica y posventa respectiva.

3.1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un análisis del macro y micro entorno que permita analizar la potencialidad del negocio, sus fortalezas y oportunidades, versus sus debilidades y amenazas

- Elaborar un análisis financiero que permita aprobar o desaprobar el proyecto mediante proyecciones de resultados a largo plazo y conocer si la inversión a realizar es factible o no
- Elaborar un análisis administrativo para conocer los gastos administrativos que permitirán ofrecer el servicio que se pretende ofrecer mediante una logística avanzada.
- Alcanzar un posicionamiento importante en el medio de provisión de partes para el sector aeronáutico del país.
- Lograr alianzas estratégicas con representantes exclusivos en el país para trabajar de manera conjunta y aumentar las ventas.
- Obtener representaciones de marcas y talleres autorizados para ofrecer una vasta gama de productos y servicios.
- Establecer una red logística eficiente para ofrecer una distribución eficaz y óptima para los clientes.

3.1.6 POLITICA DE CALIDAD

La política de calidad de Aviation & More se manifiesta mediante el firme compromiso de satisfacer completamente los requerimientos y expectativas de sus clientes, a través de una cultura de calidad basada en los principios de labor cooperativa, innovación, agilidad, confiabilidad y seguridad en nuestras operaciones.

3.1.7 ESTRUCTURA LEGAL

La empresa fue creada bajo la figura de Sociedad Anónima. La Sociedad Anónima (S.A.) es una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en acciones, integradas por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas sino que lo harán con el capital aportado.

Como objeto de la empresa se ha incluido dentro de los estatutos de constitución todas las actividades inmersas en la actividad aeronáutica con la

visión que en un futuro la empresa expanda sus actividades y no haya ningún tipo de impedimento legal para realizarlo.

- Importación, exportación, comercialización, representación, venta, alquiler, reparación, mantenimiento, inspección, reconstrucción, *overhauled*, calibración e instalación de equipos de comunicación, navegación e instrumentos de vuelo.
- Importación, exportación, comercialización, representación, venta, alquiler, reparación, mantenimiento, inspección, reconstrucción, *overhauled*, calibración e instalación de partes eléctricas, mecánicas, estructurales y fuselaje de una aeronave.
- Importación, exportación, comercialización, representación, venta, alquiler, reparación, mantenimiento, inspección, reconstrucción, *overhauled*, calibración e instalación de todo tipo de motores de aeronaves.
- Mantenimiento e inspección mayores de aeronaves
- Inspecciones, mantenimiento, reparaciones, reconstrucción, instalaciones de sistemas de aviónica y eléctrico de aeronaves.
- Desarrollo de documentación de ingeniería aplicable a alteraciones de aviónica en aeronaves, desarrollo de STC e información técnica para instalaciones.
- Importación, exportación, comercialización, representación, venta, charter, alquiler, brokerage, de aeronaves de todo tipo.
- Asesoramiento y soporte técnico especializado en aviación.
- Modernización de aviónica
- Desarrollo y armado de arneses y cableado
- Servicios aeroportuarios integrados ya sea operación en counter, operación de soporte en tierra, alquiler, venta e importación de equipos de soporte en tierra.

- Escuela de formación y capacitación aeronáutica permanente.
- Publicidad aérea
- Fotografía aérea
- Servicio de catering a bordo

3.2 ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

El análisis PEST es vital, ya que nos permite generar los escenarios posibles a los que se enfrentará la empresa. Este conocimiento nos permitirá prepararnos para aprovechar las oportunidades y tratar de controlar las amenazas.

3.2.1 ENTORNO POLÍTICO

El proyecto de inversión es sensible a las variables políticas tanto como a las económicas, especialmente debido al entorno que vive el país desde la Reelección del Eco. Rafael Correa. Este gobierno ha resaltado por su política social y su alto gasto gubernamental. Las relaciones con las Fuerzas Armadas son estables y el respaldo al gobierno por parte de esta rama de las FFAA ha sido constante. Es poco probable que este escenario cambie y que se elimine la potestad de las FFAA a ser la única entidad autorizada para reparar aeronaves. Sin embargo, la legislación antimonopolio aprobada por el Ejecutivo podría considerarse una eventual amenaza, por cuanto serían más empresas las autorizadas a operar en el largo plazo. Otros factores políticos como la constante regulación del comercio exterior, aumento de aranceles, imposición de cuotas son amenazas que afectan a todas las empresas que dependen de importaciones. Lamentablemente el mercado local no supe con esta necesidad.

El gobierno es estable y la complejidad de operar en el mercado se mantiene normal en el actual gobierno ecuatoriano.

3.2.2 ENTORNO ECONÓMICO

La economía ecuatoriana es dependiente en su mayor parte de la venta de sus recursos petroleros, lo cuales constituyen más del 50% de su Balanza de Pagos. La dolarización estabilizó la economía y desde el 2002 hasta el 2006 la misma tuvo un crecimiento promedio del 5.2% anual. Bajo el gobierno de Rafael Correa algunos anuncios han generado incertidumbre a los empresarios locales e internacionales. En el 2009 el crecimiento de la economía fue del 0.4% debido a la crisis mundial, llegando a 3.6% y a 7.8% en el 2010 y el 2011 respectivamente, cayendo al 4% en el 2012. China se ha convertido en el más importante fuente de financiamiento del Estado ecuatoriano con más de 9 mil millones de dólares que han servido para mantener el alto gasto público.

Los fenómenos económicos a los cuales este proyecto se encuentra más expuesto son los relacionados al financiamiento y al poder de compra de los consumidores finales de los servicios aeronáuticos. Sobre el primer asunto, el financiamiento del proyecto es un factor preponderante ya que de esto depende la creación de la empresa en sí, más que nada el capital de trabajo necesario para la importación y distribución de los productos. Las tasas de interés, sin embargo, se mantienen estables en el país, en base al sistema dolarizado que no permite una gran variación más allá de los niveles internacionales. La inflación es otro factor que debe considerarse. La estricta política tributaria incluyendo a la variación que ha tenido el Impuesto a la salida de divisas (ISD) del 1% al 5% resulta un factor determinante en el proyecto, ya que las partes y piezas compradas en el extranjero requieren una salida de divisas que será castigada con mayores precios trasladados al consumir final. Aunque no existen evidencias de un posterior aumento se teme que los importadores sigan teniendo este tipo de obstáculos.

En cuanto al poder de compra o el ingreso de la población se traduce en la demanda que los servicios aeronáuticos tengan en el Ecuador. Un mayor ingreso per cápita genera una mayor afluencia de personas en las terminales

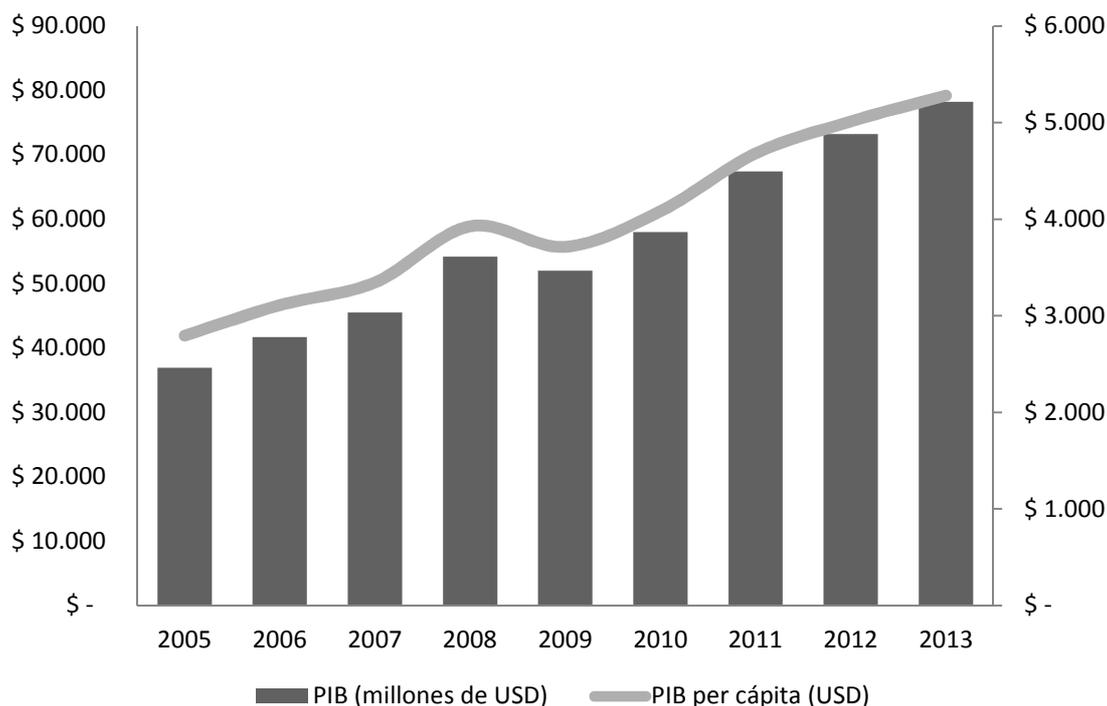
aeroportuarias, más aerolíneas con escalas en el país, mayores necesidades gubernamentales de movilización interna, etc. Actualmente el salario básico ha aumentado en el orden del 8 al 10% anual por lo que se deduce que la demanda de los servicios aéreos se mantiene igual.

A finales del 2012 el sistema aduanero del Ecuador sufrió un cambio sistemático migrando del SICE (Sistema Integrado de Comercio Exterior) al ECUAPASS lo que aún genera retrasos, inconsistencias y pérdidas en la industria ecuatoriana.

Finalmente la crisis mundial que vivimos desde el 2010 la cual se inicio en EEUU y avanza a Europa no ha afectado al Ecuador de gran manera, básicamente el efecto se ha reflejado en la reducción de las remesas. Sin embargo, los créditos que el gobierno nacional ha obtenido de China mantienen a la economía local con un crecimiento sostenido. Dicho crecimiento se desacelero a final del 2012 pero sigue en el orden del 4%. Adicionalmente el país posee uno de los niveles de desempleo mas reducidos de América Latina.

3.2.2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB del Ecuador nos permite medir el crecimiento económico del país. El 2012 termina con un PIB de USD 70.8 mil millones, el mismo que presenta un incremento de 7.4% con relación al 2011, año que tuvo un crecimiento de 7.8 % con respecto al 2010. En relación a los demás países del mundo Ecuador se encuentra en el puesto 64 y en el puesto 31 considerando el crecimiento anual. En relación a otros países del continente Ecuador ocupa un puesto interesante en cuanto a crecimiento anual.

GRÁFICO 27: EVOLUCION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaboración: Los autores

En cuanto al PIB per cápita, que es un indicador que permite comparar el nivel de ingreso por habitante entre países, observamos que aunque nos encontramos bajo el nivel de nuestros países vecinos, el PIB per cápita de la última década es cuatro veces mayor al de la década de los setenta. Al final del 2012 el PIB nominal per cápita se situó en USD 4.496.

Las tendencias, tanto del PIB como el PIB per cápita, nos permiten inferir un constante crecimiento económico, lo cual provee el escenario adecuado de oportunidades para el sector empresarial, y por consiguiente para la empresa Aviation & More. Además, los sectores no petroleros y de servicios adquieren año a año mayor importancia para la economía del país.

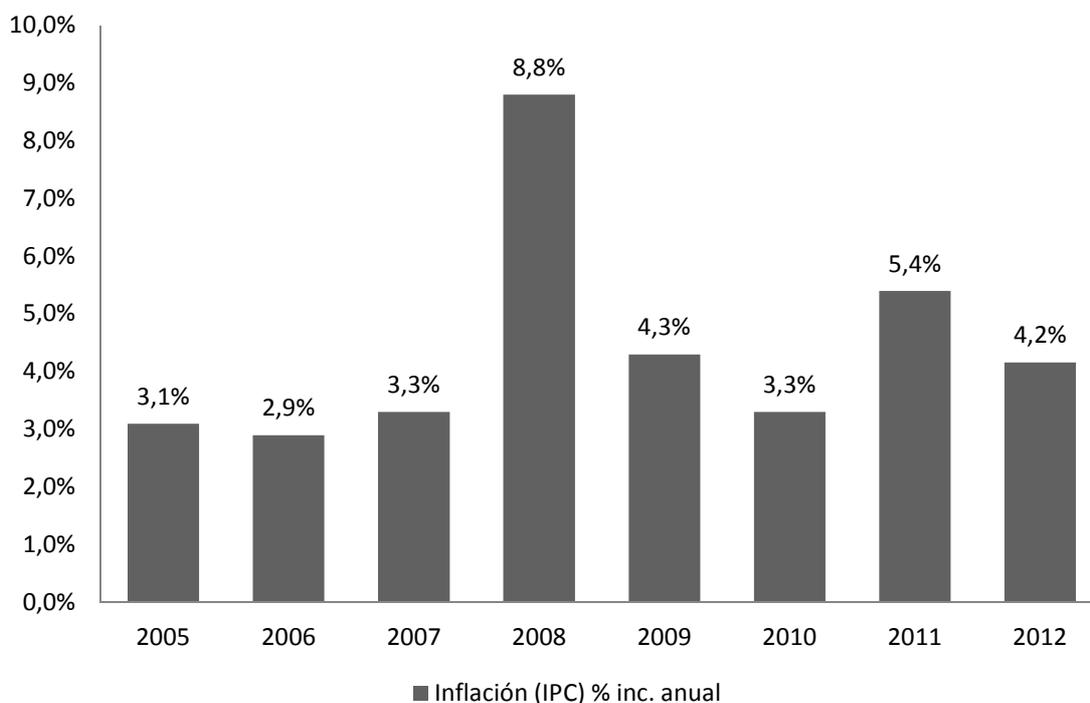
3.2.2.2 INFLACIÓN

Es importante también analizar la inflación, pues este indicador nos permite evaluar la estabilidad en la economía del país. Si los precios muestran una

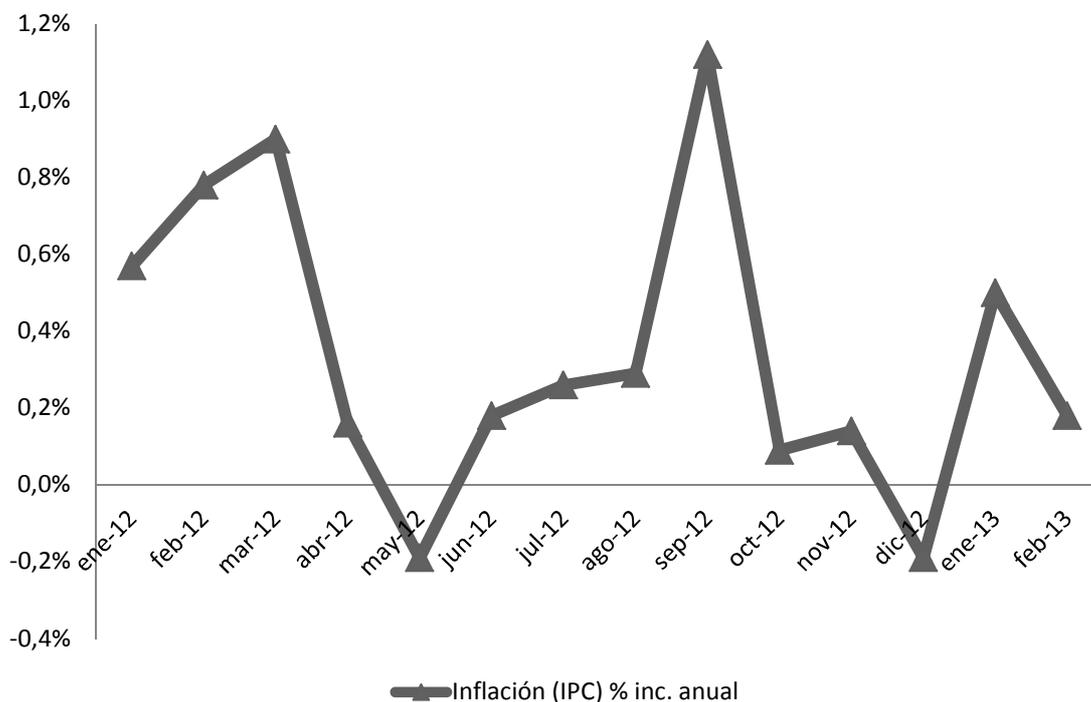
gran fluctuación incrementa la incertidumbre del mercado y espanta la inversión de los empresarios.

En el 2012 la tasa de inflación cerró con 4.16%, mostrando un alivio en relación a la tenencia al alza entre los años 2011 (5.41%) y 2010 (3.33%). Aunque no alcanzamos los ocho puntos porcentuales del 2008 la variación del nivel general de precios en los últimos años preocupa al sector empresarial ecuatoriano. La preocupación radica en que aunque Ecuador es un país dolarizado el nivel de precios aumenta constantemente disminuyendo el nivel de vida de la sociedad y perjudicando así al nivel de consumo.

GRÁFICO 28: INFLACIÓN ANUAL 2005-2012



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaboración: Los autores

GRÁFICO 29: INCREMENTO MENSUAL DE LA INFLACIÓN ANUAL 2012-2013

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaboración: Los autores

Analizando la variación anual de la inflación por grupos y subgrupos observamos que el rubro de *Piezas de repuestos y accesorios para equipo de transporte* sufrió una variación del 8.89% y un promedio de casi 10% anual en los últimos cinco años. Esto definitivamente constituye un riesgo para la empresa cuyos precios absorber el sostenido aumento. En cuanto a *Bienes y servicios diversos*, el aumento anual es de 2.22% en el 2012 y durante los últimos cinco años el promedio alcanzó apenas el 6%.

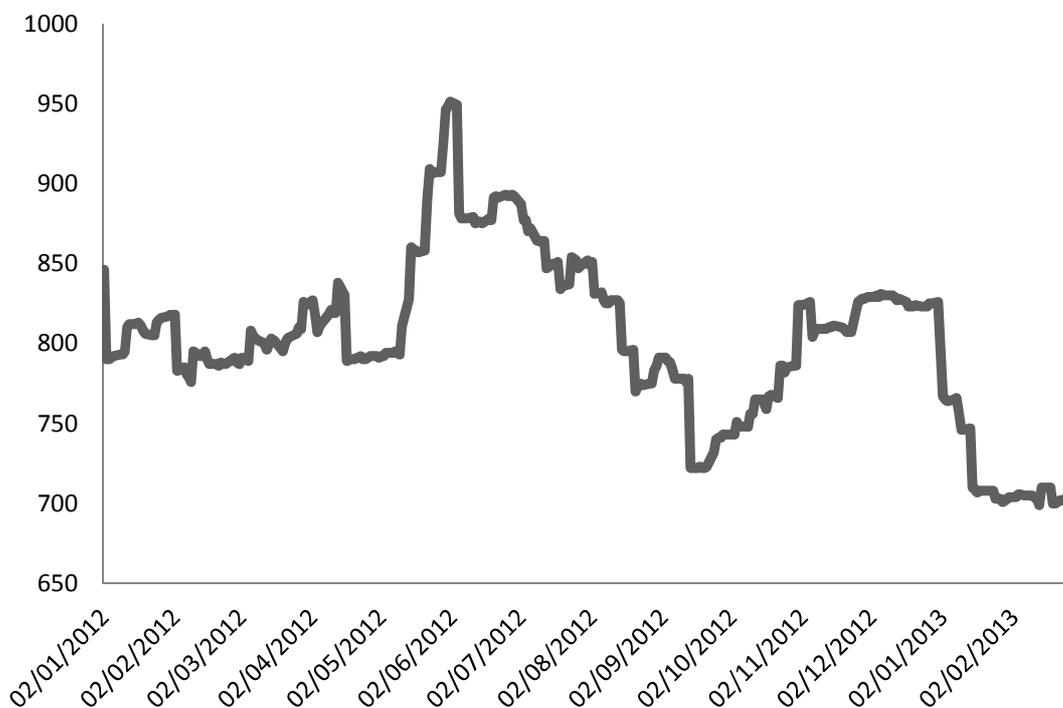
3.2.2.3 RIESGO PAÍS

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPMorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios

de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. “(Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013)

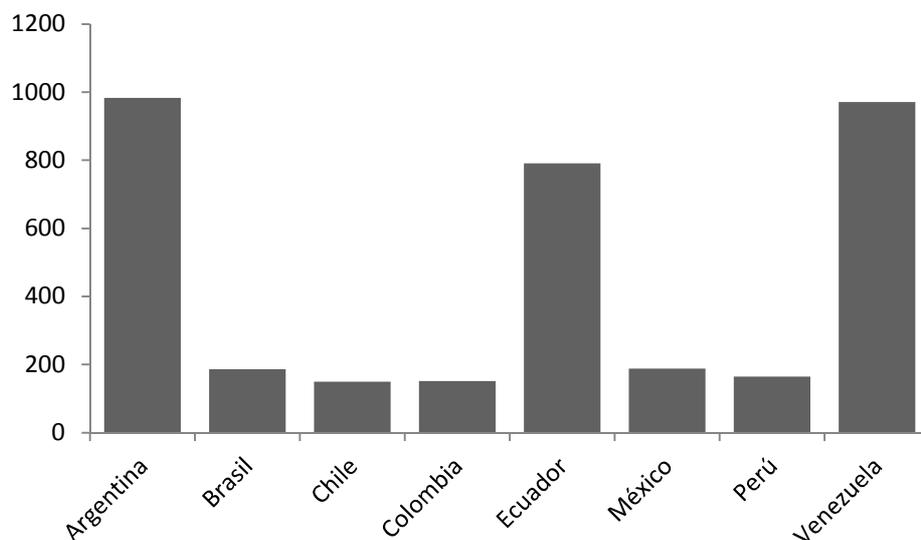
El objetivo del índice de Riesgo País es cuantificar el nivel de riesgo que los inversionistas extranjeros (e internos) enfrentan al invertir en el mercado ecuatoriano. De acuerdo a los últimos datos publicados por el BCE, el riesgo país ha evolucionado de la siguiente manera:

GRÁFICO 30: RIESGO PAÍS 2012-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaboración: Los autores

La tendencia de este índice en los últimos meses se mantiene en promedio sobre los 700 puntos. En comparación con otras economías del continente nuestro riesgo país es elevado y solo se encuentra bajo Argentina y Venezuela.

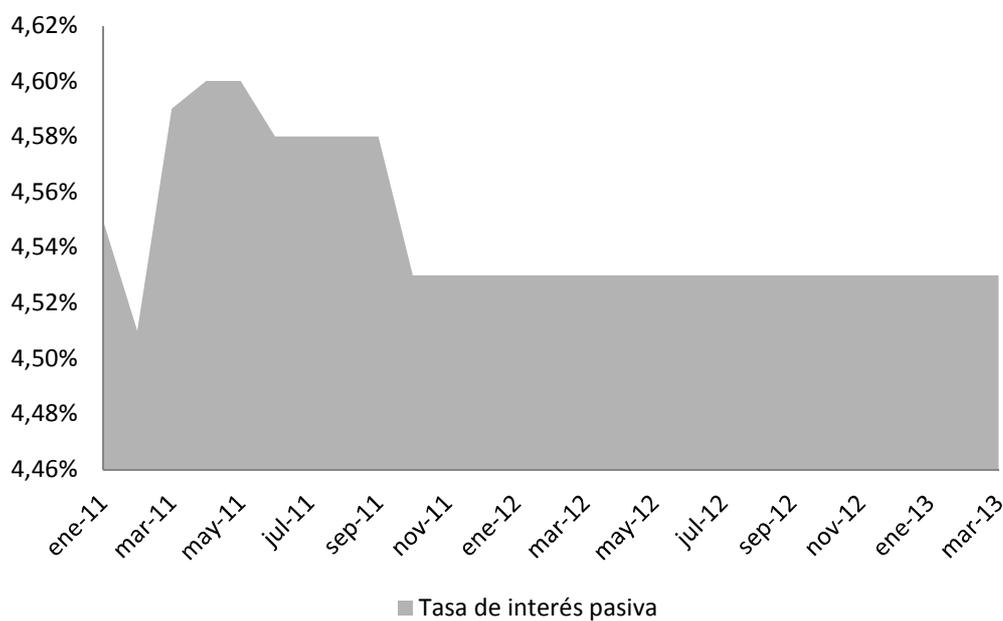
GRÁFICO 31: RIESGO PAÍS EN SUDAMERICA 2012

Fuente: Centro de Estudios Latinoamericanos
Elaborado por: Los Autores

3.2.2.4 TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA

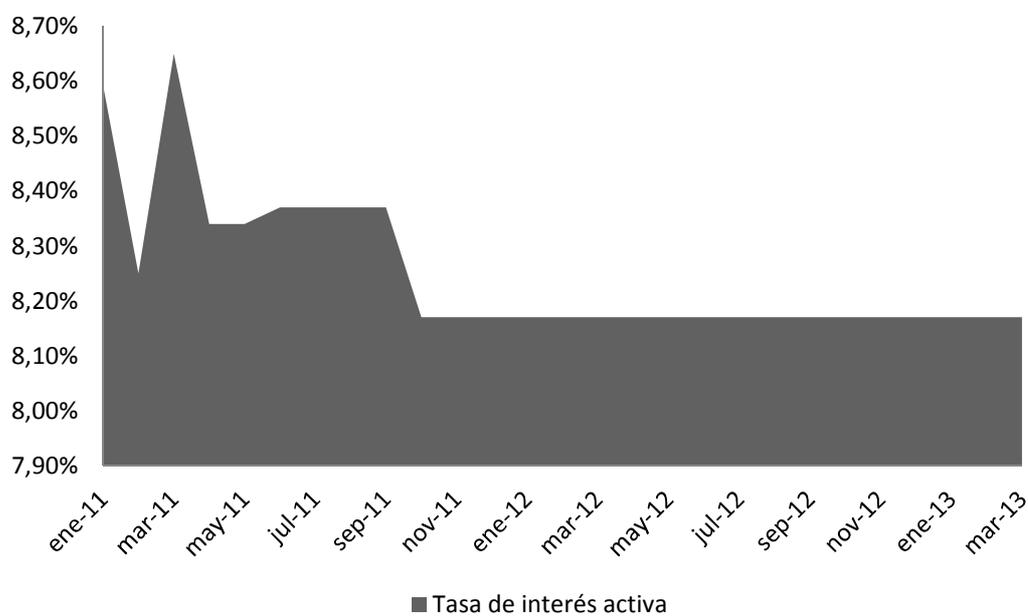
Las tasas de interés del mercado reflejan la situación interna del país en cuanto a inversión y ahorro se refiere. Cuán fácil es invertir en una economía está marcado por la variación de las tasas. A través de las siguientes gráficas obtenidas del Banco Central del Ecuador observamos que aunque existe una aparente estabilidad de la tasa pasiva, la tasa activa sigue una tendencia a la baja, por lo que se ha motivado al inversionista ecuatoriano. Si bien en su mayoría el mercado de construcción y vivienda es la industria que más ha sido beneficiada a raíz de esta disminución, también los empresarios han sido beneficiados.

GRÁFICO 32: TASA DE INTERÉS PASIVA 2011-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaboración: Los autores

GRÁFICO 33: TASA DE INTERÉS ACTIVA 2011-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaboración: Los autores

3.2.3 ENTORNO SOCIAL

En cuanto a los factores social que afectan este proyecto, si bien los consumidores finales no constituyen el mercado directo de la empresa; si lo es el mercado aeronáutico civil. El nivel de turismo, el comportamiento de los turistas internos y extranjeros, la cantidad de feriados, etc. Constituyen variables que pueden aumentar o disminuir la necesidad de reparaciones de aeronaves. La venta de paquetes turísticos con vuelos charteados ha tenido su época fuerte, en especial durante feriados largos como Carnaval, Semana Santa y Día de los Muertos.

Adicional, en vista al crecimiento poblacional en ciudades principales, hay un gran número de personas que tienen que ir y volver de una ciudad a otra por trabajo y/o estudios, por lo que el uso de aeronaves civiles aumenta.

Actualmente existen cambios sociales a nivel aeroportuario, el primero es la apertura del nuevo aeropuerto de Quito el cual fue reubicado en Tababela a 1 hora y 40 minutos de Quito. El siguiente cambio es la adecuación y edificación de varias terminales aeroportuarias a nivel nacional en ciudades secundarias, Santa Rosa, Manta, Cuenca, etc.

3.2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Ecuador continúa siendo un país con muy poca producción tecnológica. Las innovaciones que llegan al mercado son aquellos muy populares en países desarrollados y que tienen ya tiempo de implementación. Sin embargo, a causa de la globalización este proceso de adaptación es relativamente corto y las nuevas tecnologías están siendo adaptadas rápida y fácilmente. Aunque la producción de piezas y parte aeronáuticas no está desarrollada, si lo están las herramientas para mejorar el comercio exterior como internet de banda ancha, teléfonos inteligentes con conexión a la web, llamada por teléfonos IP, etc. Esto conlleva una mayor capacidad de negociación, orden de pedidos, y rastreo de órdenes que benefician a la cadena de abastecimiento. Ecuador es un país que

a nivel general gusta de estas innovaciones tanto a nivel empresarial como a nivel personal.

GRÁFICO 34: ANÁLISIS PEST

Político	Económico	Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> •Gobierno estable •Ley Antimonopolio •Restricción de importaciones •Reeleccion de Rafael Correa 	<ul style="list-style-type: none"> •Impuesto a Salida de Divisas •Inflación se espera que aumente •Disminución de remesas •ECUAPASS 	<ul style="list-style-type: none"> •Movimiento interno por estudios/trabajo •Turismo interno/externo •Costumbre de viajar aumenta •Mejoras aeroportarias 	<ul style="list-style-type: none"> •Producción de piezas nula •Valocidad de transmisión de datos •Tecnología internet

3.3 ANALISIS INTERNO DE AVIATION & MORE

El análisis interno nos permite establecer la realidad actual de la empresa, conocer sus fortalezas y sus puntos frágiles, donde se originan o pueden originarse sus debilidades.

Aviation & More es una empresa nueva en el mercado, y así como otras se encuentra estructurada de una manera básica, contando únicamente por los departamentos esenciales. Las demás funciones generales son manejadas de manera externa. Para mayor detalle estudiaremos la situación actual de la empresa desde el punto de vista de sus principales áreas.

- a. Marketing
- b. Finanzas
- c. Talento Humano

3.3.1 ANALISIS SITUACIONAL ACTUAL DE MARKETING

La empresa Aviation & More carece de un departamento que elabore y ejecute las actividades de marketing, por lo tanto el director Ejecutivo en conjunto con el Gerente General elaboran la planificación y plan de marketing.

A pesar de no existir planes para el manejo de la marca, la estrategia de posicionamiento se basa en la calidad del servicio de pre-venta y post-venta.

El área de ventas utiliza y ejecuta acciones encaminadas a cumplir los objetivos a corto y largo plazo de la empresa; los estudios o información de mercado existentes son actualizadas en base a datos de la DGAC y de información recolectada de los operadores aéreos. Se busca mantener información actualizada y estar en contacto con personal técnico del área de aviación para contar con datos de que es lo que está sucediendo en el mercado día a día. Esta estrategia es adecuada en vista del tamaño y limitación del mercado.

Como la empresa es nueva, para lograr posicionarse en el mercado se inicio una campaña de presencia de marca, realizando una gira a nivel nacional, específicamente por las principales ciudades donde están ubicados los operadores aéreos: Quito, Guayaquil, Machala y Shell. En cada visita se entregó artículos de merchandising, tanto a los Gerentes como Jefes de Mantenimiento y Jefes de Compras, dependiendo de la estructura de la compañía.

3.3.2 SITUACION FINANCIERA

3.3.2.1 INGRESOS

Siendo una empresa nueva (inició sus operaciones en abril dl 2012) Aviation & More muestra un comportamiento financiero favorable. El 100% de los ingresos del año 2012 fueron generados por las ventas minoristas, principalmente al segmento de Aviación Militar. Se registró un ingreso de ventas por \$ 90.000 y unas ganancias netas alrededor de los \$ 29.000, los cual representa un margen del 30% en relación a los ingresos.

3.3.2.2 GASTOS

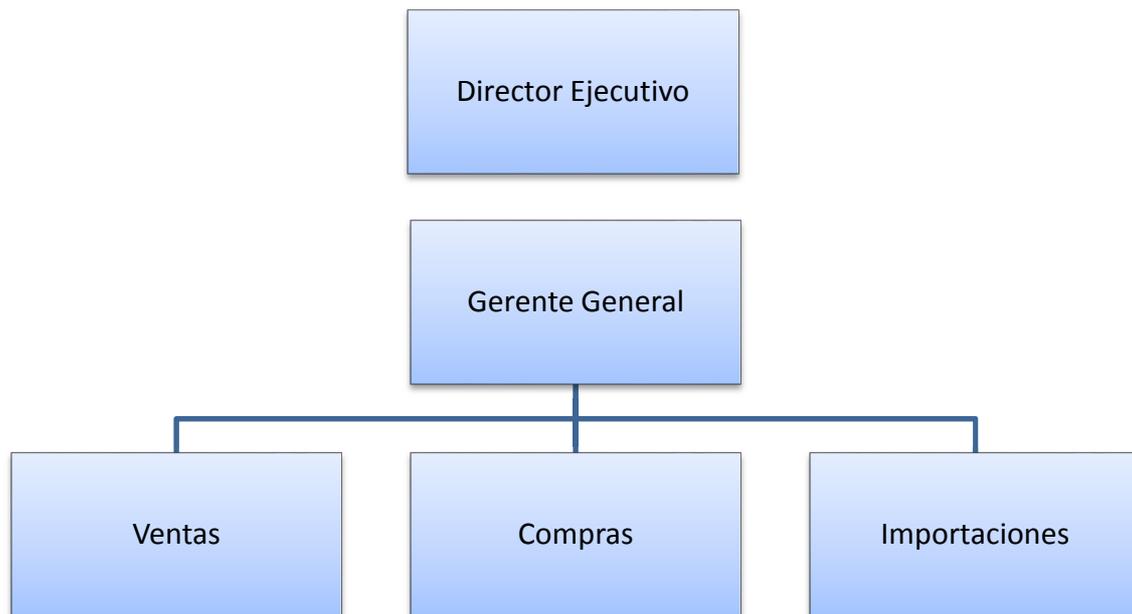
Los Gastos principales fueron:

- Gastos de constitución
- Gastos por representación de empresas del exterior (pasajes aéreos, viaticos, etc)
- Gastos Administrativos
- Gastos de contaduría
- Gastos en promoción

3.3.3 SITUACION ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente, la empresa no dispone de un departamento de Recursos Humanos, sin embargo sus funciones han sido delegadas a los jefes departamentales.

Las funciones de Contabilidad son realizadas de manera externa por una empresa especializada en contaduría. Lo mismo sucede con el servicio de limpieza y de Sistemas de Información.

GRÁFICO 35: ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA

Elaboración: Los autores

3.3.4 ANÁLISIS DE PORTER

Para realizar el análisis del microambiente, se utiliza el Modelo de las Cinco Fuerzas analizadas por Michael Porter. Este análisis se enfoca directamente en la realidad de la empresa estudiada.

GRÁFICO 36: FUERZAS DE PORTER



Fuente: Kotler Philip, Lane Kevin, Dirección de Marketing-2009, pág.336
Elaboración: Los autores

3.3.4.1 ANALISIS DE CLIENTES

Los clientes o compradores pueden ser agrupados en dos grandes segmentos:

- Ventas directas al consumidor final
- Ventas indirectas a través de los talleres de mantenimiento existentes

VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL

Aviación Menor o General se constituye por las empresas agrícolas que poseen aviones fumigadores y por personas naturales propietarios de avionetas privadas. Existen muchos operadores aéreos en esta categoría que cuentan con acceso a internet, donde pueden comparar los precios en el exterior. Por lo tanto, su **PODER DE NEGOCIACIÓN ES MEDIO ALTO** ya que siempre están comparando precios y cotizando con la competencia.

Los operadores de Aviación de Transporte Comercial están optando por una política de contratos Pull, en el cual aseguran que la provisión de partes será

en un máximo de 24 horas y por un monto fijo anual. Existen piezas menores que no están incluidas en estos contratos. Es ahí donde Aviation & More puede ofertar su servicio. Sin embargo, definimos que su **PODER DE NEGOCIACIÓN ES MEDIO.**

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. Por efectos de la ley de Compras Públicas, estos no pueden comprar directamente al exterior. Su **PODER DE NEGOCIACIÓN ES ALTO** ya que la mayoría de los concursos son abiertos al público y bajo la modalidad de subasta inversa.

VENTAS INDIRECTAS A TRAVÉS DE LOS TALLERES DE MANTENIMIENTO AUTORIZADOS POR LA AUTORIDAD AERONÁUTICA

Como mencionamos anteriormente, en el país existen solo tres talleres autorizados para realizar trabajos de mantenimiento y reparación de aeronaves es sus diversos niveles, tanto inspección, reparaciones menores y mayores.

Ellos son:

ARICA:

- La CIA. Aeroservicios Generales C.A (ARICA) da mantenimiento a aeronaves de Aviación Menor (hasta 5700 Kg.), ya sean avionetas o helicópteros.
- Los clientes a los cuales atiende son de aviación general de la región Costa. Realizan contratos de mantenimiento con los operadores aéreos largo plazo.
- No poseen representaciones adicionales a la de GARMIN para lo cual requieren conseguir piezas. Poseen un sistema logístico poco eficiente por lo cual consideramos que su **PODER DE NEGOCACION ES MEDIO.**

AEROMASTER AIRWAYS:

- AEROMASTER AIRWAYS S.A. obtuvo de las Autoridades Aeronáuticas competentes el Permiso de Mantenimiento Mayor para Helicópteros y Aviones, reparación de aeronaves y sus componentes.
- Provee repuestos para helicópteros y cuentan con un taller comercial para pruebas y ensayos no destructivos en componentes mecánicos metálicos.
- Se trata de un proveedor similar a ARICA, pero exclusivo para helicópteros. Al tener la representación de BELL, marca de los helicópteros que dan mantenimiento también importan sus piezas; sin embargo, se puede dar asistencia en minimizar tiempos lo cual es la falencia en los tres talleres por lo que su **PODER DE NEGOCIACIÓN ES MEDIO.**

DIAF

- La dirección de la Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana DIAF fue creada en 1989 y brinda servicios de mantenimiento aeronáutico, eléctrico, electrónico, ingeniería e investigación aplicada, provisión de aeronaves, partes y repuestos a la aviación militar, y operadores aéreos de aviación de transporte y general en el país y la región.
- Tienes 3 centros operativos ubicados estratégicamente en el país. El Centro de Mantenimiento (CEMA) y Centro de Mantenimiento Militar (CIMAM) ubicados en Latacunga y el Centro de Mantenimiento Electrónico (CEMEFA) ubicado en Guayaquil.
- Aunque cuenta con diversos centros, comparte las mismas falencias logísticas que los otros talleres, por lo tanto su **PODER DE NEGOCIACIÓN ES MEDIO.**

3.3.4.2 ANALISIS DE PROVEEDORES

La comercialización de partes y piezas de aviación requiere de proveedores calificados, puesto que por seguridad, cada repuesto y equipo instalado o vendido debe tener un certificado de trazabilidad (respaldo de fabricación o procedencia) que garantice la calidad del equipo y cumpla con las regulaciones de la FAA / DGAC.

Con la finalidad de brindar todas las garantías a los clientes a través del departamento de compras se trata de adquirir las piezas directamente del fabricante o en distribuidores autorizados por el fabricante, lo cual certifica la trazabilidad y la posterior transferencia de la garantía.

- a. **Proveedores Nacionales:** No existen proveedores nacionales, ya que ninguna de estas partes o piezas son producidas en el país.
- b. **Proveedores Internacionales:** Se trabaja con varios proveedores Internacionales de reconocimiento, principalmente de Estados Unidos. Las compras se realizan vía Internet y la entrega de los equipos se hace a través de la empresa los diversos couriers, principalmente DHL.

La garantía de contar con proveedores calificados es un beneficio no solo para el cliente final, sino también para la empresa comercializadora, ya que garantiza 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, debido al tamaño y a la reputación de los proveedores, estos tienen un **NIVEL DE NEGOCIACIÓN ALTO**.

3.3.4.3 ANALISIS DE SUSTITUTOS

En este caso en el servicio de venta de repuestos de aviación 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, por lo tanto el **RIESGO DE NUEVAS ENTRADAS ES BAJO.**

3.3.4.4 ANALISIS DE COMPETIDORES

La competencia en este sector se encuentra enfocada en las ciudades de Guayaquil y Quito; tanto de empresas legalmente constituidas como de competencia informal. Es muy sencillo montar un pequeño negocio de venta de repuestos de aviones, sin embargo la ventaja diferenciadora se debe a la correcta elección de canales logísticos que hagan la diferencia entre los competidores actuales.

En nuestro país la competencia formal está conformada por cuatro compañías que ya tienen renombre en el mercado aeronáutico. Estas se caracterizan por la experiencia en el negocio y no por las bondades logísticas o de eficiencia.

La competencia informal surge del personal operativo de las compañías aéreas que reemplazan equipos para modernizar la aviónica en las aeronaves y estos equipos que sacan son vendidos a otras compañías sean estos para canibalizar sus partes o para instalar en aeronaves menos modernas.

Aviation & More nace a partir de la necesidad de una oferta de piezas y partes que cuenten con todas las formalidades. Le toca enfrentarse a un mercado plagado de competencia desleal, tanto de particulares como empresas, sin mencionar las abundantes ofertas de mercado secundario o informal.

La informalidad en la oferta obligó a muchos operadores aéreos serios a constituir “empresas” dentro de sus empresas para lidiar con las tareas de búsqueda y compra, importación y nacionalización de partes y componentes; ocasionando una carga financiera y operativa adicional que iba en detrimento de sus márgenes de utilidad y distrayendo a la dirección de estas empresas de su objetivo principal: volar.

Una característica peculiar en este mercado es que las compañías manejan Stock Cero; es decir, la mayor parte de repuestos se lo realiza bajo pedido en vista que los repuestos de aviación poseen elevados costos y su almacenamiento debe de ser muy cuidadoso tanto por temperatura, estática, humedad, etc.

Con el posterior análisis podemos detectar que la rivalidad es **MEDIA ALTA.**

TABLA 23: ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE PARTES Y PIEZAS PARA AVIACIÓN

EMPRESA	UBICACIÓN	ESPECIALIZACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	PARTICIPACION	SEGMENTO
AEROPARTES DEL ECUADOR S.A	Guayaquil	Mantenimiento / motores / venta de rotables	Años de experiencia Reputación	Precios elevados Tiempos de entrega	30%	Ejercito/ Aviación general
INSUME	Quito	Varias representaciones de talleres de motores USA	Amplio portafolio de productos en el área de mantenimiento	Poco conocido en el mercado aeronáutico civil	15%	Aviación militar
AVMAIN S.A	Quito	Venta de aeronaves / motores	Trabaja con las cias. Aseguradoras		15%	Aviación militar
AEROMILITEC	Guayaquil	Venta de accesorios/ equipos de aviónica	Conocido en el mercado	Nunca cumple los tiempos prometidos	15%	Aviación general / aviación naval
PERSONAS NATURALES E INFORMALES	Guayaquil / Quito	Venta de accesorios/ equipos de aviónica	Precios bajos	No poseen trazabilidad	15%	Aviación general
CIAS. EXTRANJERAS	EEUU	Venta de todo lo relacionado a aviación	Variedad de productos	Desconocimiento tramites de importación	10%	FAE / aviacion general /

Fuente: Los autores
Elaborada por: Los autores

3.3.4.5 ANALISIS DE NUEVOS COMPETIDORES

Al estudiar este aspecto es importante analizar desde dos ópticas claramente diferenciables:

- a. Barreras de entrada
- b. Barreras de salida

3.3.4.5.1 BARRERAS DE ENTRADA

Los parámetros para evaluar el nivel de barreras de entrada son:

- El nivel de inversión: El cuál es **MEDIO**, por instalaciones de oficina, conocimiento en el área de aviación hay que capacitar a las personas que están trabajando en esta área, inversión en plataforma tecnológica ya que todas las compras y contactos con proveedores son por internet.
- Crecimiento del mercado: El crecimiento del mercado en este sector está entre el 2 y el 4 % anual, lo que se le considera nada despreciable.
- Participación del mercado: Una de las barreras más fuertes para ingresar al mercado es el posicionamiento de las empresas existentes, lo que ocasiona que sean líderes del mercado dependiendo de las marcas que manejen o tengan representaciones, lo que indica que para entrar al mercado hay que invertir dinero en promoción y encontrar la fórmula logística más competitiva para posicionarse por calidad y rapidez en servicio.

3.3.4.5.2 BARRERAS DE SALIDA

- Si no se maneja gran volumen de Stock, es fácil salir del negocio o de esta industria, sin considerar además de las indemnizaciones a empleados y gobierno que por la nueva ley son muy cuantiosas.

Como conclusión de este análisis creemos que la amenaza de entrada de nuevos competidores desde la óptica de competidores nacionales es **MEDIA.**

- Barreras de tipo Político: Como aranceles, permisos, impuestos, cuotas, etc.
- Atractivo de mercado: Hace referencia a los números de potenciales clientes que tiene el país para este tipo de producto, el cual no es muy llamativo para multinacionales.

Bajo este estudio también consideramos que el nivel de riesgo es **MEDIO.**

TABLA 24: MATRIZ DE EVALUACIÓN FODA

INDICADOR	FACTOR	IMPORTANCIA
OPORTUNIDAD	Incremento de la actividad aeronáutica, mayor número de aeronaves, especialmente aviones de transporte	9
	Mejoras en aeropuertos del país	9
	Operadores aéreos están modernizando sus aeronaves	5
	Convenio con el Centro de Mantenimiento Electrónico CEMEFA para provisión de partes	4
AMENAZA	Competencia informal en la venta de repuestos	7
	Problemas con Nuevo sistema ECUAPASS	7
	Estricta política tributaria	7
	Incremento del Riesgo País	2
	Crisis económica mundial, limita el crecimiento de sectores de desarrollo como el aeronáutico	1
FORTALEZA	Opciones de Canales logísticos para ofertar a los clientes	8
	Conocimiento de clientes y mercado aeronáutico ecuatoriano	5
	Contacto con proveedores para obtener certificaciones	3
DEBILIDAD	Incremento en los costos de importación	10
	Ser nuevos en el mercado de provisión de partes y repuestos de aviación	9

Elaborado por: Los Autores

TABLA 25: BALANCED SCORECARD FUERZAS DE PORTER

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES							
Economías de escala	Pequeñas				X		Grandes
Diferenciación de producto	Escasa		X				Alta
Identificación de marcas	Baja					X	Alta
Costo de cambio proveedor	Bajo		X				Alto
Acceso canales de distribución	Amplio	X					Restringido
CAPACIDAD NEGOCIADORA DE LOS PROVEEDORES							
Numero de proveedores importantes	Pocos			X			Muchos
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja	X					Alta
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alta	X					Baja
Amenaza del sustituto de productos de proveedores	Baja	X					Alta
ACCION DE LOS SUSTITUTOS							
Precio relativo de los sustitutos	Bajo			X			Alto
Relación precio/calidad	Alto		X				Baja
Disponibilidad de productos cercanos	Alta				X		Baja
Costo de cambio para el cliente o distribuidor	Bajos		X				Altos
POSIBILIDAD NEGOCIADORA DE LOS CLIENTES							
Número de clientes importantes	Pocos		X				Muchos
Importancia del costo del insumo en el costo total	Muchos	X					Pocos
Amenaza de integración hacia atrás por parte del cliente	Alto				X		Baja
Amenaza de integrarse hacia adelante	Bajas	X					Altas
Acción del cliente sobre la empresa	Mucha			X			Poca

INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA						
Número de competidores con recursos y capacidad similares	Muchas		X			Pocas
Tasa de crecimiento del sector industrial	Lenta				X	Rápida
Competidores con distintos objetivos o interés	Muchos		X			Pocos
Características del producto	Genérico			X		Único

Fuente: Lic. Orlando Pérez
Elaborado por: Los autores

Este capítulo nos demuestra la verdadera potencialidad de la industria de repuestos y parte aeronáuticas y el mercado ecuatoriano en el cual se desarrolla. Recordemos que el negocio tiene lugar en un país con grandes restricciones a las importaciones. Siendo el sector aeronáutico completamente dependiente de las importaciones, todas las medidas tributarias, arancelarias y del sistema de comercio exterior (como el Ecuapass) tienen un efecto directo en la rentabilidad. Sin embargo, la actual campaña estatal por mejorar la infraestructura aeroportuaria de Ecuador, incentiva a la industria mecánica y de repuestos aeronáuticos. Es un mercado que tiene pocas barreras de entrada o de salida, sin restricciones gubernamentales y que posee una competencia interesante. Aunque es un mercado abierto depende en gran parte del conocimiento técnico, de la relación con los proveedores extranjeros y con los potenciales clientes. La inversión necesaria para ingresar al mercado no es muy alta, pero para mantenerse la empresa debe acudir a un servicio integral y ágil, por lo que los costos de cambio entre proveedores y entre ofertantes es casi nulo. La empresa deberá caracterizarse por una excelente relación calidad/precio y lograr fidelizar cuentas importantes.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO

Al momento de trabajar en la propuesta de posicionamiento para “A&M” debemos partir de dos pilares fundamentales encontrados al momento de realizar la investigación de mercados.

4.1.1 SITUACIÓN ACTUAL

Como lo mencionamos anteriormente, A&M aún no se encuentra posicionada en el mercado al ser una empresa relativamente nueva. El mercado se caracteriza por escoger el mejor precio sin presentar ningún tipo de fidelidad debido a que no existe un factor diferenciador al momento de adquirir partes y piezas de un proveedor u otro. “A&M” se encuentra dentro de este grupo de proveedores por lo que el mercado necesita este factor de diferenciación para poder posicionar dentro de sus preferencias a “A&M”.

La propuesta de posicionamiento para “A&M” se basa directamente en 5 variables tácticas de posicionamiento las mismas que a continuación se trabajaran:

TABLA 26: VARIABLES DE POSICIONAMIENTO

Empresa vs producto	Consumidores meta	Percepción actual	Beneficios buscados	Propuesta de valor
----------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------------	---------------------------

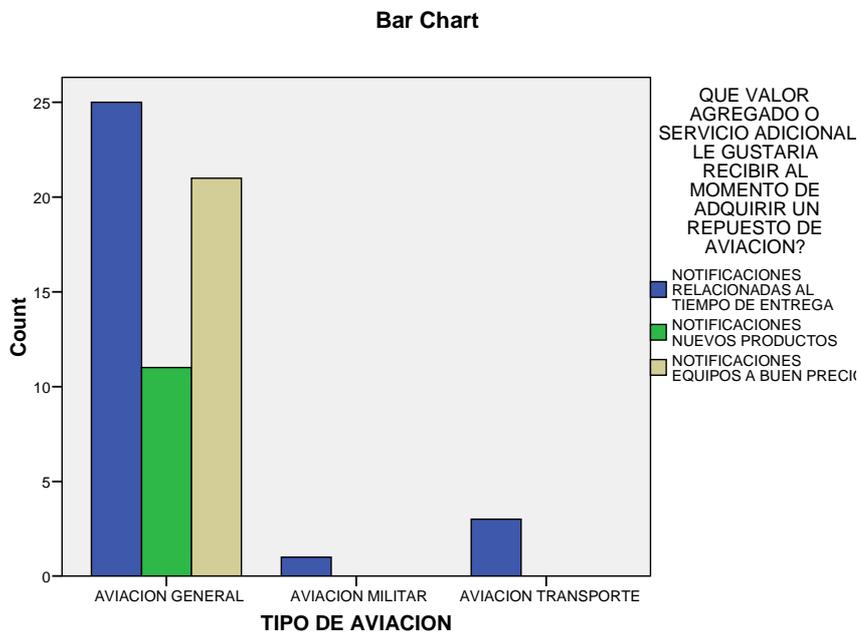
Elaborado por: Los autores

TABLA 27: VALOR AGREGADO ESPERADO POR TIPO DE AVIACIÓN

		QUE VALOR AGREGADO O SERVICIO ADICIONAL LE GUSTARIA RECIBIR AL MOMENTO DE ADQUIRIR UN REPUESTO DE AVIACION?			Total
		NOTIFICACIONES RELACIONADAS AL TIEMPO DE ENTREGA	NOTIFICACIONES NUEVOS PRODUCTOS	NOTIFICACIONES EQUIPOS A BUEN PRECIO	NOTIFICACIONES RELACIONADAS AL TIEMPO DE ENTREGA
TIPO DE AVIACION	AVIACION GENERAL	25	11	21	57
	AVIACION MILITAR	1	0	0	1
	AVIACION TRANSPORTE	3	0	0	3
Total		29	11	21	61

Elaborado por: Los autores

GRÁFICO 37: VALOR AGREGADO ESPERADO POR TIPO DE AVIACIÓN



Elaborado por: Los autores

Como podemos apreciar del estudio de mercado realizado hemos cruzado información lo cual determina que el segmento de aviación de Aviación General espera tener notificaciones de oportunidades de venta de equipos a buenos precios y todos los tres segmentos tanto de aviación de transporte, militar y general esperan recibir notificaciones del tiempo de entrega de los equipos si está dentro del tiempo estimado, si va a llegar antes o si va a existir algún retraso, que tiempo de retraso y porque. De esta manera estar totalmente informados y poder programar las operaciones de las aeronaves.

TABLA 28: POSICIONAMIENTO ACTUAL

	Calificación	Peso	%	Explicación
Liderazgo	4	25%	1,0	A&M es una de las empresas más jóvenes del mercado con apenas un año de funcionamiento.
Estabilidad	5	15%	0,8	Al ser una empresa nueva, la estabilidad de la empresa en el largo plazo es percibida por los clientes potenciales como no garantizada. Sin embargo, los clientes ya servidos toman a A&M como una buena opción para cotizar.
Mercado	9	10%	0,9	El mercado de partes y piezas no tiene barreras de entradas relevantes. Sin embargo, la actual oferta no cumple con todos los requerimientos que los operadores ansían, por ellos resulta un mercado atractivo.
Imagen	8	25%	2,0	A&M no es conocida por todo el mercado, sin embargo sus accionistas han trabajado en el sector aeronáutico, estableciendo una red de contactos, que sumado la juventud resulta en una imagen fresca.
Tendencia	8	10%	0,8	La tendencia de A&M es de conquistar el mercado local a través de un ágil servicio, flexibilidad en las opciones de nacionalización y un aumento de ventas a los existentes operadores.
Soporte	3	10%	0,3	A&M no es parte de una corporación, conglomerado privado o el Estado, por lo tanto no cuenta con un respaldo financiero adicional al de sus accionistas.
Protección	3	5%	0,2	A&M por ahora no cuenta con una representación exclusiva de una marca de partes y piezas

Elaborado por: Los autores

En la tabla anterior, podemos observar en detalle el posicionamiento que actualmente posee la empresa en el mercado nacional, basado en siete características intrínsecas y calificadas subjetivamente de acuerdo a su departamento de ventas. La sumatoria de la cuarta columna resulta en un índice de posicionamiento actual, equivalente a 5,9.

La implementación de las medidas a proponer intentará afectar a las características de Liderazgo, Estabilidad, Imagen y Protección.

El BAV (**Brand Asset Valuator**) se utiliza para medir el valor de las marcas según la propia evaluación de los consumidores. Este modelo permite medir el estado de salud de una marca o empresa, a través del valor percibido por los consumidores. Esto es fundamental para la toma de decisiones en torno a la gestión de una marca o portafolio de marcas. Se puede comparar la percepción del cliente de los atributos de la competencia frente a nuestra marca.

El BAV define los principales focos estratégicos de acuerdo a las posiciones ocupadas por las marcas en cualquiera de los 4 cuadrantes que tiene el mapa perceptual de valor de marca.

La diferenciación y la relevancia conforman la **fortaleza** (valor de la marca), y la estima más conocimiento, la **estatura** (su desempeño actual).

GRÁFICO 38: MODELO BAV



Fuente: BAV Consulting
Elaborado por: Los autores

La ubicación de la marca en el mapa perceptual del BAV se definirá de acuerdo a la calificación que tenga en su fortaleza y estructura, y servirá para contrastar la posición de Aviation & More versus la de dos compañías de la competencia como lo son Aeropartes e Insume.

Diferenciación: Es la capacidad de la marca de diferenciarse, A&M está logrando diferenciación pero para lograr el posicionamiento deseado es necesario el implementar nuevas estrategias, debe ofrecer algo que las demás no ofrezcan lo cual actualmente solo lo cubre con el compromiso de cumplimiento en los tiempos de entrega. Aeropartes se diferencia por tener mayor cobertura y tiempo de reacción

Relevancia: Es la importancia de la marca en el mercado. Es decir, cuan pegados a la marca están los consumidores. A&M con los pasos acertados que está dando está logrando que el consumidor lo considere para cotizar y tomar decisiones de compra, sin embargo aún falta realizar muchas más estrategias que permitan que la marca cobre más importancia frente a la competencia y lograr estar presente dentro del top of mind del cliente. Aeropartes tiene mucha más relevancia ya que por muchos años fue la única empresa dedicada a la provisión de partes de aviación, lo cual la convierte en la empresa emblema de la provisión de partes sin que esto tenga mucho que ver con la calidad del servicio.

Estima: Los cliente perciben la marca A&M como una empresa que provee calidad y que cumple lo que promete. Aeropartes tiene mucha popularidad en el mercado debido a los años que tiene funcionando. Insume al ser poco conocida no tiene la estima del mercado.

Conocimiento: A&M está haciéndose conocer por el cliente debido a que es una empresa relativamente nueva. Si la comparamos con la competencia Aeropartes

que tiene muchos años en el mercado es conocida por la totalidad del mercado e Insume es solo conocida a nivel militar.

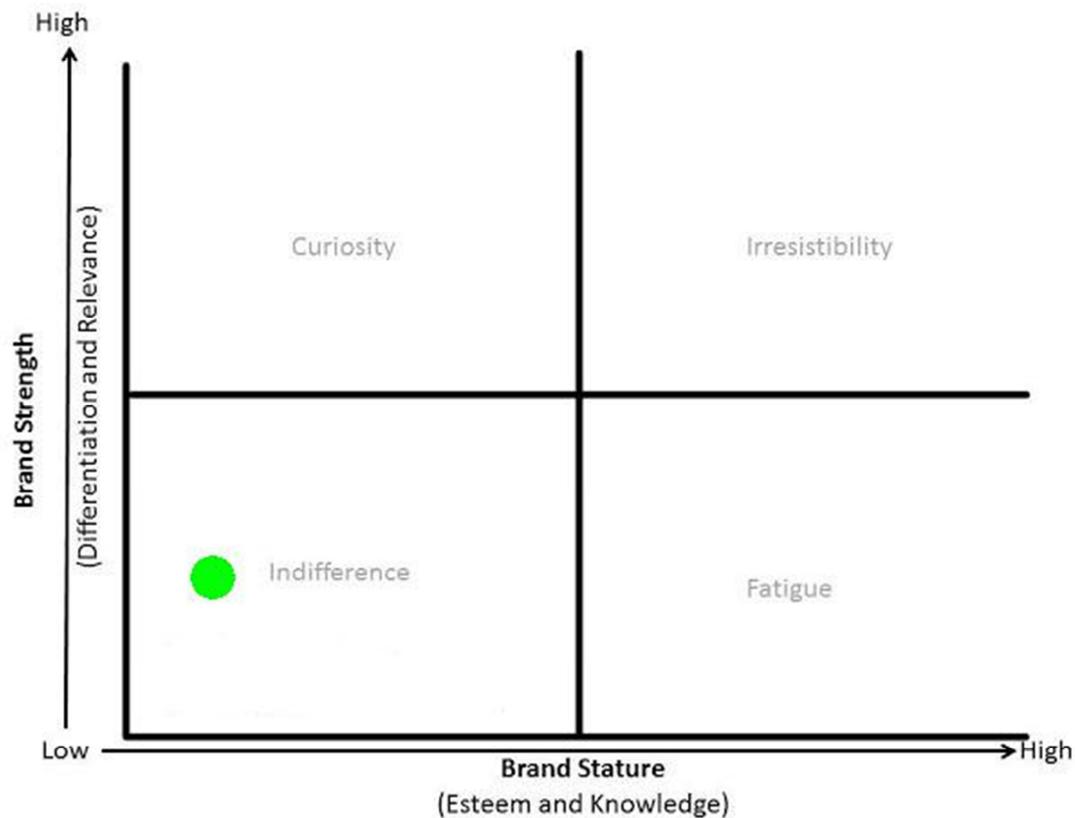
TABLA 29: BRAND ASSET VALUATOR DE A&M

	Diferenciación	Relevancia	Estima	Conocimiento
Aviation & More	6	3	3.5	3
Aeropartes	9	5	5	10
Insume	3	6	4	6

Elaborado por: Los autores

Realizando un análisis del mercado de partes aeronáuticas, elaboramos el siguiente mapa perceptual, basándonos en el modelo BAV comparando la fortaleza y la estatura de las empresas que comercializan actualmente. Esto nos permitirá tener una idea, que aunque subjetiva, que nos ayude a definir las estrategias acordes a la percepción de valor de las marcas.

GRÁFICO 39: MAPA PERCEPTUAL BAV



Fuente y elaboración:: Los autores

El mapa perceptual nos permite inferir que el posicionamiento de Aviation & More aún se encuentra en el área de indiferencia, es decir, que aun no cuenta ni con la fuerza ni con la estatura necesaria para convertirse en la primera opción de los clientes. Los consumidores optan adquirir piezas y partes de la empresa simplemente para probar, y que no perciben una factor diferenciador o peor aún sienten una relevancia de la empresa en sus operaciones.

Esto es en lo que la compañía debe trabajar. El plan de marketing debe hacer el esfuerzo para incrementar los factores de fortaleza y estatura para así aumentar el valor de la marca.

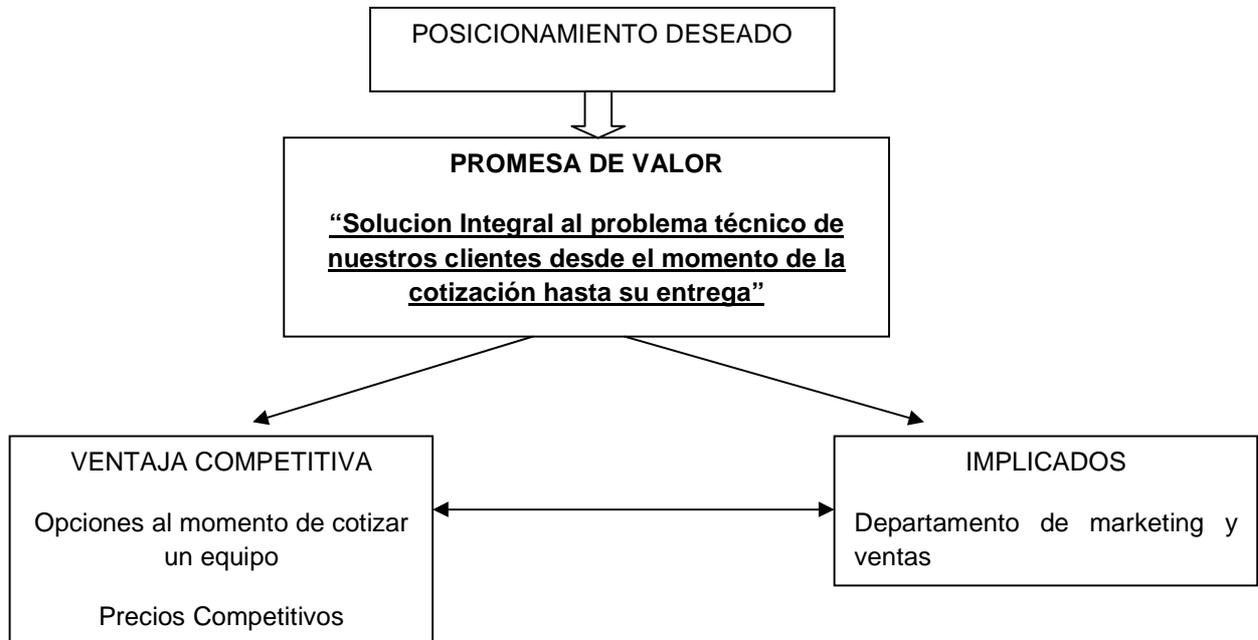
4.1.2 POSICIONAMIENTO DESEADO

Estar dentro del Top 3 o Top of Mind de las opciones de compras de los operadores aéreos.

FACTORES DE RECONOCIMIENTO Y DIFERENCIACIÓN

- **PRECIOS COMPETITIVOS:** Brindar varias opciones de precios al operador aéreo lo cual depende del tiempo de entrega y la condición del producto.
- **CREDIBILIDAD:** Darle al operador aéreo la certeza de que el precio cotizado se mantendrá fijo sin importar si existió algún factor no contemplado al momento de la desaduanización, impuestos, etc.
- **SOLUCION A PROBLEMAS:** Ser un aliado al momento de mantener una aeronave operativa, brindar asistencia técnica, proponer soluciones al momento que nuestro cliente tenga un problema con sus equipos.

GRÁFICO 40: POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA



PIRÁMIDE DE POSICIONAMIENTO



POSICIONAMIENTO DE VALOR: + * + “SOY UNA EXCELENTE OPCION PARA SOLUCIONAR SU PROBLEMA DE PROVISION DE REPUESTOS Y ME PREOCUPO POR USTED”

Atributos: competitividad
Beneficios: Agilidad,
Valores: Seguridad, confianza

Elaborado por: Los Autores

4.2 PROPUESTA DE PRODUCTO

Para trabajar en la propuesta del producto es necesario determinar los factores de mayor incidencia dentro de dicho plan.

En principio trabajaremos:

4.2.1 CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

“A&M”, provee partes y piezas de aviación tanto para mantenimiento preventivo y correctivo para aviación militar, general y de transporte.

- a. Aviónica:
 - i. Equipos de Navegación
 - ii. Equipos de Comunicación
 - iii. Instrumentos
- b. Mantenimiento:
 - i. Motores
 - ii. Helices
 - iii. Trenes de aterrizajes
 - iv. Materiales rotables (aceites, lubricantes)

4.2.2 LO QUE EL MERCADO DESEA

- Flexibilidad,
- Garantía,
- Rápidez de entrega,
- Financiamiento,
- Variedad.

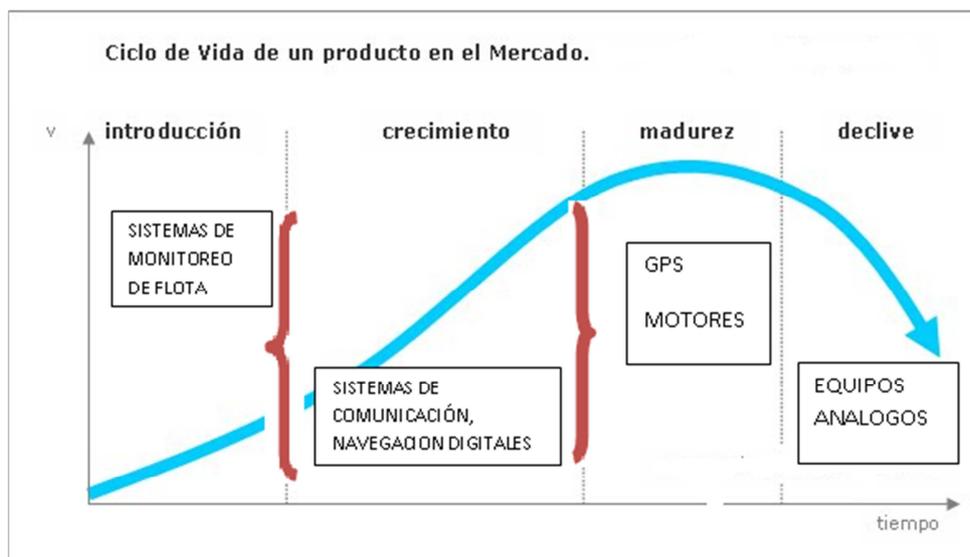
Estrategia de producto:

4.2.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO VS MERCADO:

El mercado aeronáutico es un mercado que se encuentra en constante crecimiento, debido a que está íntimamente ligado con la tecnología hay piezas que se encuentran en DECLIVE debido a que periódicamente mejoran los

modelos de los equipos tales como los EQUIPOS O INSTRUMENTOS ANALOGOS ya que la tendencia son los equipos digitales, existen al mismo tiempo piezas que se encuentran en introducción sin embargo los equipos bases como son las radios y GPS siempre están en madurez.

GRÁFICO 41: CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS DE A&M



Elaborado por: Los Autores

Al establecer el ciclo de vida en la etapa de crecimiento, podemos establecer que necesitamos implementar como estrategia básica de producto la de innovación que deberá estar de la mano con la investigación y desarrollo, acompañada de estrategias de comunicación con fuerte nivel de impacto y alcance.

- ✓ **Desarrollo de Productos:** "A&M", buscará vender al mismo segmento de mercado pero mayor cantidad de productos, lo que puede ser factible si trabajamos en cumplir el requisito que busca el cliente actualmente.

- ✓ Si bien no producimos piezas, solo hacemos de bróker de piezas y partes si podemos crear nuevos servicio siendo eficientes en la parte logística

Tácticas para ejecución de estrategia

- Representación con empresas elite
- convenio con couriers
- Eventos de exposición, ferias, invitaciones a show rooms
- Planes de publicidad
- Búsqueda de socios internacionales
- Página web interactiva para compra online mediante catálogo virtual, etc.

4.2.4 ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO

Para A&M, es muy importante trabajar bajo el esquema de portafolio, la razón es que poseemos diferencias significativas al trabajar en participación de mercados por líneas de producto, tomando en cuenta el crecimiento del mercado se puede establecer que la empresa se encuentra orientada de esta manera:

TABLA 30: ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO – MATRIZ BCG

<p style="text-align: center;"><u>CUADRANTE 1</u></p> <p style="text-align: center;">PRODUCTO ESTRELLAS (MOTORES)</p>	<p style="text-align: center;">CUADRANTE 2</p> <p style="text-align: center;">PRODUCTOS INTERROGANTES (ACCESORIOS)</p>
<p style="text-align: center;">CUADRANTE 3</p> <p style="text-align: center;">PRODUCTOS PROVECHOSOS (EQUIPOS DE AVIONICA)</p>	<p style="text-align: center;">CUADRANTE 4</p> <p style="text-align: center;">PRODUCTOS DESASTRE (ROTABLES).</p>

Elaborado por: los autores.

El cuadrante donde se desea llegar para cada nueva colección es el 1, es decir conseguir que cada uno de nuestros productos con posibilidad de venta se conviertan en productos estrellas.

La estrategia es la de apalancamiento directo en nuestro producto que son los motores mediante la obtención de más representaciones en las marcas de motores más significativas como lo muestra en la investigación de mercado las cuales son Continental, Lycoming, General Electric, Pratt & Whitney.

4.3 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

4.3.1 OBJETIVOS

Una vez realizado el estudio de mercado de Aviation and More, 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.

- Implementar Cultura Corporativa y de pertenencia al personal que labora en A&M para que este resultado se vea reflejado en un mejor desenvolvimiento e incremento de ventas de 25% para el año 2013 en relación al año 2012.
- Incrementar en un 25% el nivel de posicionamiento del A&M para el año 2013 en el mercado de la industria aeronáutica, considerando que actualmente en la empresa se proyecta a implementar nuevas representaciones y productos y requiere de un plan de promoción para el lanzamiento de los servicios.

4.3.2 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.

4.3.2.1 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

4.3.2.2 PROMESA AL CLIENTE

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

4.3.3 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.

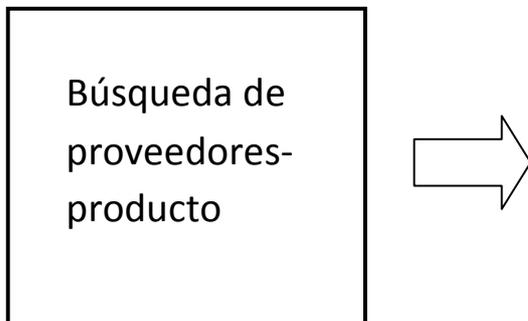
4.4 MARKETING MIX

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 A&M el mercado objetivo lo conforman: Aviación militar, Aviación general y Aviación de transporte, con mayor énfasis en las dos primeras.

4.4.1 PRODUCTO

Los nuevos productos que se quieren implementar serán los siguientes, des esta manera cambiaremos el segundo paso del proceso indicado anteriormente:



1. Representaciones de más marcas en motores:
 - a. Lycoming
 - b. Continental
 - c. General Electric
2. Representación de fabricantes en líneas de repuestos de mantenimiento y aviónica
 - a. Aviónica:
 - i. Honeywell
 - ii. Garmin
 - b. Mantenimiento:
 - i. Timken
3. Representación cámaras térmicas para realizar inspecciones a motores
 - a. Cámaras FLIR

Enviar mail a compañías representadas para cotización inmediata

Todos estos servicios son tanto para la aviación civil como aviación militar

4. Como analizamos anteriormente el segmento de aviación militar especialmente la FAE, debido a lo mal que le han quedado las empresas

nacionales especialmente en cuanto a garantías de motores se encuentra en el proceso de ellos mismos importar lo que compran, sin embargo se presentan falencias al momento del proceso de importación ya que si bien es cierto tienen una excepción de pago mediante su propio canal logístico, ellos no son expertos en comercio exterior lo cual es una debilidad en cuanto a términos de negociación, tiempos de entrega e importación, etc. . No compran directo al fabricante pero si a distribuidores en Miami, por lo que se propone crear una empresa en EEUU en el estado de Florida para poder realizar la venta.

4.4.1.1 ESTRATEGIA:

- Realizar los contactos necesarios para obtener las representaciones antes sugeridas.
- Realizar investigación de Couriers, elegir el más conveniente en cuanto a tiempo y costos. Y adicional contar con cuenta abierta en Couriers Express. De esta manera se logrará establecer una tabla de opciones para el cliente donde podrá elegir tiempo vs. Precio de flete.

TABLA 31: RELACION PRECIO – TIEMPO DE COURIERS

MODALIDAD	PRECIO	TIEMPO
AOG (Aircraft on ground)	Elevado	3 días
Courier express	Medio	Max 7 días laborables
Courier normal	Bajo	15 laborables

Elaborado por: los autores.

4.4.2 PRECIO

Dentro del plan de precios la política número uno de la empresa es la de trabajar siempre con precios competitivos dentro del mercado.

4.4.2.1 ANÁLISIS PRE TÁCTICO

Elasticidad: La cantidad demandada de los repuestos de aviación es relativamente insensible a las variaciones del precio, es decir los cambios en el precio ocasionan cambios proporcionalmente menores en la cantidad demandada, adicionalmente no existen productos sustitutos.

Debemos de tener una estrategia de precios competitivos lo cual nos permita tener los precios promedios del mercado pero que el factor de decisión al momento de la compra no lo del precio sino la seriedad, confianza y servicio oportuno.

4.4.2.1.1 FACTORES DE ANÁLISIS EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS

FACTORES EXÓGENOS:

- Forma de actuar de la competencia.
- Descuentos y promociones.
- Dinamismo en los canales de distribución.

Dentro de los factores de tipo exógenos es importante no perder de vista el desenvolvimiento de la competencia, sobre todo con lo relacionado a los “pvp”, los tipos de productos y el nivel de calidad dentro de cada producto o ítem que la competencia saque al mercado.

Hay que estar atentos a los tipos de promociones en ventas que realiza la competencia, sobre todo a las herramientas que no castigan el precio ni que generen una mala percepción hacia la marca o hacia el producto.

Estudiar los canales usados para distribuir los productos por parte de la competencia es fundamental, ya que los márgenes de utilidad pueden disminuir si se desea ganar cobertura o si se desplaza el margen de utilidad para varios intermediarios, esto puede o no verse reflejado en el precio de venta al público, pero generalmente siempre genera cobertura.

FACTORES ENDÓGENOS:

- Rentabilidades exigidas
- Tipo de canal de distribución
- Costos

El análisis de tipo endógeno generalmente tiene un mecanismo de tipo estratégico, es así que casi todo este análisis es en base a mercados, posicionamientos y costos deben de asegurar el tipo de producto que se desea comercializar en el mercado.

La rentabilidad exigida por los socios debe de ser de tipo congruente con la inversión y con la relación directa entre el mercado y la industria, generalmente en la industria.

TABLA 32: RENTABILIDAD EXIGIDA POR TIPO DE REPUESTO

MARGEN	PRODUCTO
30%	Aviónica, mantenimiento, accesorios, etc.
10%	Motores

Elaborado por: los autores.

Los costos son uno de los factores más importantes a la hora de establecer los precios, sobre todo los mínimos ya que los máximos se establecen gracias a los márgenes de utilidad que están de la mano con el análisis de la competencia y el posicionamiento

La ecuación de precios quedaría de la siguiente manera:

TABLA 33: ECUACIÓN DE PRECIOS DE VENTA

	PRECIO DEL PRODUCTO:
Parte 1:	Costo FOB+ costo de transacción + ISD (5% > \$1.000) + margen mínimo esperado (30%)
Parte 2:	Flete + importación + agente de aduana

Elaborado por: los autores.

TABLA 34: VALORES ADICIONALES POR FLETE

MODALIDAD	PRECIO	TIEMPO
AOG (Aircraft on ground)	+ 60%	3 días
Courier express	+ 25%	Max 7 días laborables
Courier normal	+ 15%	15 laborables

Elaborado por: los autores.

4.4.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

- El canal de distribución de A&M no tiene intermediarios, lo cual le facilita el contacto directo con el cliente o consumidor final.
- En el proceso de distribución del producto en el caso de equipamiento pequeño, dentro del país se utilizarán las compañías de transporte Servientrega y TAME Carga para enviar los repuestos a su destino final.
- En el caso de transportar hasta el cliente final equipos grandes como es el caso de los motores se utilizará empresas especializadas de carga pesada.

4.4.4 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, 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 A&M no satisface a su cliente interno, le será más difícil satisfacer a su cliente externo.

4.4.4.1 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).

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”²

Es por esto que se plantea que el nuevo personal de ventas que ingrese a la compañía sea capacitado de manera constante en dos aspectos fundamentales tanto en cómo llegar al cliente y mejores formas de vender así como capacitarlas en los principios básicos de aviación y los productos que se comercializan. De igual manera como tendrán contacto directo y constante con el consumidor final se sugiere que se realicen reuniones semanales con los comentarios o sugerencias obtenidas del cliente y de esta manera incentivar la mejora continua en la empresa.

4.4.4.2 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.

² Morales S. Francisca, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Gestión 2000, Barcelona, 2001. Pág. 234

- Capacitación constante a vendedores
- Reuniones semanales de feedback obtenido de los clientes.
- Dotar al personal de ventas con un Smartphone para de esta manera presionarlos a que los requerimientos de los clientes y el contacto con ellos sea el más rápido, oportuno y verás posible.
- Implementar un sistema de rastreo de los vendedores de esta manera podemos confirmar que los vendedores cumplan su plan de visitas organizado de manera semanal y podemos medir rendimientos y cumplimiento de metas.

TABLA 35: PRESUPUESTO SMARTPHONES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Adquisición SMARTPHONES personal de ventas	4	\$ 200.00	\$ 800.00
Plan mensual de teléfono e internet	4	\$ 40.00	\$ 160.00
Licencia de Software Inicial	4	\$ 45.00	\$ 180.00
Implementación sistema GPS Tracking a implementar en los celulares, plan mensual	4	\$ 40.00	\$ 160.00
TOTAL primera Inversión			\$ 1,300.00
TOTAL inversión anual por servicio telefónico y GPS mensual			\$ 3,520.00
TOTAL			\$ 4,820.00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Autores

4.4.4.3 COMUNICACIÓN EXTERNA

La Comunicación Externa equivale a seleccionar la mezcla promocional que A&M utilizará para dar a conocer sus servicios y productos 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

4.4.4.4 ESTRATEGIAS

- Desarrollar una campaña publicitaria para A&M, dirigida a las empresas de aviación Militar y Aviación General, ofreciéndoles los nuevos productos dentro del País, garantizados y certificados por los fabricantes, brindando al cliente la oportunidad de reducir los tiempos de importación.

4.5 HERRAMIENTAS PROMOCIONALES A IMPLEMENTARSE

Se han seleccionado las siguientes herramientas de promoción para el servicio:

4.5.1 IMPLEMENTACIÓN DE 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.

A&M hará uso de la publicidad en la revista EKOS 2 veces en año, en los meses de Marzo 2013 y Agosto del 2013. En el mes de Julio del 2013 se realizará la aportación en la revista con un reportaje sobre uno de los productos que promociona la empresa lo cual está enfocado al desarrollo de nuevos Software y tecnologías en aviación.

El costo de acuerdo a la tabla es de \$811.00 cada publicación, y el costo total es de \$1.816.64 (incluido Iva).

TABLA 36: PRESUPUESTO PUBLICITY

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Publicación Revista	2	\$ 811.00	\$1622.00
IVA 12%			\$ 194.64
TOTAL			\$1816,64

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

4.5.2 PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE VENTAS

El objetivo es alcanzar en un corto periodo de tiempo un mejor posicionamiento de los productos que oferta A&M, 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.

4.5.3 MERCHANDISING - ARTÍCULOS PROMOCIONALES

Se trata de influir positivamente en las decisiones de compra del consumidor cuando se encuentra frente 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 A&M utilizará para posicionar su marca:

ILUSTRACIÓN 1: ARTÍCULOS PROMOCIONALES



Elaborado por: Los autores

TABLA 37: PRESUPUESTO DE MERCHANDISING

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Elaboración de llaveros troquelados, impresión a un color	200	\$ 0.60	\$ 120.00
Elaboración de gorras publicitarias con logo bordado	80	\$ 7.00	\$ 560.00
Elaboración de camisetas publicitarias 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			\$ 1,585.00

Elaborado por: Los autores

4.5.4 PREMIOS A LA FIDELIDAD

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

TABLA 38: PREMIOS A LA FIDELIDAD

Obsequio	Condición	Empresa	Nombre del Empleado
Llavero	Primera vez que realizan una adquisición		
Gorra	Por segunda vez		
Agenda	Por tercera vez		
Camiseta	Por cuarta vez		
Set de Herramientas	Por quinta vez		

Elaborado por: Los autores

4.5.5 ASISTENCIA A FERIAS O RONDAS DE NEGOCIOS

Existen las denominadas Rondas de Negocios organizadas por la Cámara de Comercio de Guayaquil o Quito, en conjunto con las Cámaras de países como

India, Perú, Colombia, etc. La finalidad de estas Rondas de Negocios es viajar al país en el cual interese el buscar clientes y así promocionar los productos.

En esta ronda de negocios se especifica al momento de la inscripción cual es el mercado objetivo, productos a ofertar, posibles interesados, etc. De esta manera ellos se encargan de programar las reuniones y presentaciones a los potenciales clientes.

A&M realizará una vez por año una ronda de negocios en el año 2013 a Perú y en los años posteriores a donde se vea mayor potencial.

TABLA 39: PRESUPUESTO DE STANDS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO Unitario	COSTO TOTAL
Ronda de Negocios 2013	2 personas	400.00	800.00
Pasajes Aéreos Perú y viáticos	2 personas	800.00	1.600.00
TOTAL			2.400.00

Elaborado por: Los autores

4.5.6 PROGRAMA DE VENTA PERSONAL

Para que el cliente tenga una mayor facilidad de disponer de información, A&M utilizará un mecanismo de distribución directa, pues no existen intermediarios (estrategia de distribución) en la entrega del servicio y productos.

Como herramienta de venta personal se realizará:

4.5.7 VISITAS DE CAMPO

- Planificar visitas semanales a compañías de aviación de acuerdo a la zona de labores de cada vendedor. Estas visitas serán sin previa notificación para que el vendedor pueda llegar a ser amigo desde el mecánico hasta la persona encargada de las compras.
- El vendedor recogerá información del cumpleaños del Gerente General, Gerente de Mantenimiento, Encargado de realizar las compras y secretaria, junto con los correos electrónicos de las personas antes mencionadas. Cada vendedor será encargado de controlar de manera semanal su listado de cumpleaños y de enviar una tarjeta corporativa sea esta física o digital. De esta manera se estará realizando un CRM y creando un ambiente de fraternidad entre A&M y los operadores Aéreos.
- El personal de A&M entregará al cliente un díptico, donde encontrará información sobre el nuevo servicio, garantías que se ofrecen y puntos de contacto con la empresa.

TABLA 40: PRESUPUESTO DE DIPTICOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
IMPRESIÓN DIPTICOS	1000	\$ 0.25	\$ 250.00
TOTAL SIN IVA			\$ 250.00

Elaborado por: Los autores

4.5.8 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 de A&M y trabaja con una base de datos que ya posee; y se procederá a realizar llamadas automáticas recordando los servicios, promociones, seminarios, ferias, etc. Estará a cargo de cada vendedor Zonal quien llevará un registro de las compras realizadas por cada cliente, periodos de garantías, preguntar cómo está funcionando el equipo, etc.

4.5.9 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, A&M realizará las siguientes acciones:

4.5.9.1 LOBBY

- Coctel de Lanzamiento de los nuevos servicios y productos, en el Salón los Presidentes del centro de Convenciones Simón Bolívar ubicado en Guayaquil. A este evento serán invitados: las compañías de aviación mayor, aviación menor, autoridades civiles, militares y de aviación (DGAC), y el canal de televisión Ecuavisa y la sección de Sociales del diario Expreso

y Universo. 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 41: PRESUPUESTO PARA RELACIONES PÚBLICAS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO U.	COSTO TOTAL
Alquiler del local	1	\$ 500.00	\$ 500.00
(3 horas / Día de semana)			
Servicio de Meseros	3	\$ 30.00	\$ 90.00
Servicio de Catering para 100 personas	100	\$ 6.00	\$ 600.00
Decoración del local		\$ 200.00	\$ 200.00
Elaboración de Rollup	2	\$ 60.00	\$ 120.00
TOTAL			\$ 1,510.00

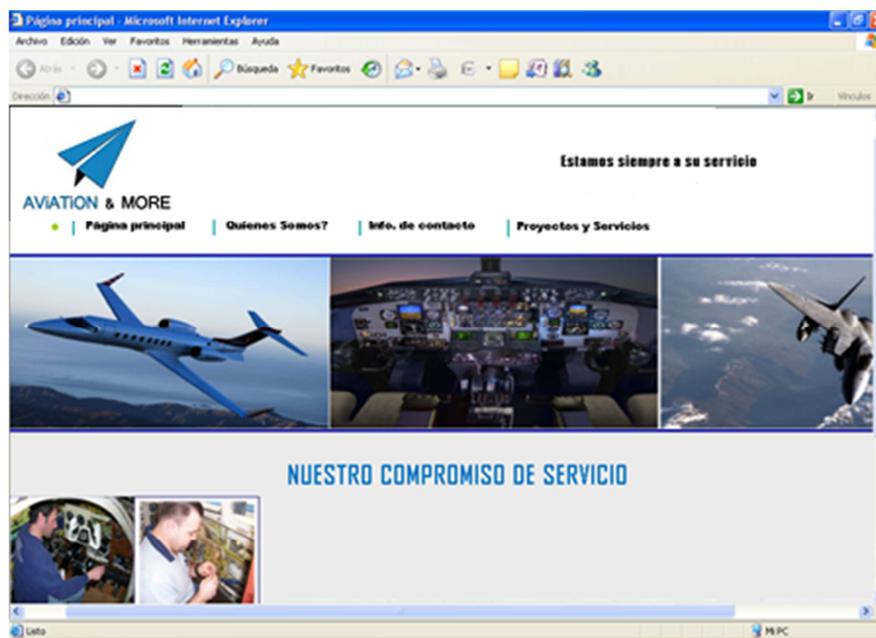
Elaborado por: Los autores

4.5.10 MARKETING DIRECTO

- **Diseño 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 diseño 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 A&M va a ser recocido por más empresas que equivale a un mayor impacto vía internet.

ILUSTRACIÓN 2: PÁGINA WEB



Elaborado por: Los autores

TABLA 42: PRESUPUESTO WEBSITE

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Elaboracion WEB	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Pago Anual Hosting	1	\$ 100.00	\$ 100.00
TOTAL SIN IVA			\$ 600.00

Elaborado por: Los autores

4.5.11 PUBLICIDAD MÓVIL

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 las ciudad se convierte en una valla móvil con dos grandes diferencia a las vallas estáticas ya que esta no espera a que el publico circule donde se encuentra ubicada para poder ser observada, y sobre todo el costo es inferior.

A&M no cuenta con un vehículo por el momento, sin embargo se le pagará un valor mensual a los vendedores y personal de la empresa que desee instalar este medio de publicidad en sus vehículos personales, medio que serviría para promocionar los servicios de la empresa, la propuesta se presenta a continuación:

ILUSTRACIÓN 3: PUBLICIDAD MÓVIL



Elaborado por: Los autores

TABLA 43: PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD MOVIL

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO U.	COSTO TOTAL
Impresión back lite 110cm x 90cm	4	\$ 18.50	\$ 74.00
Colocación	4	\$ 8.00	\$ 32.00
Pago mensual	4	\$ 20.00	\$ 80.00
TOTAL			\$ 186.00
Valor Mensual por el primer año			\$ 1,066.00
TOTAL			\$ 1,252.00

Elaborado por: Los autores

4.5.12 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.

A&M 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 noticas en revistas o periodicos, la utilización del correo electrónico y la elaboración de dípticos para informar al cliente que llega a la empresa

4.5.12.1 CRITERIO

Desarrollar una estrategia promocional basada en aspectos comunicacionales de contacto directo con el cliente, con el fin de posicionarse en el mercado aeronáutico y dar a conocer los nuevos servicios y productos.

4.5.12.2 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.

4.5.12.3 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.)

4.5.13 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.

4.5.13.1 FICHA TÉCNICA

Producto: A&M venta de partes y repuestos de aviación tanto de aviónica y mantenimiento, nuevas representaciones en motores, cámaras para análisis de motores y productos innovadores para aviación.

Tiempo establecido para la campaña: Un año

Fecha: Junio del 2013

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

4.5.13.2 ESTRATEGIA

La campaña inicia en el mes de Junio, es decir durante el segundo trimestre del presente 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 tercer y cuarto trimestre del 2013. 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 en el mes de Junio y otro en el mes de Octubre del año 2013. En el mes de Abril del 2013 se realizará en la misma revista el reportaje de aviación. Conjuntamente se llevará a cabo el lobby de lanzamiento, y por ende la generación de la noticia televisiva.

El segundo trimestre del año iniciaremos con la campaña de telemarketing durante la primera semana de cada mes.

Los medios impresos se repartirán en las visitas a clientes, evento de lanzamiento, ronda de negocios, etc.

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 la empresa.

4.5.13.3 SELECCIÓN DE MEDIOS

- **Publicidad Móvil:** 1 gigantografía que será colocada en vehículos del personal de la empresa que desee participar.
- **Prensa:** 2 Avisos de Prensa en una revista empresarial.
- **Material P.O.P:** llaveros / agendas/ gorras / camisetas
- **Dípticos:** 1000 Folletos.
- **Internet:** Envío de correos masivos mailing, inserción de banners en páginas Web que realizan publicidad de acuerdo al segmento de mercado.

CAPITULO V: PLAN DE VENTAS

Aviation & More debe contar con un estructurado plan de ventas dirigido a su mercado objetivo con el fin de obtener el mayor provecho a la latente oportunidad que ofrece el mismo.

5.1 PROGRAMA DE VENTAS

La dirección de la empresa debe tener en mente que el objetivo principal del plan de ventas es ofrecer un producto de excelente calidad, acompañado de una placentera experiencia de compra y un dedicado servicio post venta.

5.1.1 OBJETIVOS DEL PLAN

1. Establecer un conjunto de políticas de gestión y coordinación de ventas que permitan contar con un estándar en el desarrollo de las actividades de cada vendedor
2. Sectorizar el mercado ecuatoriano de partes y repuestos con el fin de optimizar tiempo y recursos, además de ofrecer un servicio ágil y eficaz
3. Establecer un presupuesto de ventas para cada vendedor
4. Diseñar un programa de capacitación para los vendedores
5. Establecer un sistema de evaluación de ventas para el grupo de vendedores

5.1.2 POLÍTICAS DE GESTIÓN DE VENTAS

Como primer paso para contar con un sistema organizado de ventas es primordial establecer un grupo de normas o directrices a seguir para evitar malos entendidos y que marquen la ruta hacia el éxito comercial, dentro del cual los vendedores tendrán que enmarcarse para generar la mayor rentabilidad para la empresa.

Las políticas propuestas para desarrollar la gestión de ventas son:

- Cada vendedor debe cumplir con el presupuesto de ventas asignado por la dirección.
- El vendedor deberá respetar la sectorización acordada por dirección, y podrá gestionar ventas en otro territorio que no sea el suyo solo cuando esto haya sido autorizado por Gerencia.
- La empresa acepta como forma de pago transferencia bancaria, cheque certificado o tarjeta de crédito principal (Visa y Mastercard).
- Aviation & More transfiere la garantía dada por el fabricante o por el distribuidor autorizado al que se realizó la compra de acuerdo a la condición en la que se haya adquirido y negociado las partes o piezas. En el caso de algún problema en cuanto a garantía podrá gestionar cualquier reclamo con los productores de los mismos a través de los canales adecuados e informados por las distintas marcas.

TABLA 44: POLÍTICA DE GARANTÍA

CONDICION	TIEMPO GARANTÍA
NEW	2 Años
OH	6 meses
SV	3 meses
RP	0 meses

Elaborado por: Los autores

- Aviation & Parts garantiza el trabajo de mano de obra o de servicio ofrecido por la empresa hasta por un año dependiendo del trabajo realizado.

- La empresa solo ofrece servicio de mantenimiento únicamente a las piezas que hayan sido vendidas por la misma.

5.2 FUERZA DE VENTAS

5.2.1 POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN

- Las reuniones de coordinación de ventas se llevarán a cabo cada 15 días.
- Los cambios o modificaciones en los objetivos, metas y resultados de la empresa deben ser comunicados a la fuerza de ventas.
- Se proporcionará toda la información que requieran los vendedores, para realizar sus funciones en forma profesional. (Bases de datos, investigaciones de mercado, market intelligence, buró de crédito, etc.)

5.2.2 POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN

- La remuneración total de los vendedores será el resultado de un híbrido entre un sueldo fijo, más un variable relacionado al volumen de ventas por vendedor.
- Las comisiones de ventas son directamente calculadas en base al valor de precio de venta al público total y es del 5%.
- Adicionalmente, los vendedores recibirán un valor de movilización para cubrir gastos de transportación, combustible y/o mantenimiento de vehículos dependiendo del tipo de vehículo y territorio asignado.

5.2.3 POLÍTICAS DE INCENTIVOS

- Los incentivos para los colaboradores del equipo de ventas no deberán ser económicos,

- Estos beneficios pueden ser viajes, descuentos, promociones, estudios, becas, etc.
- Las prestaciones para los vendedores incluyen seguro de salud y vida privado.
- La fuerza de ventas debe contar con un plan de capacitación completo y que garantice una frecuente preparación, inducción y actualización.
- Todo gasto significativo efectuado por los vendedores y relacionado directamente a una gestión de ventas debe estar acompañado de una justificación. En caso de tratarse de un gasto elevado (por sobre los \$100), deberá ser autorizado por la Gerencia antes de ser efectuado.

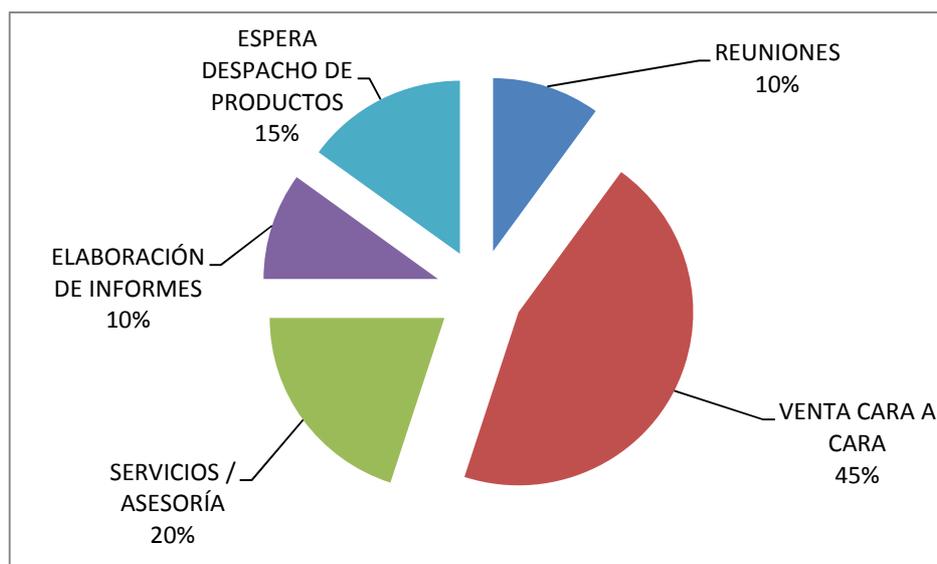
5.2.4 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE TERRITORIO

En primera instancia la empresa deberá sectorizar a su fuerza de ventas por regiones, siendo la primera la región Costa, con base en Guayaquil; y la segunda, la región Sierra-Oriente, con base en la ciudad de Quito. En el caso de contar con una buena recepción en la Región 2, la empresa deberá analizar la viabilidad de contratar fuerza de ventas y de servicio específica para los clientes en el Oriente, en vista de las actividades petroleras y de servicio de traslado de personas a zonas inaccesible por algún otro medio de transporte que tienen lugar en esta región. Sin embargo, por el momento es adecuado y seguro mantener sólo dos regiones, en vista que la región Oriente podremos manejarla a través de visitas trimestrales en donde se hace una ronda de visitas donde los operadores aéreos.

Con el fin de cuantificar y estructurar la fuerza de ventas necesaria por región, es importante establecer el potencial número de clientes que operan en cada una de estas.

Es también necesario que se identifiquen y se ponderen las actividades a realizar por la fuerza de ventas en base a las horas dedicadas a cada una de estas. Esto lo describimos como la productividad de la fuerza de ventas.

GRÁFICO 42: PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS



Elaborado por: Los autores

Esta información es resultado de un análisis preliminar de la actual fuerza de ventas de la empresa, concertando dicha información con la dirección de la empresa.

La gestión en reuniones con potenciales clientes es lo que más tiempo ocupa a los vendedores, mientras que el servicio post venta es la que menos. Esto debemos corregir en vista de que la empresa carece de una estricta política de servicio adicional, por cuanto nuestra intención es distinguirnos de la competencia justamente en este aspecto vital.

5.2.5 TAMAÑO DE LA CUENTA

Es importante determinar el tamaño del mercado a gestionar en cada región.

TABLA 45: CLIENTES POR REGIÓN

COSTA (Guayaquil)	SIERRA – ORIENTE (Quito)	TOTAL
109 Potenciales clientes	59 Potenciales clientes	168 Potenciales clientes

Elaborado por: Los autores

Se consideran clientes potenciales todos los operadores aeronáuticos que cuenten con al menos una aeronave.

La dirección comercial debe asegurarse que su fuerza de ventas contacte y visite personalmente a cada uno de los potenciales clientes de cada región al menos una vez por trimestre. Esto debe cumplirse independiente de las diversas gestiones que los vendedores tengan que llevar a cabo para negociar o cerrar una venta, lo que probablemente los tome más de una reunión.

Considerando que al menos se efectuará una reunión por cliente, contabilizamos un total de reuniones anuales por región:

TABLA 46: VISITAS A CLIENTES POR REGIÓN

REGION	No. VISITAS AL AÑO
COSTA	436
SIERRA-ORIENTE	236

Elaborado por: Los autores

5.2.6 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas deberá cumplir con un horario laboral normal de 8 horas diarias de lunes a viernes. La planificación que se realiza para cubrir el total de visitas se explica a continuación.

TABLA 47: CÁLCULO DE HORAS LABORALES POR VENDEDOR

Horas laborales por semana	40 horas
Horas laborales por mes	160 horas
Informes y reuniones en oficina (25%)	40 horas
Total tiempo en campo	120 horas

Elaborado por: Los autores

El siguiente es un detalle del tiempo destinado a cada actividad a realizar para concertar y llevar a cabo una reunión con un cliente:

TABLA 48: CÁLCULO DE TIEMPOS POR REUNIÓN CON CLIENTES

Solicitar y coordinar cita	10 minutos
Traslados	15 minutos
Tiempo de espera	10 minutos
Tiempo real con cliente	35 minutos
Tiempo total por reunión	70 minutos

Elaborado por: Los autores

El asesor comercial podría realizar al día de lunes a viernes un máximo de 6 visitas a clientes, alcanzando de esta manera un máximo mensual de 132 visitas.

En un escenario pesimista cada asesor deberá mínimo visitar a 3 clientes diarios, totalizando 66 visitas mensuales. Debemos recordar que el mercado de partes aeronáuticas es un mercado muy técnico y especializado por lo que será difícil conseguir citas todos los días. Aunque es importante que la dirección establezca metas altas para sus vendedores y así presionarlos.

TABLA 49: TABLA DE VISITAS POR REGION Y CIUDAD

Ciudad	# Clientes Potenciales	Visita Total Año	# Visita Año Asesor	# Asesores Necesarios
COSTA: - Guayaquil - Machala - Babahoyo - Esmeraldas	109	4	436	0.55
SIERRA: - Quito - Sto. Domingo	27	4	108	0.14
ORIENTE - Shell - Macas - Puyo	32	4	128	0.16
TOTAL	168	4	672	

Elaborado por: Los autores

En base a este análisis, podemos establecer que la cantidad óptima de vendedores en total es de uno, sin embargo por la diferencia de regiones lo mejor será optar por uno por región. Con el afán de ser más prácticos estableceremos a Sierra y Oriente como una sola región. Con esta cantidad de asesores aseguramos que los clientes serán visitados al menos una vez cada tres meses, de acuerdo a lo establecido por la dirección comercial de la empresa.

5.3 OBJETIVOS DE VENTAS

La cuota será la herramienta usada por parte de la empresa. Las cuotas son metas cuantitativas asignadas a vendedores individuales para un lapso de especificado.

5.3.1 TIPOS DE CUOTAS

Aviation & More trabajará asignará por región y por asesor comercial un presupuesto de ventas mediante un formato de cuotas por rendimiento, es decir por facturación.

Las cuotas por rendimiento serán:

Cuotas por ventas: Las cuotas por ventas suelen establecerse para cada región en términos de ventas en dólares o unidades vendidas durante un período (mes, trimestre o año). La empresa establecerá ventas por dólares.

Con el afán de establecer cuotas reales se ha utilizado información histórica de ventas de la empresa para analizar el comportamiento de la demanda. Este análisis debe ser diferente por cada región, para sí desestimar que los mismos tienen una evolución de ventas diferente.

VENTAS HISTORICAS POR CIUDAD

Al ser Aviation & More una compañía relativamente nueva la cual inicio sus actividades en abril del 2012 la información histórica con la que contamos es limitada para análisis:

TABLA 50: VENTAS HISTÓRICAS POR TRIMESTRE

TRIMESTRE	VALOR
ABRIL-JUNIO	\$ 25.000
JULIO- SEPTIEMBRE	\$ 30.000
OCTUBRE- DICIEMBRE	\$35.000

Elaborado por: los autores.

5.4 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- 1) ¿Qué temas cubrir?
- 2) ¿En dónde capacitar?
- 3) ¿Quién deberá capacitar?
- 4) ¿Qué métodos emplear?

El programa de capacitación para el personal de ventas debe ser la traducción de las necesidades y expectativas que la dirección de la empresa estima necesario satisfacer en un determinado periodo de tiempo en cuanto al desarrollo del recurso humano.

El que la empresa planifique un programa de capacitación confirma la existencia de un ideal de mejoramiento continuo, el cual debe tomar en consideración las fortalezas y debilidades del personal, así como los objetivos de la compañía. La misma debe apuntar a brindar un servicio de calidad y aparte proveed solución a los problemas potenciales dentro de la organización.

5.4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

- Capacitar a los asesores de ventas en técnicas para mejoramiento de ventas (negociación, PNL, etc.)
- Capacitar a vendedores con herramientas administrativas para administrar tareas, agendar reuniones y hacer seguimiento a negociaciones.
- Aumentar fidelidad y ética en el personal de ventas a través de talleres de motivación, etiqueta y ética en negocios.

5.4.2 TEMAS CUBRIR EN LA CAPACITACIÓN

Principalmente se capacitará al colaborador en el proceso efectivo y eficiente para llevar a cabo una venta, a través de las diversas etapas correspondientes al tipo de productos y servicios a ofrecer. El objetivo es exponer a los vendedores cómo funciona el proceso de ventas para que lleguen a convertirse en representantes de campo efectivos.

5.4.3 ETAPAS DE LA VENTA AL CLIENTE

- Preparación y presentación.
 - Presentación personal
 - Presentación de su empresa
 - Motivo
- Prospección.
 - Realización de preguntas abiertas y cerradas
 - Encuentro de la necesidad de compra
 - Presentación de beneficios
- Argumentación y resolución de objeciones
 - Comparación de dos artículos similares
 - Presentación de características favorables
 - Reducción al mínimo de puntos negativos
 - Apelación a la marca, distinción y otros

- Costeo
 - Negociación de las condiciones de ventas
 - Ofrecimiento de algún incentivo para gestionar el cierre
 - Determinación del precio
- Cierre
 - Preguntas previas al cierre
 - Negociación
 - Cierres definitivos

5.4.4 PLAZA DE LA CAPACITACION

Las capacitaciones se realizarán en el centro de seminarios La Ría, en la ciudad de Guayaquil (Malecón y Tomás Martínez) donde ofrecen las comodidades suficientes para abarcar los temas propuestos. El local tiene equipos de sonido, de audiovisuales y de cafetería suficiente para dar cabida a las presentaciones necesitadas por la empresa. Aunque tiene una capacidad para 50 personas, no serán más de 10 las capacitadas, pues esperamos que la dirección también conozca de los temas a tratar.

5.4.5 CAPACITADOR

El perfil de instructores es similar al del argentino Diego Regueiro, MBA Ross School of Business University of Michigan (USA). Reconocido con el Premio “Mercurio” de la Asociación Argentina de Marketing por la excelencia en Estrategias de Marketing y Comercialización – 2003. Consultor en importantes compañías a nivel latinoamericano como: World Bank, JP Morgan, Techint, British American Tobacco, Telecom Santander, Bancomer-BBV, ABN, Otecel Ecuador.

Ha participado en calidad de docente en diversos postgrados de: Institutos de Negocios, Universidad Torcuato Di Tella, Universidad Argentina de la Empresa- UADE, Universidad de Palermo. Ha desempeñado cargos importantes a lo largo de su trayectoria profesional en empresas como Zurich Argentina – Seguros, ALL (América Latina Logística), BankBoston Argentina.

5.4.6 METODOS A EMPLEAR

Se realizarán talleres-seminarios fuera de la empresa para crear el ambiente propicio para esparcimiento y aprendizaje. Sacar a los vendedores del ambiente laboral y llevarlos a otra zona para que sean más receptivos, con dinámicas y coffee breaks que les permitan conversar entre ellos.

5.4.7 DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La duración del seminario debería ser no menos de 16 horas, divididas en dos jornadas de 8 horas cada una. Con un horario de 08h00 a 18h00 con una hora de almuerzo y varios coffee breaks.

5.4.8 ASISTENTES POR CAPACITACIÓN

Aproximadamente **6** personas, incluyendo a los vendedores de ambas regiones y a representantes de la dirección.

5.4.9 PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

TABLA 51: PRESUPUESTO POR CAPACITACIÓN

	Cantidad	Precio	Total
Capacitador	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Coffee Break	24	\$ 5.00	\$ 120.00
Almuerzos	12	\$ 8.00	\$ 96.00
Materiales	6	\$ 10.00	\$ 60.00
			\$ 1,476.00

Elaborado por: Los autores

El costo por curso o seminario es de \$1,476.00. Si la empresa planifica al menos dos eventos por año, hablamos aproximadamente de \$3,500.00 en capacitación anual.

A continuación un detalle de las jornadas de la capacitación:

TABLA 52: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Día 1

Hora	Detalle
08h00	Bienvenida y distribución de asientos
08h10	Presentación del capacitador y entrega del material
08h30	Ejercicios de integración y presentación
09h00	Primer tema: El rol como líder de ventas (inteligencia emocional, capacidades individuales y colectivas, liderazgo)
10h30	Coffee Break
11h00	Trabajo en Equipo

12h30	Presentación
13h30	Almuerzo
14h30	Mejoramiento de la productividad del equipo
16h00	Coffee Break
16h30	Modelo de incentivos
17h30	Trabajo en equipo
18h00	Fin de la primera jornada

Día 2

Hora	Detalle
08h00	Bienvenida y distribución de asientos
08h10	Entrega del material
08h30	Presentación del trabajo de la jornada anterior
09h30	Manejo post venta
10h30	Coffee Break
11h00	Taller sobre la post venta
12h30	Lealtad versus fidelidad
13h30	Almuerzo
14h30	Marketing de relaciones – CRM
16h00	Coffee Break

16h30	Formas de cerrar una venta
17h30	Tips y consejos
18h00	Agradecimiento, entrega de certificados y despedida

Elaborado por: Los autores

El curso de capacitación se la realizara dos veces por año en los meses de junio y noviembre, con el fin de mantener al personal de ventas con los conocimientos actualizados y frescos.

5.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE VENTAS DEL EQUIPO DE VENTAS

Los sistemas de evaluación para el equipo de ventas de Aviation & More se basarán en un sistema de medición de índices de desempeño relacionados a los resultados de las ventas.

A través de esta administración por objetivos, los vendedores y la dirección de ventas establecen metas de desempeño profesional a alcanzar en un período de tiempo específico. Los vendedores desarrollan entonces un plan de acción para alcanzar cada meta en base a:

- Volumen de ventas en dólares.
- Volumen de ventas en por producto.
- Número de nuevos clientes.
- Número de reclamos gestionados

La dirección de ventas deberá controlar el desempeño de su equipo de trabajo basado en el siguiente modelo propuesto:

Al momento de evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, es importante determinar el nivel de satisfacción de los clientes. La empresa puede basar esta información en la repetición de compra, la recomendación a potenciales nuevos clientes y la información que se pueda obtener de las fuentes primarias a través de encuestas de satisfacción, que deberán ser elaboradas al menos una vez por año.

CAPITULO VI: ESTUDIO FINANCIERO

En la presente sección se analizará la factibilidad financiera del proyecto de implementación del plan de marketing. Vale la pena aclarar que tan solo se considerarán las inversiones, gastos e ingresos que se generen adicionalmente en la empresa a raíz de las acciones detalladas anteriormente. Los ingresos y egresos correspondientes al giro normal del negocio no son relevantes para el presente estudio.

6.1 INVERSIÓN

La inversión necesaria para implementar el plan de marketing propuesto se detalla en la tabla a continuación:

TABLA 53: INVERSIÓN NECESARIA

Detalle	Inversión Anual
Implementación de Sistema de Comunicación Interna SMARTPHONE	\$ 4.820,00
Publicidad Movil	\$ 1,252,00
Publicidad Revista	\$ 1,622,00
Ferías y Eventos	\$ 2,400,00
Lanzamiento de Eventos	\$ 1,510,00
Plan de Merchandising	\$ 1,585,00
Capacitaciones	\$ 1,476,00
WEBSITE	\$ 600,00
Impresión Dpticos	\$ 250,00
TOTAL	\$ 16,215,00

Elaborado por: Los autores

FORMATO DE COSTOS PROMEDIOS POR PRODUCTO

Se presenta un resumen de los costos de producción promedio y por línea de producto más no por gama de cada línea.

TABLA 54: COSTOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS

Costos	Valor Mes sueldo + comisiones	Valor Anual
Sueldo Vendedor	1.500,00	18.000,00
Décimo tercer sueldo	125	1.500,00
Décimo cuarto	26,5	318,00
Vacaciones	62,5	750,00
Aporte patronal	167,25	2.007,00
IECE y SECAP	15	180,00
Seguro de Salud	16,72	200,64
Seguro de Vida	6,92	83,04
Movilización	200	2.400,00
Comisiones	354,17	4.250,00
	2.474,06	29.688,68

Elaborado por: Los autores

6.2 INGRESOS

Los ingresos que se tomarán en cuenta son los ingresos adicionales que se generen a causa del desarrollo e implementación de las medidas sugeridas en el plan de marketing anteriormente expuesto. Dejando a un lado la tendencia de venta normal de la compañía se podrá realizar una real evaluación de los resultados esperados dependientes de la actual propuesta.

Los ingresos a tomar en consideración son por las ventas. Pero cuales son las razones por las cuales realizan la compra los clientes potenciales? Los motivadores de la compra son los siguientes:

- Emergencia
- Reparación programada
- Visita de vendedores

Cuáles son las razones por las cuales no compran a la empresa?

- No conocen a la empresa
- No lo visitan/contactan los vendedores
- Mala reputación
- Mala experiencia

El nivel de incidencia del plan de marketing se expone a continuación:

TABLA 55: SISTEMA PLAN DE MARKETING

MOTIVADORES	PLAN DE MK	DETALLE
EMERGENCIA	Publicidad Merchandising Venta personal	Informar locales Punto de venta Lleva el producto
REPARACION PROGRAMADA	Publicidad Merchandising	Informar locales Punto de venta
VISITA DE VENDEDORES	Publicidad Merchandising Venta personal	Informar locales Punto de venta Lleva el producto

RAZON PARA NO COMPRAR		PLAN DE MK	DETALLE
EMPRESA CONOCIDA	NO	Publicidad Equipo de ventas	Informar Informa
FALTA DE ACCION DE VENDEDORES		Publicidad Equipo de ventas	Informar Informa
MALA EXPERIENCIA		Equipo de ventas	Resuelve – subsana

Elaborado por: Los autores

6.3 PROYECCION DE VENTAS

La empresa no cuenta con publicidad actualmente. Por ello el plan de marketing propone implementar una importante inversión en la misma.

TABLA 56: PROYECCION DE VENTAS ANUAL POR REGIÓN

	Ventas 2013	Plan de Marketing/ Ventas	% en relación a ventas totales
Costa	\$ 62.500,00	\$ 25.000,00	40%
Sierra	\$ 125.000,00	\$ 50.000,00	40%
Oriente	\$ 25.000,00	\$ 10.000,00	40%
Total	\$ 212.500,00	\$ 85.000,00	

Elaborado por: Los autores

TABLA 57: PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUALES

Mes	% Ventas	Ventas Mensuales Normales	Incremento Ventas por Plan de Marketing y	Total Ventas
-----	----------	------------------------------	---	--------------

			Ventas	
Mayo	4%	\$ 8.500,00	\$ 3.400,00	\$ 11.900,00
Junio	4%	\$ 8.500,00	\$ 3.400,00	\$ 11.900,00
Julio	4%	\$ 8.500,00	\$ 3.400,00	\$ 11.900,00
Agosto	10%	\$ 21.250,00	\$ 8.500,00	\$ 29.750,00
Septiembre	10%	\$ 21.250,00	\$ 8.500,00	\$ 29.750,00
Octubre	10%	\$ 21.250,00	\$ 8.500,00	\$ 29.750,00
Noviembre	10%	\$ 21.250,00	\$ 8.500,00	\$ 29.750,00
Diciembre	5%	\$ 10.625,00	\$ 4.250,00	\$ 14.875,00
Enero	5%	\$ 10.625,00	\$ 4.250,00	\$ 14.875,00
Febrero	8%	\$ 17.000,00	\$ 6.800,00	\$ 23.800,00
Marzo	15%	\$ 31.875,00	\$ 12.750,00	\$ 44.625,00
Abril	15%	\$ 31.875,00	\$ 12.750,00	\$ 44.625,00
	100%	\$ 212.500,00	\$ 85.000,00	\$ 297.500,00

Fuente y elaboración: Los autores

6.4 EVALUACIÓN DE LOS PLANES IMPLEMENTADOS

TABLA 58: CÁLCULO DE VAN Y TIR

MES	FLUJO
Inversión	\$ -15.515,00
Mayo	\$ 925,94
Junio	\$ 925,94
Julio	\$ 925,94
Agosto	\$ 6.025,94
Septiembre	\$ 6.025,94
Octubre	\$ 6.025,94
Noviembre	\$ 6.025,94
Diciembre	\$ 1.775,94
Enero	\$ 1.775,94
Febrero	\$ 4.325,94
Marzo	\$ 10.275,94
Abril	\$ 10.275,94

Fuente y elaboración: Los autores

TIR: 19.3%

TASA PASIVA DEL BANCO CENTRAL REFERENCIAL: 4.53% (Marzo 2013).

La tasa promedio de las instituciones financieras del país es alrededor del 10%.

Se puede apreciar una TIR promedio de 19%, lo que nos indica que el proyecto tiene una tasa de rentabilidad superior a la que podríamos obtener manteniendo ese dinero en una institución financiera, que por lo general concede tasas del 8% al 12%.

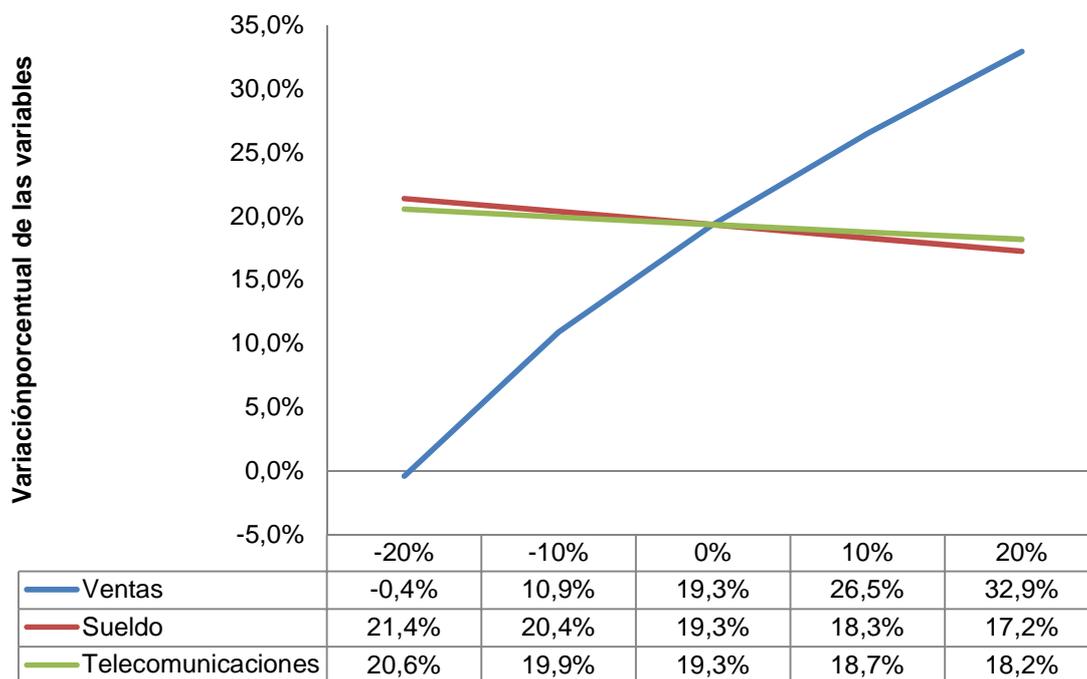
Se ha medido la rentabilidad del proyecto, es decir el costo de implementar los planes de marketing y ventas versus los ingresos que se prevé generarán dichos planes.

6.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Con el objetivo de identificar cuáles son las variables que más efecto tienen en los resultados esperados se realiza el siguiente análisis de sensibilidad. Es importante definir cuáles serán las variables que tengan más probabilidad de variación, así contar con escenarios reales.

Las variables seleccionadas fueron:

- a. El aumento esperado en ventas
- b. El nivel de sueldo del vendedor
- c. El costo de telecomunicaciones



Fuente y elaboración: Los autores

Variando arbitrariamente los valores de las ventas, el sueldo del nuevo vendedor regional y del plan de telecomunicaciones observamos el efecto en la Tasa Interna de Retorno, demostrando una gran influencia de los valores adicionales de venta sobre los resultados finales. Aunque el proyecto se divide en la implementación de un plan de marketing y un plan de ventas, son los resultados de las ventas los que eventualmente influyen de mayor forma a la TIR.

Si revisamos con mayor profundidad cuales son las variables que inciden directamente con las ventas podemos definir que estas son:

- a. El margen por pieza vendida (política de precios)
- b. El aumento de aranceles (efectos en la demanda)

Respecto a los aranceles los repuestos gravan 0% de aranceles y los equipos del 15 al 20%, siendo este el factor más crítico del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan de marketing es una herramienta empresarial que detalla acciones específicas que una empresa debe tomar con el fin de persuadir a potenciales clientes a comprar los productos o servicios que esta ofrece. El plan especifica las diferentes maneras en las que la empresa comunicará a sus clientes las bondades y beneficios de comprar sus productos con la finalidad de aumentar las ventas.

- Luego del análisis situacional, análisis de mercado y posicionamiento actual se determina que A&M, siendo una joven empresa, precisa de un plan de marketing ejecutable para poder alcanzar los objetivos tanto general como específicos de la compañía.
- Actualmente se encuentra evaluada como una marca indiferente, sin una fortaleza o una estatura relevante.
- Existe un mercado potencial para A&M, el mismo que aún no ha sido atendido por la compañía, sobre todo en lo que se refiere a las ciudades de la costa como Guayaquil y Machala, en donde se encuentra la mayor parte de aviación general.
- El plan de marketing propuesto es un plan viable ya que explota las ventajas competitivas que la distinguen de la competencia como son el conocimiento del mercado, seriedad y cumplimiento en trabajos realizados así como un creciente servicio orientado al cliente.
- Los Objetivos y Estrategias planteadas en el Plan de Marketing principalmente enfocada a mejorar los canales logísticos, ventas y comunicación los cuales permitan estrechar las relaciones con el cliente

actual y potencial de A&M, ofreciendo nuevos servicios y generando mayores ingresos.

- Debido a que el mercado en el país es limitado y que no estamos promocionando un producto masivo sino más bien es un producto muy específico se espera lograr posicionamiento en el mercado y lograr vender más a los clientes actuales.
- El plan de ventas propuesto incluye una capacitación tanto de los aspectos técnicos, como comerciales. Con una metodología en función a casos reales, el personal recibirá entrenamiento y conceptos útiles que los preparen para la venta. Adicionalmente, sus ingresos dependerán directamente de las ventas una vez establecidos objetivos y comisiones atractivas.
- Los medios de comunicación que se pretenden 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 tanto en el ambiente interno para luego si poder proyectar esa misma imagen hacia afuera, razones que justifican su implementación.
- Una de las debilidades más grandes de la empresa es el hecho de no contar con un departamento de Marketing totalmente conformado y un escueto departamento de ventas, lo que le ha ocasionado el desconocimiento del comportamiento de sus clientes.

- Una vez evaluado el proyecto en relación a su inversión se puede concluir que es una alternativa viable para aumentar el portafolio de clientes, mejorar el posicionamiento de A&M y como consecuencia los ingresos. El aumento esperado de las ventas es del 40% adicional, generando una tasa interna de retorno del 19.3%.

RECOMENDACIONES

- Implementar el presente plan de marketing y ventas con el objetivo de incrementar la venta de servicios y alcanzar mayor participación de mercado, considerando todos los aspectos de análisis internos y externos de influencia. Mientras más breve sea la implementación del plan su efectividad será más alta.
- 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.
- Evaluar y modificar el plan de acuerdo a la actualización de la información, la misma que se debe de realizar en un periodo no mayor a los seis meses después de que el plan este totalmente implementado.

ANEXOS

ANEXO I: CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Ampliando un poco más sobre la provisión de partes y repuestos en el segmento de aviación general en el país, esta es realizada a través de tres canales, los cuales muchas veces no logran satisfacer las necesidades del cliente.

Esto se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 59: PROBLEMAS POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN

CANAL	DESCRIPCIÓN	PROBLEMÁTICA
Empresas Nacionales legalmente constituidas para la actividad de venta de partes y piezas de aviación	Existen 5 empresas legalmente constituidas que se dedican a esta actividad	Plazos de importación muy extensos. No hay alternativas para escoger tiempo vs costos envío.
Vendedores informales de partes y piezas	Personas que tienen conocimiento de aviación y se dedican a comprar y vender piezas de aviación fomentando el mercado negro.	Las piezas vendidas no tienen trazabilidad, no se sabe de donde las sacan puede ser usadas, de aviones que se encuentran inoperativos tanto por mantenimiento o por accidentes. Son piezas vendidas casi a mitad de precio.
El operador compra directamente de revendedores en el exterior por internet	Al ser EEUU el país con mayor actividad en el comercio de piezas y partes de aviación debido al tamaño de su mercado aeronáutico hay miles de vendedores de repuestos que promocionan sus servicios por internet.	muchos operadores serios constituyeron "empresas" dentro de sus empresas para lidiar con las tareas de búsqueda, compra, importación y nacionalización de partes y componentes, ocasionando una carga financiera y operativa adicional a la actividad

		principal de sus empresas la cual es VOLAR.
--	--	---

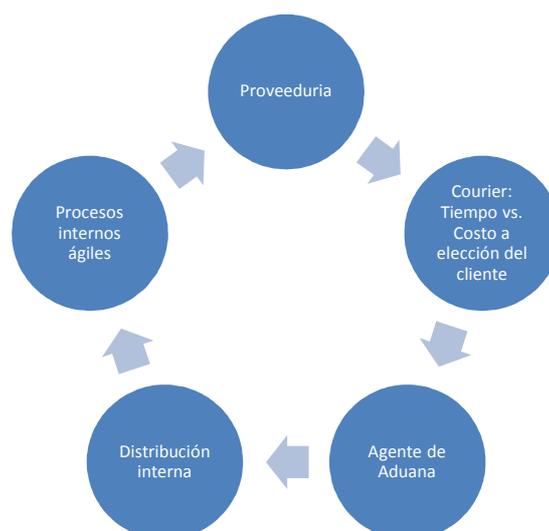
Fuente: DGAC

Sea cual fuera el método de provisión de partes y piezas escogido por el operador aéreo, el principal problema que enfrentan los importadores de partes y piezas de aviación son los inconvenientes logísticos en la importación de los repuestos y en consecuencia el tiempo de entrega de los mismos al cliente final.

En muchos casos el tiempo promedio de entrega es de 15 a 20 días contados desde el momento en que la pieza es enviada a Ecuador, incluyendo el proceso de des-aduanización. Esta demora se debe principalmente a la falta de conocimiento en el tema de partidas arancelarias, mal manejo de procesos aduaneros, equivocación en documentos de importación, etc.

Por lo anteriormente expuesto la propuesta es crear una empresa que brinde una solución integral a las necesidades del cliente, para lo cual se deben identificar y crear estrategias que permitan trabajar con los mejores actores en las áreas críticas del negocio, las cuales son:

GRÁFICO 43: CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL NEGOCIO



Fuente: Los autores

1. Proveeduría:

Se debe de buscar representaciones de los principales fabricantes de aviación y contactos con proveedores internacionales de las partes y piezas más demandadas, así como un amplio portafolio de productos y servicios que ofertar, lo cual permita establecer una red de distribución que cierre el círculo de proveer todo lo que el operador aéreo necesite

2. Courier

Proponer al cliente en las cotizaciones varias opciones de courier en el cual se plantee la relación Tiempo vs. Costo. Es decir, mientras más urgente se necesite el ítem, el costo aumentara. Se debe de elegir couriers con trayectoria en el negocio ya que este es el punto más delicado en la provisión de partes y repuestos.

3. Agentes de aduana

Hay couriers que no incluyen el valor de desaduanización, o de un agente de aduana; en estos casos, siempre se debe trabajar con un agente de aduana que se familiarice con los ítems que se importan, y con las partidas arancelarias correctas o mas convenientes, ya que existen ítems que no recargan impuestos por lo que se debe de tener dominio en la materia.

4. Distribución interna.

Actualmente una vez que el ítem llega al país, es por lo general desaduanizado en Guayaquil, internamente se lo moviliza por las principales compañías encargadas de mensajería en el país o por transporte aéreo.

De ser piezas extremadamente delicadas se las entrega personalmente en cualquier parte del país. Como conclusión, lo que buscamos brindar con la presente propuesta se resume en la siguiente fórmula:

ANEXO II: MARCAS DE PARTES Y PIEZAS AERONÁUTICAS

En aviación la marca es un factor importante ya que es sinónimo de trazabilidad, confiabilidad y seguridad en vuelo. Para mayor entendimiento podemos dividir en marcas de mantenimiento y aviónica.

TABLA 60: MARCAS DE AVIÓNICA

<p>HONEYWELL</p> 	<p>POINTER</p> 	<p>AIRPATH</p> 
<p>COLLINS</p> 	<p>UNITED INSTRUMENTS</p> 	<p>NARCO</p> 
<p>ALLIED SIGNAL</p> 	<p>KANNAD</p> 	<p>CESSNA</p> 
<p>BENDIX KING</p> 	<p>GARMIN</p> 	<p>AMERIKING</p> 
<p>DAVID CLARK</p> 	<p>KOLLSMAN</p> 	<p>ARTEX</p> 

TABLA 61: MARCAS DE ARTICULOS DE MANTENIMIENTO

 <p>AeroShell</p>	 <p>Hawker Beechcraft</p>	 <p>Cleveland Wheels & Brakes</p>
 <p>LYCOMING The power of choice.</p>	 <p>Pratt & Whitney Canada A United Technologies Company</p>	 <p>ROLLS ROYCE</p>

ANEXO III: LISTADO DE AERONAVES EN EL ECUADOR

TABLA 62: LISTADO DE AERONAVES POR OPERADOR Y POR TIPO

AVIACION DE TRANSPORTE	
AEROGAL	13
AEROLANE	7
AIRCUENCA	1
ICARO	2
SAEREO	3
TAME	9
TRANSAM	1
VIPSA	3
AVIACION GENERAL	
ADSER CUESTA	1
AERO CLUB	8
AEROCLUB PASTAZA	2
AEROCONEXOS	2
AEROCOPTER	1
AEROFAQ	3
AEROKASHURCO	1
AEROMANA	1
AEROMASTER	8
AEROQUIR	2
AEROQUIR	1
AERORIENTE	2
AEROSANGAY	2

AEROTRIUNFO	2
AEROTSENTSAK	3
AEROVIC	13
AFAGRESS	1
AGRICOLA LA CLEMENTINA	1
AGRO AEREO	6
AGROBALAO	1
AGUAYO JORGE	1
AIFA	14
ALAS SOCORRO	5
ALDO BORGES	1
ALPAGRO	1
ALPHAORIENT/ SANKIP	1
AMAZONIA VERDE	2
ANDRADE WALTER	1
APACSA	6
ARICA	2
ARTEAGA LALAMA RENE VINICIO	1
ARTEAGA VINICIO	1
AVIANDINA	2
AVIMAQ	2
AVIOANDES	5
BANCO MACHALA	1
BOTERO MANUEL	2

CARDOMA	1
CEDEÑO JOSE	1
CEDEÑO SYELVER	1
DAC	1
EL CAFÉ	1
EMETEBE	2
ENDECOTS	5
ESTRADA E	2
FAPSA	2
FUAO	2
FUMICAR	1
FUMIORO	1
FUMIPALMA	11
FUMISOL	1
FUNDACION AEROREGIONAL	1
FUNDACION SHUAR	1
HELIAVION	1
HIDROGUAYAS	3
HUZIMA	2
ICARO	6
ICCCSA	1
IMPALCASA	1
INMUNDI	1
INTEGRAEREO	1

INTERPROPEC	1
LA FABRIL	1
LABORES AEREAS	2
LAENSA	1
LAN ECUADOR	7
LANGOSMAR S.A	1
LINASER	3
M. SALESIANA	3
MANTAIR	1
MARCELO ALOMIA YEROVI	2
NIRSA	3
PESQUERA DEL CARMEN	1
PETROECUADOR	4
PROBANA EXPORT	6
REYBANPAC	1
RUSSAGRIF	2
SAEREO	3
SAN CARLOS	1
SERGIO VINUEZA	1
SERVICIO AERO REGIONAL	3
TALLER DEL CARIBE	1
TAO	1
TEVCOL	2
UBESAIR	3
VILLAVICENCIO DIANA	1

WEISSON WOLF	1
Total general	254

ANEXO IV: OPERADORES AÉREOS ENCUESTADOS

TABLA 63: COMPAÑÍAS ENCUESTADAS

1	FAE	SIERRA
2	AEROVIC	COSTA
3	LAN ECUADOR	COSTA
4	AERO CLUB	COSTA
5	AEROFAQ	COSTA
6	AIFA	COSTA
7	AEROTRIUNFO	COSTA
8	AEROQUIR	COSTA
9	AGRO AEREO	COSTA
10	APACSA	COSTA
11	ARICA	COSTA
12	ARTEAGA VINICIO	COSTA
13	AVIANDINA	COSTA
14	AVIMAQ	COSTA
15	BOTERO MANUEL	COSTA
16	EMETEBE	COSTA
17	ENDECOTS	COSTA
18	FAPSA	COSTA
19	FUAO	COSTA
20	FUMIPALMA	COSTA
21	HIDROGUAYAS	COSTA
22	HUZIMA	COSTA
23	LABORES AEREAS	COSTA
24	LINASER	COSTA

25	NIRSA	COSTA
26	PROBANA EXPORT	COSTA
27	RUSSAGRIF	COSTA
28	TEVCOL	COSTA
29	UBESAIR	COSTA
30	LAN	COSTA
31	TAME	SIERRA
32	AEROGAL	SIERRA
33	HELIAVION	COSTA
34	TALLER DEL CARIBE	COSTA
35	SAN CARLOS	COSTA
36	REYBANPAC	COSTA
37	PESQUERA DEL CARMEN	COSTA
38	MANTAIR	COSTA
39	LANGOSMAR S.A	COSTA
40	LAENSA	COSTA
41	LA FABRIL	COSTA
42	INMUNDI	COSTA
43	AEROCLUB PASTAZA	ORIENTE
44	AEROCONEXOS	ORIENTE
45	AEROKASHURCO	ORIENTE
46	AEROSANGAY	ORIENTE
47	AEROTSENTSAK	ORIENTE
48	ALAS SOCORRO	ORIENTE
49	ALPHAORIENT/ SANKIP	ORIENTE
50	AMAZONIA VERDE	ORIENTE

51	FUNDACION AEROREGIONAL	ORIENTE
52	FUNDACION SHUAR	ORIENTE
53	INTERPROPEC	ORIENTE
54	M. SALESIANA	ORIENTE
55	MARCELO ALOMIA YEROVI	SIERRA
56	PETROECUADOR	SIERRA
57	SERVICIO AERO REGIONAL	SIERRA
58	TAO	SIERRA
59	VILLAVICENCIO DIANA	SIERRA
60	CEDEÑO SYELVER	SIERRA
61	WEISSON WOLF	SIERRA

ANEXO V: LEXICO DE AVIACIÓN UTILIZADO EN COTIZACIONES Y CONDICIONES DE REPUESTOS

ARO —(After Receipt of Order) Después de recepción de pedido

La solicitud de la parte debe de ser puesta antes de que sea enviada la pieza o parte. Una cotización ARO es recomendable solamente por corto plazo.

AOG—(Aircraft On Ground) Aeronave en tierra

La aeronave se encuentra en tierra exclusivamente por la falta de ese componente. La entrega del repuesto es sumamente Urgente.

AR—(As Removed) Removida de la aeronave

El repuesto está siendo vendido en la condición que se encontraba cuando fue removida de la aeronave.

Consignment Inventory—Inventario de consignación

La persona que vende las piezas no es la dueña del repuesto. Por lo general este tipo de partes de inventario no tienen trazabilidad.

C—(Core)

Unidad o parte de un equipo que está siendo aceptado como parte de pago por una venta en Exchange o intercambio.

ETA— (Estimated Time of Arrival) Tiempo estimado de arribo

Es el tiempo estimado de entrega de un repuesto.

Exchange - Intercambio

Una unidad o parte de un equipo vendido a un cliente en intercambio de una unidad de iguales características aceptadas como parte de pago.

Late Fees – Recargos de última hora

Los cargos adicionales por el retorno tardío de la pieza aceptada como parte de pago. La mayoría de los vendedores dan de 14 a 21 días para devolver las unidades principales, después de lo cual, son aplicados los cargos adicionales por atrasos o incluso la facturación total se pueden aplicar.

LT—Lead Time

Tiempo máximo en el cual la unidad o repuesto está disponible para envío.

OEM—Original Equipment Manufacturer

Repuesto original vendido directamente del fabricante.

Outright Sale

Venta directa, por la cual no aplica venta en exchange

OHC—Overhauled

Una unidad o equipo reparado de acuerdo al manual de Overhaul realizado por un taller autorizado.

SVC—(Serviceable) Servible

Una unidad reparada o dada mantenimiento. No es una unidad OHC.

FN—(Factory New) Nuevo de fábrica

Unidad recibida de OEM o distribuidor autorizado en su empaque original de fábrica.

N – (New/Unused) Nuevo

Unidad recibida por un distribuidor autorizado.

R – (Repairable) Reparable

Esta unidad no posee un certificado de aeronavegabilidad pero puede ser reparado económicamente o realizado un OHC.

AR – (As removed) Removido de un avión

Condiciones e historia desconocidas, no tiene certificado de aeronavegabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. DANIELS, Joseph. Negocios Internacionales, Editorial Pearson, Décima Edición, México, Décima Edición, México, 2004.
2. KOTLER, Phillip. Marketing, Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México, 2004.
3. KOTLER, Phillip. Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México, 2001.
4. KOTLER, Phillip. Fundamentos de Mercadotecnia, Cuarta Edición, Editorial Prentice Hall, México.
5. HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, México, 1996.
6. PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Editorial Continental, Primera Edición, México, 1991.
7. TROUT, Jack. El Nuevo Posicionamiento, Editorial Limusa, Primera Edición, México, 1996.
8. STANTON, William. Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw Hill, Décimo Primera Edición, México, 2004.
9. VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa, Prentice Hall, Madrid, 1997.
10. HAAM, Wilhelm .Introducción al Marketing en Aviación Comercial, Ediciones Macchi, Primera Edición, 1993.

11. Páez, José Antonio. "Imagen Corporativa" en <http://www.gestiopolis.com>, 2001.
12. Páez, José Antonio. "Manual de Identidad Corporativa" en http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/imagencorporativa/default8.asp, 2004.
13. Moreno, Luciano. "Diseño Gráfico" en <http://www.desarrolloweb.com/articulos/1277.php>, 2005.
14. Fuentes, Carolina. "América Latina tiene el mercado aeronáutico con mayor proyección mundial" en <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/america-latina-es-el-mercado-aeronautico-con-mayor-proyeccion-mundial>, 2011.
15. Delpiano, Ricardo. "Crecimiento en Ecuador" en <http://www.envivodesdescl.blogspot.com>, 2011.
16. Datos de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Aeronáuticos en <http://www.aero.upm.es/es/departamentos/economia/investiga/informe/II.html>, 2012.
17. Información de productos en <http://www.avocet.aero>, 2013.
18. Estadísticas del Banco Central del Ecuador en <http://www.bce.fin.ec>, 2013.
19. Estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en <http://www.inec.gob.ec>, 2013.
20. Información de Regulaciones Aduaneras en <http://www.aduana.gob.ec>, 2013.