



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TÍTULO:

**Proyecto de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Aviación
para EUROFISH S.A.**

AUTORES:

**Cañarte Moreira Jean Carlos
Martínez Pazmiño Giuliana Nicole**

**Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de
Licenciados en Negocios Internacionales**

TUTOR:

Ing. Arias Arana Wendy Vanessa, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

21 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de integración curricular, fue realizado en su totalidad por **Cañarte Moreira Jean Carlos y Martínez Pazmiño Giuliana Nicole**, como requerimiento para la obtención del título de Licenciados en **Negocios Internacionales**.

TUTORA

f. Wendy Arias

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. Gabriela Hurtado

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Cañarte Moreira Jean Carlos y Martínez Pazmiño Giuliana
Nicole**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Integración Curricular: **Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa de aviación para EUROFISH S.A.**, previo a la obtención del título de **Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

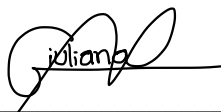
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2022

AUTORES

f. 

Cañarte Moreira Jean Carlos

g. 

Martínez Pazmiño Giuliana Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Cañarte Moreira Jean Carlos y Martínez Pazmiño Giuliana
Nicole**

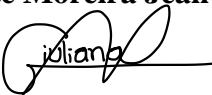
Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular: **Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa de aviación para EUROFISH S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2022

AUTOR (ES)

f. 

Cañarte Moreira Jean Carlos

g. 

Martínez Pazmiño Giuliana Nicole

AGRADECIMIENTO

Quiero iniciar agradeciendo a mis papás y a Dios. Sin ellos nada de esto sería posible, gracias a ellos estoy donde estoy porque día a día desde que soy pequeña me inculcaron a ser perseverante y responsable. Y gracias a ello hoy por hoy estoy terminando mi carrera universitaria, llenándolos de alegría por ver a su última hija siendo ya una profesional.

Esto para mí recién inicia, sé que los caminos que se vienen van a ser difíciles. Sin embargo, estoy dispuesta a tomar los retos y llegar donde quiero llegar.

Ahora bien, para mí la familia es un pilar muy importante en la vida de cada ser humano. Considero que son ellos quienes forman nuestro carácter y valores.

Empezando por mi papi, él me ha enseñado a ser justa, perseverante, responsable, a siempre seguir mis sueños y hacerlo de la mejor manera posible. Él siempre ha sido mi modelo a seguir y es por el quien yo me interesé en mundo de la aviación y por el cual quiero emprender mi carrera en este mundo.

Por consiguiente, mi mami, ella es la mujer maravilla para mí, siempre ha logrado lo que ella se ha propuesto, es por eso que yo soy como ella. Ella me enseñó a siempre terminar lo que comienzo sin importar nada.

Y por último mis hermanos, mi hermana mayor Belén siempre ha demostrado que gracias a la responsabilidad y perseverancia está donde está, mi hermana Dayana, a pesar de los alti bajos que ha pasado ella perseveró y cumple con sus objetivos. Para finalizar mi hermano Álvaro, al igual que mis dos hermanas mayores el siempre siguió sus sueños con responsabilidad y mucha perseverancia, cumpliendo así todo lo que un día soñó.

-Giuliana Martínez

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la fuerza todos los días para terminar mi carrera. A mi familia que son el soporte fundamental de mi vida. Y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con la realización de este trabajo.

-Jean Carlos Cañarte

DEDICATORIA

Mis logros, mi carrera universitaria y mi tesis se la dedico a Dios. Él siempre me ha guiado por el camino del bien. Gracias a él tengo salud, me ha dado fuerzas para continuar, y me ha ayudado a seguir hasta el día de hoy con las personas que más amo en esta vida, mi familia y mis tres perritos. Por consiguiente, se la dedico a mis papás y hermanos, son ellos quienes han forjado y aportado su granito de arena en mi para ser lo que soy en la actualidad. Es por esto que todos mis logros por siempre va a ser por ellos.

-Giuliana Martínez

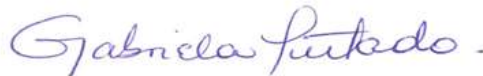
A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con libertades, que al final de cuentas, me motivaron constantemente a alcanzar mis anhelos. A mis abuelos que siempre me han apoyado y a mi novia que ha sido mi constante soporte cuando más lo he necesitado. Gracias.

-Jean Carlos Cañarte

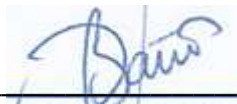


**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. 

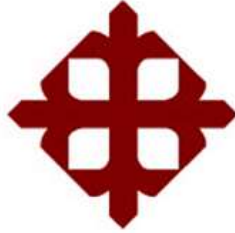
ING. HURTADO CEVALLOS GABRIELA ELIZABETH MGS.
DIRECTOR DE CARRERA

f. 

ING. PATRICIA DENISSE BAÑOS MORA MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. 

ING. FERNANDO ANDRÉS PAREDES ALCÍVAR MGS.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CALIFICACIÓN

Cañarte Moreira Jean Carlos

Martínez Pazmiño Giuliana Nicole

ÍNDICE GENERAL

Introducción	2
Antecedentes	2
Problemática.....	3
Justificación	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Teórico	5
Integración Vertical.....	5
Cadena de Valor	6
Diamante de Porter.....	7
Importancia del Análisis PESTA	9
Industria Aeronáutica Ecuatoriana	10
Modelo Canvas	11
Infraestructura Empresarial.....	11
Ofrecimiento	11
Intraemprendimiento	12
Marco Legal.....	12
Permiso de operación de servicios para trabajos aéreos y actividades conexas	12
Certificación de Organización de Mantenimiento Aprobado	14
Proceso de Certificación Genérico.....	15

Marco Conceptual.....	16
Gestión Financiera	16
Razón de Liquidez.....	16
Ratio de Eficiencia	16
Índice de Endeudamiento	16
Rentabilidad	17
Retorno sobre la Inversión	17
Balance General	17
Costo Promedio Ponderado Capital	17
Flujo de Caja	18
Estado de Resultado	18
Punto de Equilibrio	18
Payback Descontado o Plazo de Recuperación.....	18
Tasa Interna de Retorno	19
Valor Actual Neto	19
Marco Referencial.....	20
Metodología	20
Diseño	20
Alcance.....	21
Enfoque	21
Lógica.....	22

Población.....	22
Muestra.....	22
Técnica de Recogida de Datos	23
Análisis de Datos	25
Capítulo I: Análisis del Entorno	32
Análisis PESTA	32
Análisis del Entorno Político	32
Análisis del Entorno Económico.....	32
Análisis del Entorno Social.....	32
Análisis del Entorno Tecnológico.....	33
Análisis del Entorno Ambiental	33
Las 5 Fuerzas de Porter	35
(F1) Poder de Negociación de los Compradores o Clientes	35
(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	35
(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	35
(F4) Amenaza de productos sustitutos	36
(F5) Rivalidad entre los competidores	36
Capítulo II. Diagnóstico Interno de la Empresa	38
Misión.....	38
Visión.....	38
Estructura Organizacional.....	38

Descripción del Servicio.....	38
Cadena de Valor	40
Actividades Primarias	40
Actividades Secundarias	41
Matriz de Análisis Interno	43
Capítulo III: Propuesta de Mejora	45
Segmentación de Clientes	45
Estrategias a Largo plazo para la Fidelización de Clientes.....	45
Marketing Mix.....	45
Precio.....	45
Plaza	46
Promoción	46
Servicio	46
Estrategia de Amplia Diferenciación.....	47
Capítulo IV: Financiamiento	49
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Referencias.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Empresas atuneras con capacidad instalada para helicópteros en Ecuador...</i>	22
Tabla 2. <i>Manejo de desechos en el helipuerto.</i>	34
Tabla 3. <i>Matriz IFE para AEROFISH S.A.</i>	43
Tabla 4. <i>Activos fijos para implementación nuevas estrategias AEROFISH S.A.</i>	49
Tabla 5. <i>Financiamiento de la inversión inicial AEROFISH S.A.</i>	50
Tabla 6. <i>Costo promedio ponderado capital para la inversión AEROFISH S.A.</i>	51
Tabla 7. <i>Presupuesto de sueldos para primer año operación de AEROFISH S.A.</i>	52
Tabla 8. <i>Flujo de caja histórico del hangar.</i>	53
Tabla 9. <i>Estado de resultado proyectado en 5 años.</i>	55
Tabla 10. <i>Margen neto del proyecto.</i>	57
Tabla 11. <i>Balance general proyectado en 5 años.</i>	58
Tabla 12. <i>Ratio de liquidez.</i>	59
Tabla 13. <i>Ratio de eficiencia.</i>	60
Tabla 14. <i>Ratio de endeudamiento.</i>	60
Tabla 15. <i>Flujo de proyectado en 5 años.</i>	61
Tabla 16. <i>Ingeniería económica real del plan de inversión.</i>	62
Tabla 17. <i>Ingeniería económica optimista del plan de inversión.</i>	63
Tabla 18. <i>Ingeniería económica pesimista del plan de inversión.</i>	64
Tabla 19. <i>ROI y ROE.</i>	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Actividades de la cadena de valor en una empresa</i>	22
Figura 2. <i>Encuesta para análisis del entorno de Manta</i>	46
Figura 3. <i>Encuesta para análisis del entorno de Manta</i>	47
Figura 4. <i>Encuesta para análisis del entorno de Manta</i>	47
Figura 5. <i>Encuesta para análisis del entorno de Manta</i>	48
Figura 6. <i>Encuesta para análisis del entorno de Manta</i>	48
Figura 7. <i>Encuesta para análisis del entorno de Manta</i>	49
Figura 8. <i>Encuesta para análisis del entorno de Manta</i>	49
Figura 9. <i>Encuesta para análisis del entorno de Manta</i>	50
Figura 10. <i>Encuesta para análisis del entorno de Manta</i>	50
Figura 11. <i>Encuesta para análisis del entorno de Manta</i>	51
Figura 12. <i>Aspectos medioambientales necesarios para la creación de un helipuerto</i> ..	54
Figura 13. <i>Organigrama de AEROFISH SA</i>	59
Figura 14. <i>Gastos administrativos y de ventas del primer año de operación</i>	78
Figura 15. <i>Representación porcentual del estado de resultado proyectado</i>	80
Figura 16. <i>Punto de equilibrio de AEROFISH S.A.</i>	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. <i>Resultados de las Encuestas</i>	90
Anexo B. <i>Imágenes del Hangar</i>	106
Anexo C. <i>Certificados del Hangar</i>	111

RESUMEN

El propósito de este proyecto es analizar la factibilidad de integrar verticalmente hacia atrás el hangar de EUROFISH S.A. A fin de crecer gradualmente como una unidad de negocios independiente. Para lograrlo, se desarrolló un análisis cualitativo mediante entrevistas al sector, desvelando las bondades del entorno macroeconómico de la ciudad de Manta. Además, de un examen interno mediante una matriz IFE de la situación actual del taller. Aunado a esto, un pronóstico cuantitativo con los principales indicadores financieros para identificar la solvencia del proyecto. Como resultado, se establecieron tres propuestas de mejora para ampliar el portafolio de actividades conexas del taller: hangar móvil, overhaul de motores y aviónica. Estas resultaron en los siguientes hallazgos: proyecto factible a implementarse en un periodo de 5 años, un TIR de 11.70% y un periodo de recuperación de 1 año 1 mes.

Palabras clave: aviación, integración vertical, estrategias, actividades conexas, factibilidad

ABSTRACT

The purpose of this project is to analyze the feasibility of vertically integrating the EUROFISH S.A. hangar backwards. To gradually grow as an independent business unit. To achieve this, a qualitative analysis was developed through interviews with the sector, revealing the benefits of the macroeconomic environment of the city of Manta. In addition, an internal examination through an IFE matrix of the current situation of the workshop. In addition to this, a quantitative forecast with the main financial indicators to identify the solvency of the project. As a result, three improvement proposals were established to expand the workshop's portfolio of related activities: mobile hangar, engine overhaul and avionics. These resulted in the following findings: feasible project to be implemented in a period of 5 years, an IRR of 11.70% and a payback period of a year a month.

Keywords: aviation, vertical integration, strategies, related activities.

RÉSUMÉ

Le but de ce projet est d'analyser la faisabilité d'une intégration verticale du hangar EUROFISH S.A. vers l'arrière. Afin de se développer progressivement en tant qu'unité commerciale indépendante. Pour y parvenir, une analyse qualitative a été élaborée à travers des entretiens avec le secteur, révélant les avantages de l'environnement macroéconomique de la ville de Manta. De plus, un examen interne à travers une matrice IFE de la situation actuelle de l'atelier. A cela s'ajoute un prévisionnel quantitatif avec les principaux indicateurs financiers permettant d'identifier la solvabilité du projet. En conséquence, trois propositions d'amélioration ont été établies pour élargir le portefeuille d'activités connexes de l'atelier : hangar mobile, révision des moteurs et avionique. Celles-ci ont abouti aux conclusions suivantes : projet réalisable à mettre en œuvre dans un délai de 5 ans, un TRI de 11,70 % et une période de récupération d'un an un mois.

Mots clés : aviation, intégration verticale, stratégies, activités connexes.

Introducción

El hangar de EUROFISH S.A. ha crecido exponencialmente en los últimos 3 años, logrando manejar sus propias operaciones como unidad de negocio, ahora su desarrollo se ve estancado por su vínculo a la empresa matriz. Por este motivo, se busca analizar el proceso y la viabilidad de la integración.

En el primer capítulo, se examina el entorno de la empresa en la ciudad de Manta, mediante el Análisis PESTA, el cual abarca el ambiente político, económico, social, tecnológico y ambiental del proyecto. Asimismo, se incluyen las 5 Fuerzas de Porter para entender la rivalidad de los competidores, el poder negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y los servicios sustitutos que puedan nacer en esta actividad.

Luego, dentro del segundo capítulo se analiza internamente las actividades del hangar, con la finalidad de establecer una Matriz IFE. Para ello, se toma en cuenta la misión, visión, estructura organizacional, descripción del servicio y principalmente la cadena de valor, la cual viene dada por actividades primarias y secundarias realizadas en la compañía.

Para el tercer capítulo se plantean las propuestas de mejora que vienen de la mano con un pronóstico financiero estipulado en el capítulo siguiente, en el cual mediante indicadores se determina la viabilidad del proyecto. Por último, se establecen las conclusiones, las cuales se alinean con los objetivos generales y específico. Además, las recomendaciones en base a las limitaciones encontradas en los meses de investigación.

Antecedentes

EUROFISH S.A. es una empresa creada en el año 1998 en la ciudad de Manta, Provincia de Manabí en la República del Ecuador. Se consolida como una unidad de negocios dedicada a la fabricación de conservas en lata, pouch de atún y otros pelágicos pequeños. Gracias a la calidad de sus productos, en el 2005, decide exportar hacia demás países latinoamericanos y a Europa. De ahí que, nazca la necesidad de ampliar la planta de producción y por ende su flota marítima.

La actividad de prospección pesquera se realiza con veintiún barcos en total, de los cuales, nueve están adecuados con plataformas para llevar a bordo helicópteros. Como resultado, la visualización, localización y captura del pescado se vuelve más rápida y eficiente. Sin embargo, para que no fracase, la logística y el mantenimiento tanto del barco como del helicóptero, deben ser óptimos en todo momento.

Razón por la cual, EUROFISH S.A. decide ampliar sus capacidades e incursiona en el ámbito de la aviación. Por lo que, en el 2019, se acredita como una Organización de Mantenimiento Aprobado (OMA), de esta manera, efectuará las tareas de mantenimiento de sus helicópteros de forma legal y segura. Además, monta su propio taller de mantenimiento avalado por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), permitiendo expandir la oferta de servicios a demás operadores de helicópteros Robinson R44.

Hoy en día, la empresa se encuentra en su pico productivo más alto. La flota pesquera continúa ampliándose, simultáneamente, el número de helicópteros y los servicios de mantenimiento. Por consiguiente, nace una vez más la necesidad de ampliación, no solo a nivel operativo, sino también administrativo, con la creación de una nueva empresa destinada únicamente al campo de la aviación.

Problemática

Manta es reconocida a nivel internacional como la capital atunera del mundo. Actualmente, cuenta con la flota pesquera más grande del Pacífico Oriental, con una capacidad de arrastre de 93k toneladas (Autoridad Portuaria de Manta, 2021). Para mantener la competitividad, en el 2012 las empresas recurrieron al uso de helicópteros. De esta manera, se buscaba mejorar la visibilidad de los cardúmenes, llenando los barcos con mayor facilidad y en menor tiempo.

EUROFISH S.A. fue una de las empresas pioneras de este modelo. Su actividad principal se debe a la pesca industrial y comercial en todas sus fases, incluyendo la captura, investigación, conservación, procesamiento y comercialización tanto nacional como internacional de productos derivados de la pesca. Con 9 barcos y 9 helicópteros actualmente posee una de las flotas más grandes de la ciudad.

Ahora bien, a pesar de que los helicópteros son una herramienta más para la actividad pesquera, las operaciones llevadas a cabo para su funcionamiento están desligadas del accionar marítimo. Por lo tanto, fue inminente la construcción de un hangar. No obstante, este aun forma parte de EUROFISH S.A. y no está constituido de manera independiente para realizar sus propias operaciones, las cuales no solo beneficiarían a la empresa matriz, sino que a su propia cartera de clientes. Esto permitiría manejar las operaciones por separado, optimizando los recursos, la toma de decisiones y el crecimiento de manera paralela.

Justificación

EUROFISH S.A. es un ente económico pionero en Manta por suplir a sus helicópteros de un mantenimiento completo, evitando la tercerización. El siguiente trabajo de investigación se enfocará en analizar la factibilidad de integración vertical hacia atrás de la empresa. Para ello, se analizarán las capacidades y potencialidades de que permitan efectuar dicha integración.

En la actualidad, EUROFISH S.A. participa indirectamente del sector aeronáutico. Por ende, la puesta en marcha de este proyecto permitirá el crecimiento sostenido, mejorar la rentabilidad económica de la empresa y ocupar un lugar privilegiado en el mercado, como el único proveedor de mantenimiento completo en el país.

Para validar la propuesta de esta tesis, se utilizará una estrategia de integración vertical hacia atrás, lo que permite separar a la empresa de aviación y tener dominio total de sus operaciones, facilitando tales procesos a EUROFISH S.A. La integración vertical elimina los procesos intermedios, evitando la tercerización de algunos servicios, haciendo que el flujo se quede en la misma empresa.

Esta diversificación reduce el riesgo a largo plazo de la empresa en su conjunto, ya que, aunque alguna actividad fracase, es difícil que las demás también lo hagan. Además, genera sinergias, por el aprovechamiento de recursos y capacidades que se utilizan para desarrollar las diferentes unidades de negocio.

A su vez, mediante la diferenciación, la empresa se destacará de la competencia, puesto que, prestará servicios de alquiler de los helicópteros y será una OMA,

diferenciándose a nivel nacional por el overhaul de motores de helicópteros y avionetas con el mismo motor.

En cuanto al enfoque, permitirá a AEROFISH S.A. orientarse en un segmento específico al que va dirigido dichos servicios, brindando un servicio eficiente y de calidad. Teniendo así, una aceptación amplia a nivel nacional por parte de su segmento de clientes.

Objetivo General

-Analizar la factibilidad de crear una empresa de aviación para EUROFISH S.A.

Objetivos Específicos

-Analizar el entorno macroeconómico de Manta.

-Examinar la situación actual de la empresa antes de la implementación de la integración vertical hacia atrás.

-Crear una propuesta de mejora con la creación de una empresa de aviación AEROFISH S.A.

-Realizar la evaluación económica y financiera de la propuesta de integración vertical hacia atrás para determinar su viabilidad.

Marco Teórico

Integración Vertical

La integración vertical es la acción de resumir dos o más operaciones continuas en la cadena industrial, es decir, vincular la producción de precios y el servicio de ventas en una entidad (Zheng y otros, 2021). En otras palabras, extiende sus operaciones dentro de su cadena de suministro, incorporando servicios previamente subcontratadas internamente. De ahí que, la dirección de la integración vertical pueda ser ascendente, denominada como hacia atrás o descendente hacia adelante.

Integración Vertical Completa. Obtener todos los activos, recursos y experiencia necesarios para replicar al miembro ascendente o descendente de la cadena de suministro.

Integración Cuasi Vertical. Obtener alguna participación en un proveedor en forma de inversiones especializadas o una participación accionaria para obtener beneficios de agencia al aumentar la participación de propiedad en el resultado.

Integración Vertical hacia Atrás. La literatura sobre la integración hacia atrás se refiere a la decisión de un fabricante de integrarse con sus proveedores de piezas o equipos. En otras palabras, tomar la decisión de comprar un negocio que antes suplía a la matriz de bienes o servicios (Pérez, 2015).

Integración Vertical hacia Adelante. La integración hacia adelante generalmente considera la decisión de un fabricante de vender sus productos directamente a los consumidores, llegando a ellos a través de las instalaciones que posee, en lugar de utilizar minoristas independientes (Nagy y otros, 2018).

Ventajas de la Integración Vertical. Mediante la integración vertical, se logra un mayor control sobre el proceso de producción, en el sentido de que la información fluye libremente entre los diferentes miembros de la cadena de suministro (Reinartz y otros, 2019). Por lo cual, se genera una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en la demanda, lo que mejora la elasticidad de la oferta.

A través de la integración vertical, la empresa reduce estos costos de insumos por un margen. En realidad, los precios de los insumos no caen en una cantidad igual al margen, sino dentro de un rango entre los costos de producción y los precios de mercado. A esto se lo conoce como precio de transferencia.

Desventajas de la Integración Vertical. Una de las principales desventajas de la integración vertical es el aumento de la complejidad administrativa. Esto se debe a que ingresar a una nueva línea de trabajo requiere un nuevo conjunto de experiencia para complementar el negocio existente (Del Prete y Rungi, 2019).

Cadena de Valor

La cadena de valor describe la gama completa de actividades involucradas en la formación de un producto o servicio desde la concepción, a través de las diferentes fases de producción y entrega a los usuarios finales (Yujie y Leung, 2018).

El sistema de valor básicamente extiende la idea de la cadena de valor para interconectar las cadenas de valor organizacionales. El análisis de la cadena de valor es una herramienta poderosa para la planificación estratégica, ya que permite analizar el valor generado a lo largo de la cadena para aumentar el margen de beneficio.

Al explotar la información ascendente y descendente que fluye a lo largo de la cadena de valor, las empresas intentan eludir a los intermediarios, crear mejores modelos comerciales o realizar mejoras en su sistema de creación de valor. No obstante, cabe señalar que la rentabilidad de los segmentos cambia con el tiempo y con los cambios en el entorno empresarial.

Figura 1

Actividades de la cadena de valor en una empresa.



El concepto de cadena de valor de Porter sugiere que la ventaja competitiva de una empresa no se considera en general; también es necesario comprender la estructura interna de la empresa, es decir, cómo los elementos comerciales individuales contribuyen a entregar el producto o servicio a los competidores a un precio más bajo o de mayor calidad.

Diamante de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta para identificar las principales fuentes de competencia en la industria, mirando más allá de las acciones de los competidores y examinando las fuerzas que actúan en su entorno empresarial más amplio.

Como resultado, la empresa obtiene una dinamización de la estrategia, aumento de la rentabilidad y mantención de la competitividad.

Rivalidad Competitiva. La primera de las Cinco Fuerzas de Porter analiza el número y la fuerza de los competidores. ¿Cuántos rivales hay en el mercado? ¿Quiénes son y cómo se comparan la calidad de los productos y servicios? En una industria donde la competencia es intensa, las empresas atraen a los clientes reduciendo los precios de manera agresiva y lanzando campañas de marketing de alto impacto. Sin embargo, esto facilita que los proveedores y compradores migren cuando no obtienen un buen trato.

Por otro lado, donde la rivalidad competitiva es mínima y nadie más está haciendo lo mismo, es probable que tenga un gran poder de competencia, así como beneficios saludables.

Poder del Proveedor. El poder del proveedor está determinado por la facilidad con la que sus proveedores aumentan sus precios. ¿Cuántos proveedores potenciales tiene la empresa? ¿Qué tan único es el producto o servicio que brindan? ¿Y qué tan caro sería cambiar de un proveedor a otro?

Cuanto más proveedores existan para elegir, más fácil será cambiar a una alternativa más barata. Por el contrario, cuanto menos proveedor ofrezcan sus servicios y más dependa de ellos para obtener ayuda, más sólida será la posición y capacidad para aumentar el precio, afectando la rentabilidad del negocio.

Poder del Comprador. Si el número de compradores es bajo en comparación con el número de proveedores en una industria, entonces estos tienen lo que se conoce como poder de compra. En otras palabras, es más fácil cambiarse a competidores nuevos y más baratos, lo que en última instancia reduce los precios del mercado.

¿Qué tan grandes son los pedidos? ¿Cuánto les costaría a los clientes cambiar los productos y servicios por los de la competencia? ¿Son los compradores lo suficientemente fuertes como para imponer condiciones? Cuando son unos pocos clientes, estos tienen más poder. Sin embargo, este disminuye con el incremento de clientes y reducción de la competencia.

Amenaza de Sustitución. Esto se refiere a la probabilidad de que los clientes encuentren una forma diferente de hacer algo semejante. Por ejemplo, si proporciona un producto de software único que automatiza un proceso importante, las personas lo sustituyen realizando el proceso manualmente o subcontratándolo. En concreto, una sustitución fácil y barata de realizar debilita la posición de la empresa y amenaza la rentabilidad.

Amenaza de Nueva Entrada. Este punto refiere a la capacidad de un nuevo competidor para ingresar a un mercado homólogo. Si se necesita poco dinero y esfuerzo para ingresar y competir de manera efectiva, entonces los rivales ingresan rápidamente al mercado y debilitan la posición. Sin embargo, si hay barreras de entrada fuertes y duraderas, la empresa conserva una posición favorable.

Importancia del Análisis PESTA

El análisis PESTA es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para examinar varios factores que afectan el entorno de mercado de una empresa u organización. Con la intención de mejorar el desempeño de la empresa, el PESTA busca desarrollar una comprensión profunda del entorno externo donde opera la organización.

Factores Políticos. Aquí se incluye la política fiscal, regulaciones, estabilidad del gobierno, estado de derecho, niveles de corrupción política o trámites burocráticos y posibles cambios importantes a través de nueva legislación o alteraciones en el entorno político. Además, se tienen en cuenta marcos legales en torno a la organización como leyes laborales, del consumidor y antimonopolio.

Factores Económicos. Los factores económicos incluyen la etapa general del ciclo económico, el potencial de crecimiento o contracción, las tasas de interés, la inflación, los costos laborales, la oferta laboral, la tasa de desempleo, el impacto de las nuevas tecnologías en la economía, el impacto de la globalización en la economía, los niveles de disponibilidad de renta y distribución de la renta, entre otros factores que afectan directa o indirectamente al crecimiento de la compañía.

Factores Sociales. Se incluyen las características demográficas y las actitudes de la población. Las preguntas que se hacen con respecto a los factores sociales incluyen: ¿la

población está envejeciendo o es joven, está creciendo, estancada o disminuyendo? ¿Qué tan saludables, educadas y socialmente móviles son las personas? ¿Cómo se sienten las personas sobre sus perspectivas laborales y la situación de su sociedad? ¿Cuáles son algunas de las grandes tendencias de estilo de vida emergentes?

Factores Tecnológicos. Los factores tecnológicos incluyen: tecnologías emergentes, actividad de I + D, automatización del trabajo, la tasa de cambio tecnológico y el impacto de la tecnología en la forma en que las personas viven y trabajan, como un aumento en el trabajo remoto, reducción de los costos de comunicación y aumento de la demanda de nuevos productos tecnológicos.

Factores Ambientales. Los factores ambientales son cualquiera de las tendencias, que van desde desastres naturales hasta el cambio climático, desde regulaciones ambientales hasta la creciente demanda de productos ecológicos.

Industria Aeronáutica Ecuatoriana

El país cuenta con una alta demanda de servicios conexos para helicópteros, considerando que, barcos pesqueros y camaroneras recurren con mayor frecuencia a estas herramientas para operar de manera eficiente. Actualmente, el Ecuador cuenta con alrededor de 35 helicópteros Robinson, siendo la flota de una misma marca más grande del país.

En el litoral hay 4 empresas constituidas con certificado OMA, estas se dedican al mantenimiento preventivo y correctivo de helicópteros Robinson. En Manta, EUROFISH S.A. abarca una gran cuota de mercado de la flota atunera, en Portoviejo HELIMANTA S.A. brinda su servicio focalizado en helicópteros privados, en Guayaquil ARICA S.A es el líder a nivel nacional de importaciones de repuestos y en El Triunfo ECUAHELICÓPTEROS S.A. ofrece mantenimiento a los helicópteros de Posorja y Guayas.

Ahora bien, Manta cuenta con una ubicación estratégica privilegiada debido a su importante puerto pesquero, a raíz de que el atún ha migrado hacia el sur del continente, las empresas colombianas, mexicanas o panameñas, cruzan por el puerto de Manta para

recargar combustible, realizar sus mantenimientos y negociar su pescado en el mercado local.

Modelo Canvas

Es una plantilla de gestión estratégica que se utiliza para desarrollar nuevos modelos comerciales y documentar los existentes. En concreto, ofrece un cuadro visual con elementos que describen la propuesta de valor, la infraestructura, los clientes y las finanzas de una empresa o producto, ayudando a las empresas a alinear sus actividades al ilustrar posibles compensaciones.

En cuanto a negocios, es una de las herramientas prácticas más utilizadas para fomentar la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis. Para ilustrarlo mejor, se utiliza una plantilla de diseño de modelo de negocio, conocido como 'El Lienzo de Osterwalder', el cual tiene nueve recuadros: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Infraestructura Empresarial

Actividades Clave. Las actividades más importantes en la ejecución de la propuesta de valor de una empresa.

Recursos Clave. Los recursos necesarios para crear valor para el cliente. Se consideran activos para una empresa que son necesarios para mantener y respaldar el negocio. Estos recursos pueden ser humanos, financieros, físicos e intelectuales.

Red de Socios. Para optimizar las operaciones y reducir los riesgos de un modelo de negocio, las organizaciones suelen cultivar relaciones entre comprador y proveedor para centrarse en su actividad principal. De la misma manera, se consideran alianzas comerciales complementarias a través de empresas conjuntas o alianzas estratégicas entre competidores o no competidores.

Ofrecimiento

Propuestas de Valor. La colección de productos y servicios que ofrece una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Segmentos de Clientes. Para construir un modelo de negocio eficaz, una empresa identifica a qué clientes intenta atender.

Canales. Una empresa entrega su propuesta de valor a sus clientes objetivo a través de diferentes canales. Los canales efectivos distribuirán la propuesta de valor de una empresa de manera rápida, eficiente y rentable.

Relaciones con los Clientes. Para garantizar la supervivencia y el éxito de cualquier negocio, las empresas identifican el tipo de relación que desean crear con sus segmentos de clientes.

Comunidades. La creación de una comunidad permite interacciones directas entre diferentes clientes y la empresa. Como resultado, la plataforma comunitaria produce un escenario donde se comparten conocimientos y resolver problemas entre diferentes clientes.

Intraemprendimiento

Un intraemprendimiento es el sistema en el que los principios del espíritu empresarial se practican dentro de los límites de la empresa (Jaafar y otros, 2021). Por consiguiente, un intraemprendedor es una persona que asume la responsabilidad de innovar productos y procesos o realizar nuevas invenciones dentro de la organización.

En particular, el intraemprendimiento es de naturaleza restaurativa, es decir, una organización alienta a los empleados a practicar los principios empresariales. Como resultado, se busca contrarrestar el estancamiento dentro de la empresa (Ho y otros, 2021). Siendo esto facilitado mediante el acceso a los recursos de la empresa, instalaciones de fabricación, marketing y otras actividades de apoyo para dar forma a la idea.

Marco Legal

Permiso de operación de servicios para trabajos aéreos y actividades conexas

Para que una empresa aeronáutica realice sus operaciones, primero conoce qué sector quiere cubrir, para efectos del caso se aplicará la normativa de actividades conexas. En ella, la Dirección General de Aviación Civil solicita lo siguiente mediante la Recopilación de Derecho Aéreo [RDAC]. Tomo I – Capítulo II. Reglamento de Permisos

de Operación para Servicios de Trabajos Aéreos, Actividades Conexas. Diciembre de 2020 (Ecuador):

b) Actividades conexas:

1. Razón social de la compañía o empresa.
2. Nombre comercial (si es diferente del legal).
3. La actividad autorizada, naturaleza, descripción y fecha de otorgamiento.
4. El término de duración de dos (2) años.
5. Área geográfica o lugar de operación.
6. En caso de Centros de Entrenamiento se especificará el tipo de dispositivo o aeronave a ser utilizada.
7. Los términos, obligaciones, limitaciones operacionales para proveer ese servicio, que considere necesarios por interés público, incluyendo obligaciones de seguros, cauciones reglamentarias.
8. Cualquier otra, que a juicio de la autoridad estime necesario incluir.

1. De orden legal:

i) Razón o denominación social, nombre comercial de la compañía y domicilio principal

ii) Copia simple de la escritura de constitución y de sus reformas si existieren con la

razón de inscripción en el Registro Mercantil que corresponda, que será validada por el servidor fedatario.

iii) Copia simple del nombramiento o poder, con el que el solicitante acredita su facultad para intervenir a nombre de la compañía o empresa, con la razón de

inscripción en el Registro Mercantil que corresponda, que será validada por el servidor fedatario.

2. De orden económico:

i) La compañía o empresa presentará un estudio económico, proyectado sobre la actividad para el Servicio de Trabajo Aéreo o Actividad Conexa que aspira explotar.

3. De orden técnico:

i) Modelo, tipo, fabricante de las aeronaves que pretende utilizar en el servicio propuesto (solo trabajos aéreos) y el equipo especial que posea para realizar los servicios propuestos solicitados.

ii) Lugar de operaciones indicando la base principal de operaciones y de mantenimiento.

iii) Para actividad conexa presentar un detalle explicativo de la actividad que propone, describiendo los procesos que desarrollará en dicha actividad.

b) La solicitud incluirá el pago de los derechos de trámite correspondientes, valor que no será reembolsable. (p.7)

Certificación de Organización de Mantenimiento Aprobado

Una vez obtenido el permiso para realizar actividades conexas, las empresas que quieran brindar mantenimientos a aeronaves se certifican como OMA. Para ello, la Dirección General de Aviación Civil solicita lo siguiente mediante la Recopilación de Derecho Aéreo [RDAC]. Reglamento 145. Diciembre de 2020 (Ecuador):

(a) La solicitud para la aprobación de una organización de mantenimiento o para la modificación de una aprobación existente, debe ser realizada en la forma y manera que prescribe la AAC (Autoridad de Aviación Civil) del Ecuador firmada por el gerente responsable y presentada en un formulario con el número requerido de copias de:

(1) Su manual de organización de mantenimiento MOM y/o sus enmiendas, requerido por el párrafo 145.345 del capítulo D de esta Parte;

(2) La lista de capacidad para cada ubicación; y,

(3) La lista de cumplimiento en la cual la organización de mantenimiento establezca el cumplimiento de cada requisito que sea aplicable de la parte 145 de las RDAC.

(b) Un solicitante para una aprobación como organización de mantenimiento deberá establecer un sistema de gestión de la seguridad operacional con sus elementos desarrollados aplicables y aceptables para la AAC previo a la emisión del certificado. (p. 9)

Proceso de Certificación Genérico

Este es un método compuesto de 5 fases, utilizado para certificar una empresa de realizar actividades aeronáuticas. De acuerdo con la DGAC, este se propone en el Manual del Inspector de Aeronavegabilidad [MIA]. Enmienda N.1 - Vol. I - Cap. 3. Marzo de 2019 (Ecuador):

Fase I – Preaplicación: inicia cuando el operador solicita la obtención del Certificado de operación. Fase II – Aplicación Formal: inicia cuando el Aplicante presenta formalmente los formularios y documentación para la evaluación de la DGAC. A partir de esa fecha se contabilizan los seis meses que dura el proceso. Fase III – Análisis de la Documentación: esta fase constituye la revisión, análisis, y evaluación de la solicitud del Aplicante para determinar si la documentación no es contraria a las RDAC, no es contraria a lo establecido en el manual 8700. Fase IV: Demostración del Operador: esta fase es una evaluación operacional de la habilidad del Operador para realizar las actividades propuestas de acuerdo con los procedimientos, guías y parámetros propuestos. Fase V: Aprobación o Aceptación: en esta fase la DGAC acepta o aprueba la propuesta del Operador mediante una carta de aprobación, emisión de OPSPECS o emisión del Certificado de Operación solicitado. (p. 73)

Marco Conceptual

Gestión Financiera

Las empresas, por distinta que sea su actividad económica, constantemente se deben a cambios volátiles del mercado. Para apaciguarlos, buscan métodos que garanticen la efectividad y eficiencia en un horizonte temporal. De ahí que, resulte el término de gestión financiera; un conjunto de herramientas que permiten establecer numéricamente la rentabilidad de una inversión, resultando en bases para tomar decisiones más acertadas (Padilla, 2012).

Veiga (2015), señala que la gestión financiera se encarga de la adquisición, administración y financiamiento de los activos de la empresa. Por lo tanto, este análisis económico es de suma importancia para medir las circunstancias en que está operando la compañía. A la vez que, muestra los futuros niveles de liquidez, endeudamiento, rendimiento y eficiencia para la toma de decisiones.

Razón de Liquidez

La razón de liquidez compara las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles actuales (Rosillón y Marbelis, 2009). Como resultado, se obtiene una medición de la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones, ofreciendo un panorama de solvencia frente a una adversidad.

Ratio de Eficiencia

El ratio de eficiencia es una ecuación que permite a las entidades calcular la productividad relativa en porcentajes. Se obtiene dividiendo los gastos operativos de la actividad principal para el margen bruto. De esta manera, la empresa se da cuenta del porcentaje que gasta, cada vez que ingresa cierta cantidad de dinero (León, 2018).

Índice de Endeudamiento

Esto permite conocer si la empresa tiene más activos que deuda o viceversa. De ahí que, resulte de la división del pasivo total para el patrimonio neto. Es decir, cuanta deuda soporta la empresa en relación con los recursos propios (Serna, 1991).

Rentabilidad

Sánchez (2002), define la rentabilidad como “una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados” (pág. 2). El ratio de rentabilidad supone la comparación entre los medios utilizados con la renta generada, permitiendo la elección de decisiones en base a un análisis.

Retorno sobre la Inversión

El retorno sobre la inversión (ROI), mide cuánto dinero ganó o perdió la empresa con sus inversiones. Como resultado, la entidad está constantemente al tanto de las inversiones que tuvieron buenos resultados. De igual modo, el análisis ayuda a potenciar aquellas inversiones que no están contribuyendo de manera correcta con la unidad de negocio, para así, tener un mejor rendimiento (Ismaira, 2006). La fórmula básica para calcular el ROI es:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganancia} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Balance General

El balance general es uno de los estados financieros de una empresa más importantes, analiza la relación entre activos, pasivos y patrimonio en un período determinado de funcionamiento (Sousa, 2009). En otras palabras, provee una visión general de cuantos bienes tiene la empresa en comparación con las deudas contraídas. Como resultado, la suma de los activos debe ser siempre igual a la adición del pasivo y el patrimonio.

Costo Promedio Ponderado Capital

El CPPC permite a las empresas evaluar la rentabilidad y costo de la inversión de un proyecto, valorizándolo y determinando la tasa de rendimiento. El costo de promedio ponderado es la tasa mínima de retorno exigida a los nuevos proyectos. Para calcularla se toma en cuenta los activos permanentes y obviando la mayoría de los activos pasivos (Ibáñez y Rojas, 2017). La fórmula para calcularla es:

$$CPPC = K_e \frac{E}{E + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{E + D}$$

Flujo de Caja

El flujo de caja es un medidor para que la empresa sepa en qué estado se encuentra. Este hace referencia a la entrada y salida de dinero neto, facilitando información acerca del nivel de liquidez de la entidad. De igual manera, siendo la base para el cálculo de los ratios del VAN y el TIR. Los flujos de caja poseen tres tipos: flujo de caja de operaciones, de inversión, y financiero (Vargas, 2007).

Estado de Resultado

Al igual que los otros indicadores financieros, el estado de resultado es importante para el correcto manejo de una empresa. Debido a que, provee información acerca de los ingresos y gastos realizados durante un período determinado. Como resultado, el ente financiero conocer que gastos necesita suprimir, ya sean estos fijos o variables (Calero y Pavón, 2017)

En la forma más básica para entender el estado de resultado es:

Ingresos – Gastos = Beneficio Neto

Punto de Equilibrio

Es una herramienta clave para determinar la solvencia del negocio, de manera que, permite conocer el nivel de ventas necesario para cubrir con los gastos totales. En otras palabras, es el mínimo necesario para que el beneficio sea cero (Bedoya, 2018).

La fórmula para obtener el punto de equilibrio es:

$$Q_e = \frac{C_f}{(P_{vu} - C_{vu})}$$

Payback Descontado o Plazo de Recuperación

El plazo de recuperación es una técnica mejorada de evaluación que determina el período en que se va a recuperar la inversión, considerando el efecto del dinero a través

del tiempo. No obstante, el PBD no considera los flujos de caja que producen en los períodos luego de haber recuperado la inversión (Frias, 2008).

El plazo de recuperación configura con TIR Y VAN para analizar los criterios de rentabilidad. La fórmula para calcularlo es:

$$\text{Payback} = a + \frac{I_0 - b}{F_t}$$

Tasa Interna de Retorno

El TIR mide la rentabilidad de un proyecto. Como resultado, se obtiene un porcentaje que indica la cantidad que retornará al realizar una inversión (Altuve, 2004). Sin embargo, según Vélez (2012), el TIR es un método que no considera la magnitud de inversión, lo que puede conllevar a una mala decisión para la entidad. Por consiguiente, se utiliza de la mano con otros indicadores que sustenten la decisión.

La fórmula del TIR es:

$$\text{TIR} = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Valor Actual Neto

El valor actual neto (VAN) es aquel que ayuda a determinar la viabilidad económica de un proyecto, más aún cuando se busca la combinación más rentable. En palabras de Márquez y Castro (2015), el VAN es “la suma de los valores actualizados de los flujos netos de efectivo para cada año del proyecto menos la inversión inicial del mismo” (p.60).

La fórmula para ejecutar el valor actual neto es mediante la función:

$$\text{VAN}(C_t, r) = \frac{C_M}{(1+r)^M} + \frac{C_{M+1}}{(1+r)^{M+1}} + \dots + \frac{C_{M+T}}{(1+r)^{M+T}}$$

Marco Referencial

Dentro del marco regional, en Perú la empresa dedicada a alimentos derivados de la pesca, AlimenCorp decidió integrarse hacia atrás en el 2019. Para ello, realizó un plan de factibilidad con el cual buscaba analizar la viabilidad del mercado para adquirir su propia flota pesquera (Barragán y otros., 2021). Luego del análisis encontraron que era viable realizar la integración, y que para esto debían prestar atención en los siguientes aspectos: la rentabilidad en el tiempo y el aumento de la demanda sostenida en un horizonte temporal.

Otro caso que se toma en consideración se encuentra en Colombia, la empresa Compañía Atunera del Pacífico S.A. decide integrarse hacia atrás con la compra de un hangar destinado a controlar sus operaciones aéreas (Aranda y Zelada, 2016). Entre los principales hallazgos encontrados “la reducción de costos y gastos se convirtió en una de las estrategias fundamentales para el incremento de ganancias, por medio de la consolidación de todos los procesos de la cadena de valor” (Aranda y Zelada, 2016, p. 92).

Estos son dos ejemplos claros de integración en el sector pesquero, quienes buscaban ampliar sus operaciones para mantener la competitividad. De ellos, se obtiene información para plantear un proyecto de factibilidad muy acertado para EUROFISH S.A.

Ahora bien, el Ecuador no cuenta en la actualidad con un caso similar en el campo pesquero, puesto que el incremento de la demanda del servicio de mantenimiento a helicópteros es relativamente joven aun en el mercado. Sin embargo, en aras de mantenerse con la tendencia actual es de suma importancia considerar lo antes mencionado.

Metodología

Diseño

El presente trabajo estudiará el sector interno y externo de EUROFISH S.A. para identificar sus capacidades y debilidades. Para ello, se valdrá de un diseño no experimental, ya que “se realiza después de los hechos y el investigador no controla ni regula las condiciones de la prueba” (Tamayo, 2004, p.111). En cuanto al corte, este es

transaccional, extrapolando un determinado periodo para analizarlo y lograr resultados finales.

El tipo de investigación será exploratorio y descriptivo. Según Hernández y otros (2014), “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (pág. 60). Por consiguiente, se procedió a emplear la exploración en primera instancia, teniendo en cuenta que, EUROFISH S.A. es una empresa sin información pública divulgada. Por tanto, es indispensable obtenerla de primera mano para guiar apropiadamente el proceso investigativo.

Ahora bien, según González (2006), la indagación descriptiva “se soporta en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental” (pág. 23). Razón por la cual, una vez compilados los datos necesarios de la compañía, se analizará la factibilidad y viabilidad del mercado mediante entrevistas a empresas del sector.

Alcance

El alcance del estudio se limita a entrevistar 11 empresas del sector atunero con capacidad instalada para helicópteros, contactados mediante el correo electrónico empresarial. Este período de investigación tendrá una duración máxima de 2 semanas y finalizará cuando se hayan obtenido las respuestas solicitadas. A cada gerente se le pedirá que complete un breve cuestionario para evaluar las oportunidades y amenazas de ingreso al sector. Con el fin de, en última instancia determinar la factibilidad de integración hacia atrás de EUROFISH S.A.

Enfoque

El enfoque empleado es cuantitativo, este “se caracteriza por utilizar métodos y técnicas relacionadas con la medición, el uso de magnitudes, la observación, medición de las unidades de análisis, el muestreo y el tratamiento estadístico” (Ñaupás y otros, 2014, p.97). Para realizarlo, se recopilará información contable, con la finalidad de describir la naturaleza del segmento y la factibilidad del estudio. Estos datos proporcionarán la base para el análisis del sector aeronáutico en la industria pesquera.

Lógica

La lógica usada en el presente trabajo será deductiva, la cual parte desde la generalidad hasta la información específica. En primer lugar, se plantea una teoría sobre la factibilidad de la integración hacia atrás. Luego se lo reduce a objetivos concretos que se buscan aprobarse. A continuación, se recopilan observaciones para abordar estos objetivos planteados. En última instancia, se prueba la viabilidad de los datos específicos para confirmar o negar la teoría.

Población

En aras de buscar información primaria relevante para este trabajo investigativo, se realizarán entrevistas a los dirigentes de las principales empresas pesqueras del Ecuador, que cuenten con helicópteros dentro de sus capacidades instaladas. Para ello, se procederá a tomar información del portal de la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS, 2019). Dichas sociedades están relacionadas con la cadena de suministro atunero a nivel nacional.

La siguiente observación permitió identificar 25 unidades de negocio que serán objeto de utilidad para este estudio:

Tabla 1

Empresas atuneras con capacidad instalada para helicópteros en Ecuador.

Sector	Manta	Guayaquil	Posorja	Empresas que alquilan	Empresas próximas por adquirir	Total
Atunero	5	1	1	4	14	25
Total	5	1	1	4	14	25

Nota: obtenido de SUPERCIAS (2019).

Muestra

Una vez obtenida la población, el tamaño de la muestra se define para cada uno de los sectores. Cabe destacar que no se ha realizado una investigación de este tipo, por consiguiente, no se tiene una relación de una muestra apropiada para realizar esta

investigación. En este caso se considera las 11 empresas que poseen actualmente helicópteros como la muestra a tomar en cuenta.

Técnica de Recogida de Datos

Para esta investigación se considera como objetivo, el estudio para la creación de una empresa de aviación. La recolección de datos constará de dos partes, una que cubra el diseño exploratorio y otra el descriptivo. La primera sección, parte del diseño exploratorio, será la recopilación de datos financieros de la empresa durante los años de funcionamiento de esta unidad de negocio que consta del hangar y su mantenimiento OMA, esto permite obtener información completamente primaria.

La segunda parte consta de entrevistas realizadas a empresarios de la ciudad de Manta del sector atunero. El cuestionario va a estar compuesto de 10 preguntas relacionadas con el objetivo propuesto. De esta manera, se podrá entender el entorno en el que se rodea y la capacidad que tendrá para penetrar el mercado y generar rentabilidad, como una empresa dedicada exclusivamente al mantenimiento de aeronaves. Las preguntas que lo conforman son las siguientes:

Nombre de la empresa:

Cargo del entrevistado:

Tiempo de operación de la empresa:

Tamaño de la empresa:

1.- ¿OMA EUROFISH S.A. le ha provisto de algún tipo de servicio de mantenimiento?

a) Si

b) No

2.- ¿Cuántos helicópteros poseen actualmente?

a) 1 – 2

b) 3 – 4

c) 5+

3.- ¿Qué empresa le provee el servicio de mantenimiento a sus helicópteros?

a) OMA EUROFISH S.A.

b) HELIMANTA S.A.

c) ARICA S.A.

d) ECUAHELICÓPTEROS S.A.

4.- ¿Considera que la relación precio-servicio de la empresa que le provee el mantenimiento es adecuada?

a) Si

b) No

5.- ¿Qué considera primordial al momento de recibir el servicio de mantenimiento?

a) Calidad

b) Entrega a tiempo

c) Post-servicio

6.- ¿Cuál es el mantenimiento por el que más recurren sus helicópteros?

a) Preventivo

b) Correctivo

c) Overhaul

7.- ¿Con qué frecuencia realiza los mantenimientos?

a) 1 – 3 veces por año.

b) 4 – 6 veces por año.

c) 7+ veces por año.

8.- ¿Qué otros servicios desearían recibir dentro del mismo hangar?

a) Aviónica

b) Peso y balance

c) Ensayos no destructivos (NDT)

9.- ¿Qué porcentaje de sus actividades de pesca se realizan mediante la utilización de helicópteros?

a) 0% - 30%

b) 31% - 60%

c) 61% - 100%

10.- ¿Planea expandir su flota de helicópteros en un periodo de 5 años?

a) Si

b) No

Además de este cuestionario, se recopilará información secundaria como manuales de aviación, de funcionamiento y mantenimiento, de buenas prácticas en el hangar, repositorios universitarios y reportes del MAGAP, con la intención de realizar un correcto análisis de la empresa y su entorno.

Análisis de Datos

Siguiendo con los mismos pasos de la recolección de datos, el análisis se realizará en dos etapas. La información obtenida de la empresa se estudiará utilizando el programa de Microsoft Excel. Para ello, se efectuarán series de tiempo con el histórico de las ventas durante los últimos 8 años, esto permitirá conocer cuál de estas actividades son las que más generan e identificar el sector. De manera semejante, se crea una abertura para un estudio encaminado a entender las posibilidades de expansión del mercado que está

participando actualmente EUROFISH S.A. Como resultado se justifica la independencia financiera y realizar proyecciones de la información.

Ahora bien, para la segunda parte, luego del método cualitativo de entrevistas, obtenidas las respuestas, se tabularán mediante Microsoft Excel y se analizarán rigurosamente de acorde a parámetros establecidos, contribuyendo al análisis del entorno, a conocer el número de empresas que participan activamente en el sector, los precios promedios de mantenimiento y cuál es la tentativa del mercado en 5 años.

Las respuestas obtenidas a las preguntas se muestran a continuación en gráficos de pastel:

Figura 2

Encuesta para análisis del entorno en Manta.

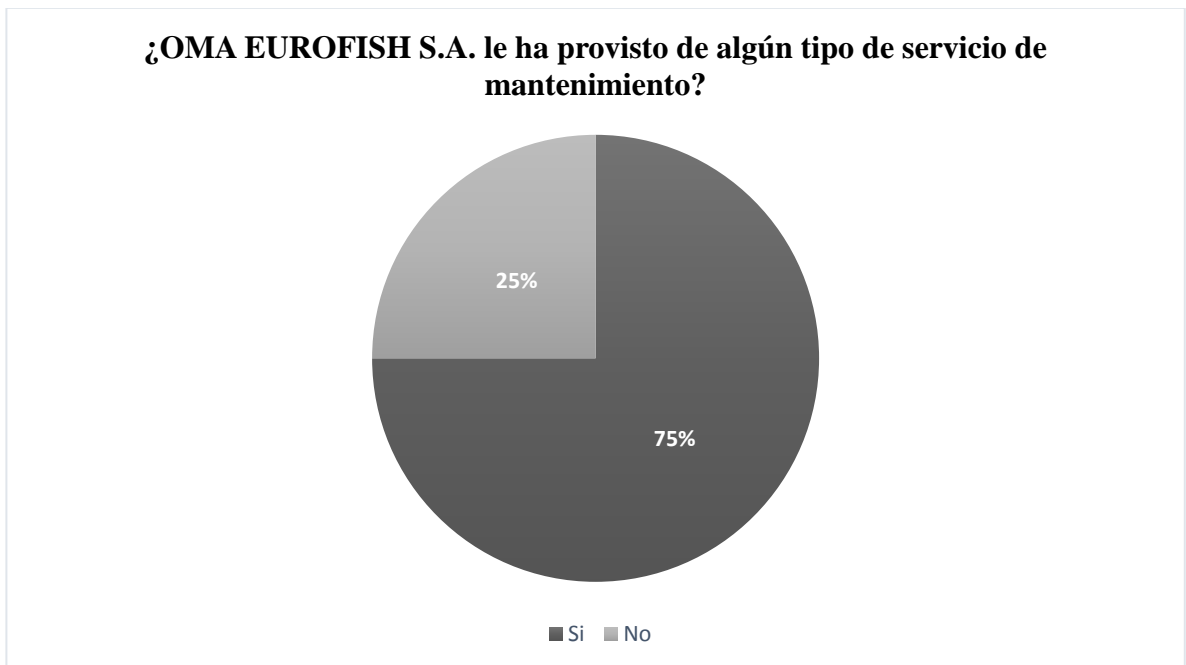


Figura 3

Encuesta para análisis del entorno en Manta.

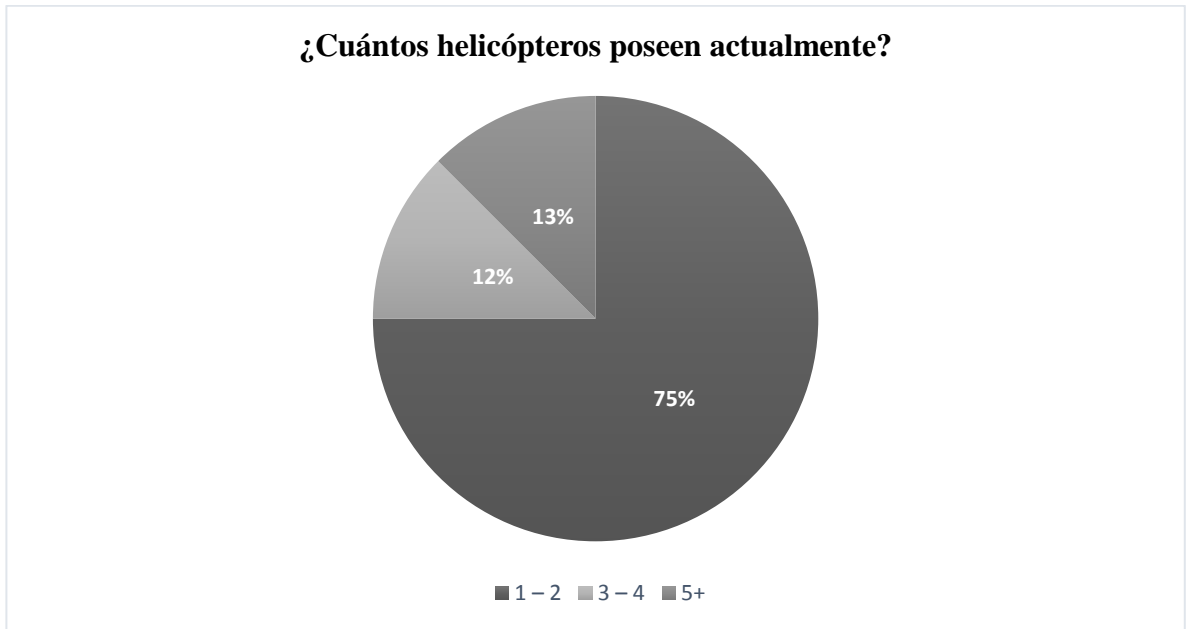


Figura 4

Encuesta para análisis del entorno en Manta.

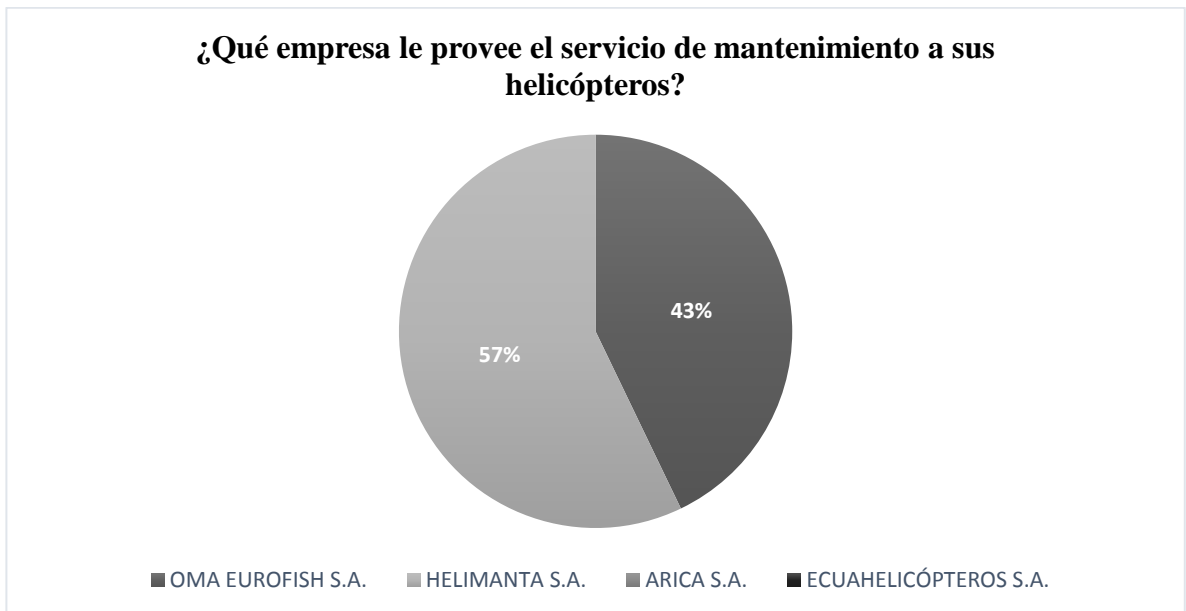


Figura 5

Encuesta para análisis del entorno en Manta.

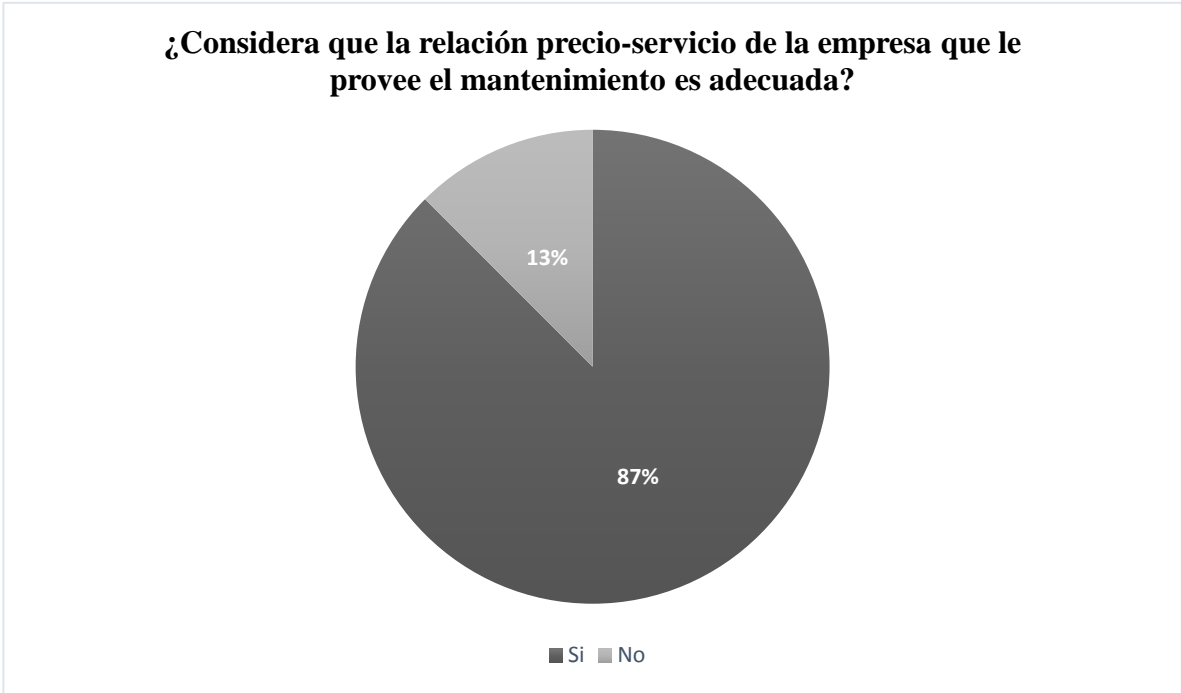


Figura 6

Encuesta para análisis del entorno en Manta.

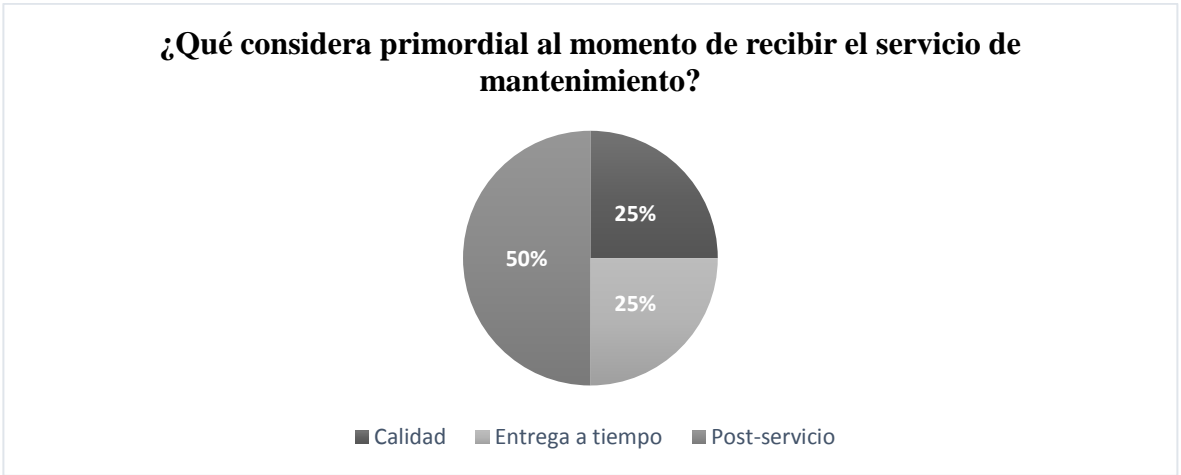


Figura 7

Encuesta para análisis del entorno en Manta.

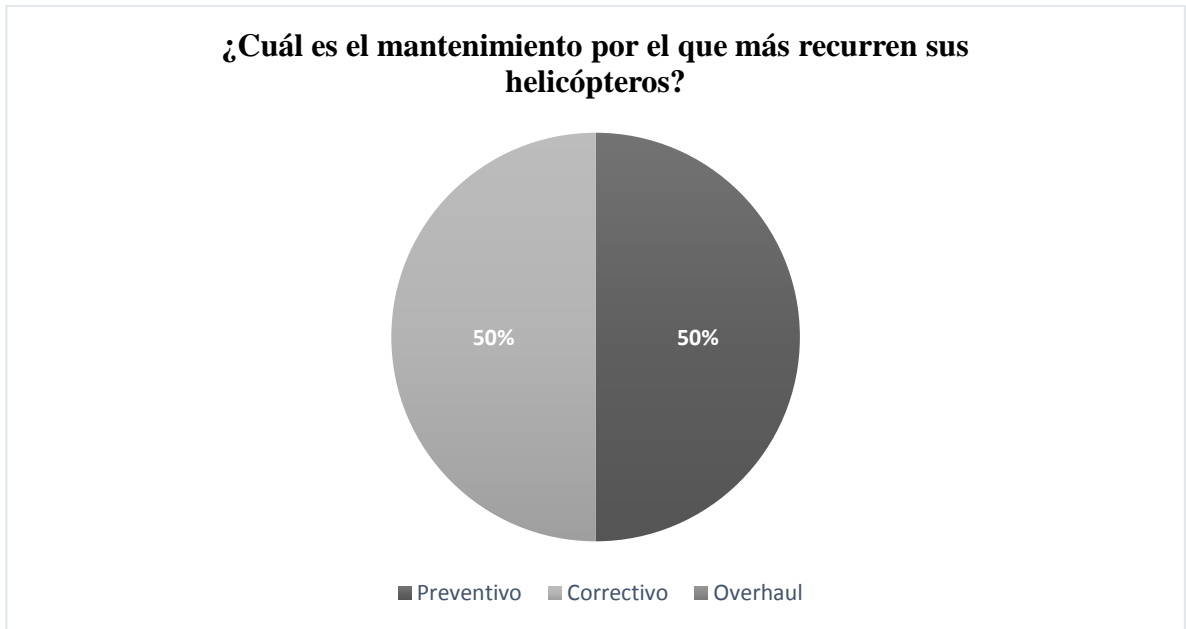


Figura 8

Encuesta para análisis del entorno en Manta.

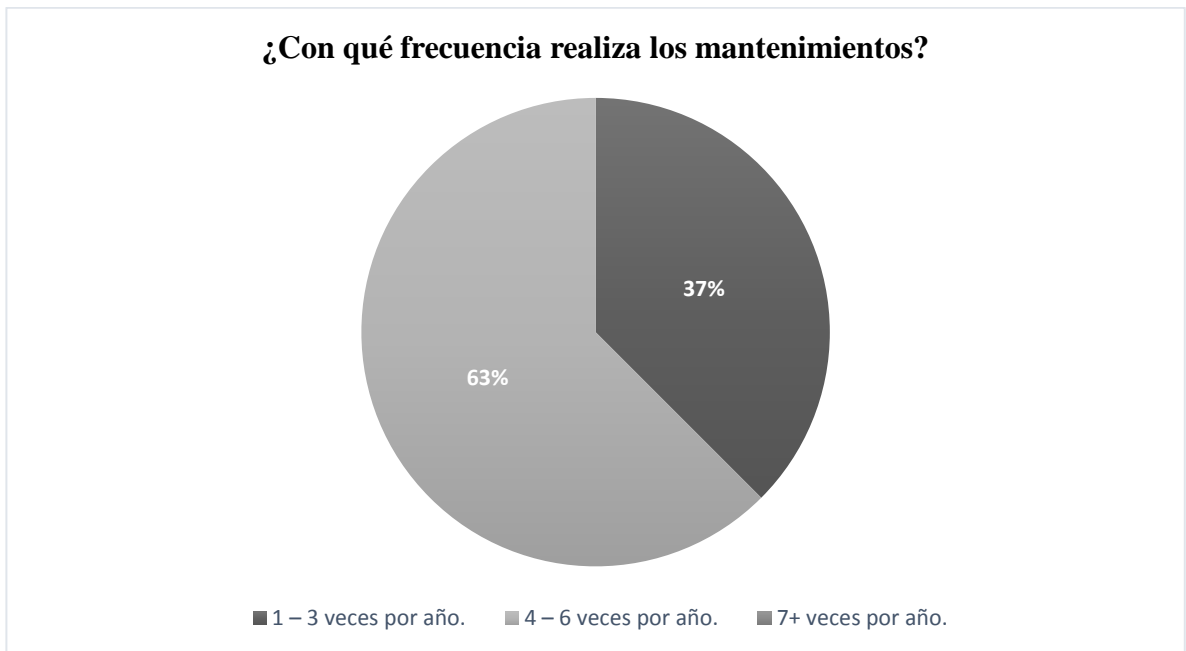


Figura 9

Encuesta para análisis del entorno en Manta.

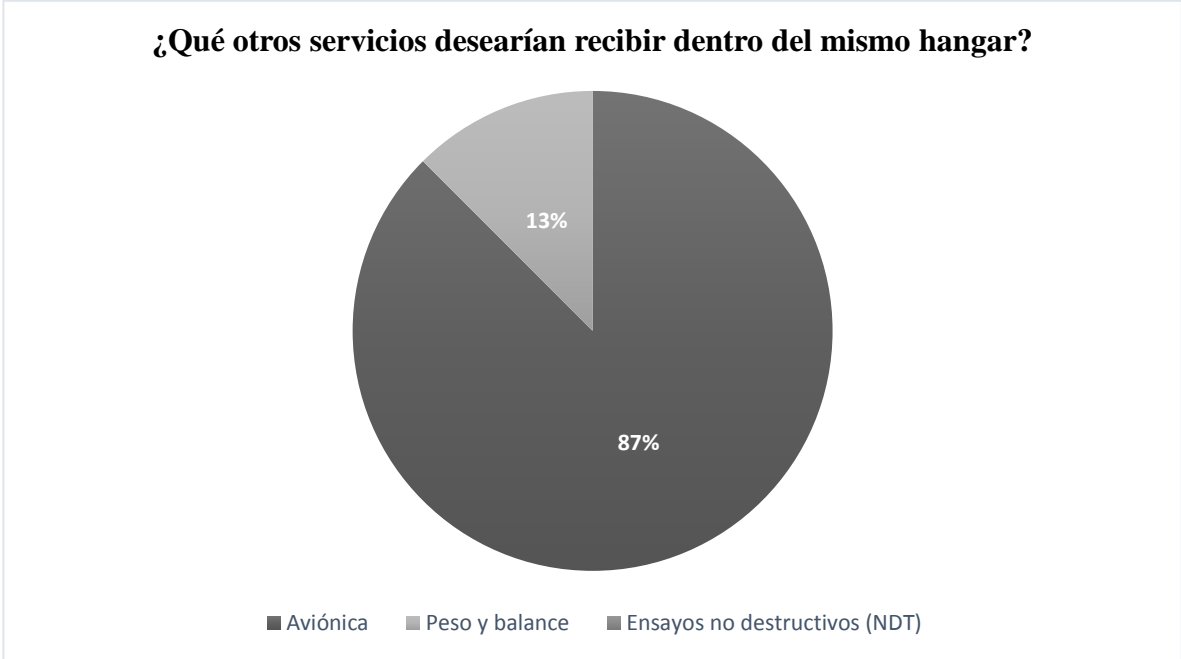


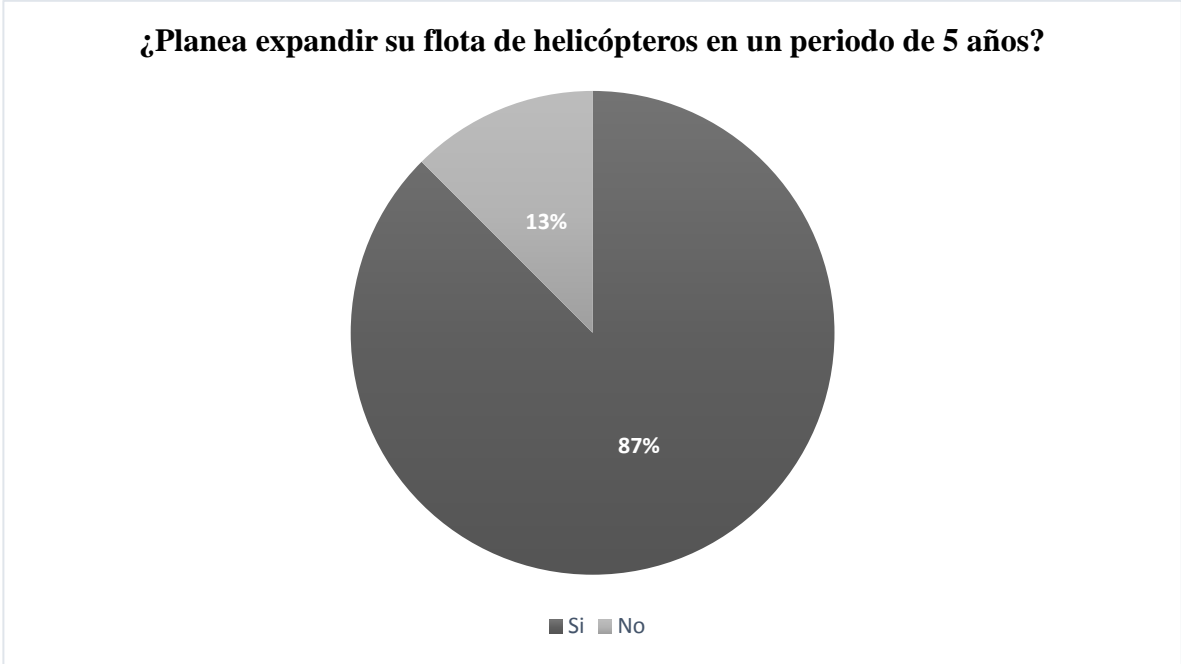
Figura 10

Encuesta para análisis del entorno en Manta.



Figura 11

Encuesta para análisis del entorno en Manta.



Capítulo I: Análisis del Entorno

Análisis PESTA

Análisis del Entorno Político

En el Ecuador, el espacio aéreo y las actividades relacionadas están reguladas por la DGAC, existen normas estrictas para la puesta en marcha de una empresa de aviación. Aunado a prácticas locales burocráticas intensas por lo cual, las organizaciones deben ser capaces de reaccionar a la normativa actual y a la que se prevé que se adopte en el futuro, y ajustar su política y práctica empresarial en consecuencia.

Análisis del Entorno Económico

La pesca y acuicultura representan un 5% del PIB ecuatoriano. Asimismo, la tendencia de crecimiento para el 2022 del sector pesquero y acuicultor asciende a los 14,9%. Los factores económicos en Ecuador tienen un impacto significativo en la forma en que una organización hace negocios y también en su rentabilidad.

Los gobiernos nacionales y las organizaciones supraestatales con competencia utilizan, cuando es posible, el control de los tipos de interés, la política fiscal y el gasto público como principales mecanismos para controlar a las empresas. En la actualidad, bajo el mandato del presidente Guillermo Lasso se han evidenciado políticas económicas destinadas a mejorar el desempeño de las empresas en el país, disminución de tarifas arancelarias y eliminación de impuestos, son dos de las medidas más sonadas del régimen.

Análisis del Entorno Social

En el país hay una gran oferta de personal capacitado para trabajar en el área de mantenimiento de helicópteros. Por ende, hay mano de obra calificada y a un bajo costo, lo que disminuye el precio del servicio. Por otra parte, los consumidores son un nicho de mercado establecido, con alto nivel de conocimiento en el sector, lo que dificulta el acceso a nuevos competidores.

Análisis del Entorno Tecnológico

La flota de helicópteros en la industria pesquera en Manta crece anualmente a un ritmo de 4 helicópteros por año. La tecnología que estos incluyen aumenta progresivamente con el pasar del tiempo, por ende, las capacitaciones necesarias para brindar un servicio adecuado son imprescindibles para el sector.

Actualmente, aparte de las herramientas modernas, los hangares cuentan con aplicaciones para controlar todos los procesos mediante órdenes de mantenimiento, desde la llegada del helicóptero hasta la culminación del servicio, permitiendo un flujo de información apropiado que efficientiza lo que se está haciendo.

Análisis del Entorno Ambiental

Cuando se considera al medio ambiente dentro del marco regulatorio del país, se tiene en cuenta la Ley de Gestión Ambiental con Registro Oficial N° 245 del 30 de junio de 1999 para el control de aeronaves. Esta busca que las empresas aeronáuticas deban mejorar sus sistemas para disminuir las emisiones.

En las cuales se incluyen los siguientes factores: control de combustibles, lubricantes, agua, pintura en spray, energía eléctrica, gases de combustión, ruido, polvo o material articulado, basura común, hojas usadas, materiales de limpieza usados, equipos de protección personal usados, residuos de limpieza de derrames, recipientes de pintura vacíos, envases plásticos contaminados, recipientes de lubricantes vacíos, chatarra electrónica, toners usados, material para derrames, repuestos usados, residuos de combustible y lubricantes.

Figura 12

Aspectos medioambientales necesarios para la creación de un helipuerto.

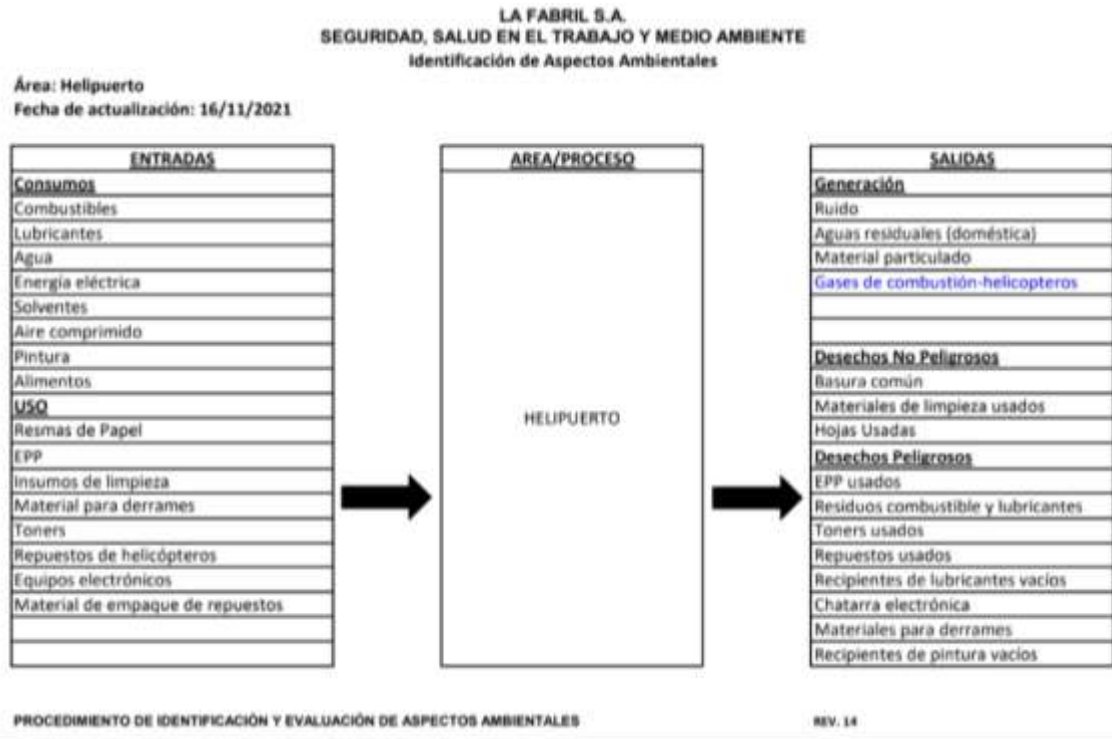


Tabla 2

Manejo de desechos en el helipuerto.

ANEXO A
Clasificación y Disposición Final de los Desperdicios Sólidos o Líquidos por Área:

1. Desperdicio Producido	2. Característica física	3. Categoría	4. Utilidad	5. Donde se almacena	6. Responsable de transportar los residuos	7. Almacenamiento Temporal	8. Disposición Final
Baterías-Pilas usadas	Sólido	DP: Desecho Peligroso	No Reciclable	fundas	Ayudante	Temporalmente en el proceso	Eliminación externa
Equipos de protección personal usados	Sólido	DP: Desecho Peligroso	No Reciclable	Fundas	Ayudante	C A P Principal	Eliminación externa
Recipientes plásticos contaminados con residuos químicos	Sólido	DnP: Desecho No Peligroso	Reciclable	Fundas	Ayudante	Temporalmente en el proceso	Eliminación externa
Hojas impresas	Sólido	DnP: Desecho No Peligroso	Reciclable	Fundas	Ayudante	Temporalmente en el proceso	Reciclaje Externo
Papel higiénico de baños (papel toallas higiénicas)	Sólido	DP: Desecho Peligroso	No Reciclable	Fundas	Ayudante	Temporalmente en el proceso	Eliminación externa
Luminarias desgastadas / usadas	Sólido	DP: Desecho Peligroso	No Reciclable	Cajas de cartón	Personal de mantenimiento/contratista	C A P Principal	Eliminación externa
Materiales de limpieza usados (escoba, trapeadores, etc.) no contaminado con sustancias peligrosas	Sólido	DnP: Desecho No Peligroso	No Reciclable	Fundas	Ayudante	C A P Principal	Eliminación externa
Toners	Sólido	DP: Desecho Peligroso	No Reciclable	Cajas de cartón	Ayudante	C A P Principal	Eliminación externa
Útiles de oficinas usados (Carpets, esferos, etc)	Sólido	DnP: Desecho No Peligroso	No Reciclable	Fundas	Ayudante	C A P Principal	Eliminación externa
Materiales absorbente utilizados en derrames de químicos	Sólido	DP: Desecho Peligroso	No Reciclable	Fundas	Ayudante	Temporalmente en el proceso	Eliminación externa
Vasos térmicos usados	Sólido	DnP: Desecho No Peligroso	No Reciclable	Fundas	Ayudante	C A P Principal	Eliminación externa

Las 5 Fuerzas de Porter

(F1) Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

El consumidor meta de AEROFISH S.A. está constantemente en búsqueda de un servicio de calidad, trabajadores altamente capacitados y seguridad ocupacional respecto a sus helicópteros. La empresa contará con severos estándares para la satisfacción de sus clientes, valiéndose principalmente de la trayectoria y el desempeño obtenido en 8 años de funcionamiento.

A pesar de que, no hay costo de cambios involucrados en los servicios conexos que brinda AEROFISH S.A., su ventaja competitiva por la ubicación geográfica, el know-how, la certificación OMA, la capacidad instalada, la infraestructura de 1400m² para brindar mantenimiento y precios por debajo de la competencia, resultan en un bajo poder de negociación de los compradores.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

En el Ecuador solamente hay una empresa licenciataria por la Robinson Helicopter Company, ubicada en la ciudad de Guayaquil, que comercializa los repuestos. Sin embargo, los talleres autorizados y avalados por la DGAC están en la capacidad de importarlos directamente desde Estados Unidos de América, por medio de importadores especializados en la rama, puesto que, son estos, los encargados de conseguirlos de distribuidores en el país de origen.

Razón por la cual, el poder de negociación de los proveedores es alto, dado que, se dependerá totalmente de la gestión logística y los posibles problemas causados por diferentes factores al momento de la importación.

(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes

A raíz de la adquisición de helicópteros para los barcos atuneros, la demanda de servicios conexos ha crecido sustancialmente. Para suplirla, se han creado talleres de mantenimiento a lo largo del litoral ecuatoriano. EUROFISH S.A. ha captado la mayoría

del mercado, posicionándose como el taller más grande a nivel pesquero-aeronáutico y el más completo.

Ahora bien, hay que considerar que existen barreras de ingreso importantes para la penetración de nuevos competidores, dado que, los recursos empleados para empezar a operar son sustancialmente altos. Además, se necesita de mano de obra capacitada y certificaciones dentro del marco regulatorio. De manera semejante, se requiere de know-how y trayectoria en actividades similares.

Cabe recalcar que los precios por la capacidad instalada del hangar actual y su capacidad de trabajo estandarizada, permite que los costos sean inferiores a los de la competencia y por ende, el precio de los servicios oscila hasta en un 20% menos. Por todo esto, se infiere que la amenaza de nuevos entrantes que quieran abarcar las dimensiones de este proyecto es baja.

(F4) Amenaza de productos sustitutos

Según la SUPERCIAS (2019), en el país, existen 5 talleres de mantenimiento que ofrecen servicios similares. A pesar de esto, no están en las mismas condiciones de infraestructura para brindar overhaul de motores o hélices, ni poseen la ubicación estratégica del hangar actual de EUROFISH S.A.

AEROFISH S.A. se destacará por el servicio de calidad, seguridad e implementación de OMA de motores. Teniendo en cuenta que, esta prestación no se brinda actualmente en el país, inclusive en Latinoamérica se convertiría en el segundo taller en implementarlo. Estas razones sirven para demostrar que la amenaza de productos sustitutos es baja.

(F5) Rivalidad entre los competidores

AEROFISH S.A. como una nueva unidad de negocio, busca diferenciarse y aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece hoy en día. Para ello, se vale de su amplia cartera de clientes y su certificación OMA de motores, para convertirse en pionera a nivel nacional de estos servicios brindados. Asimismo, la ubicación del taller es propicia

de una ventaja competitiva, al estar próximos al principal puerto atunero del Ecuador, el cual, gracias a su geografía, representa una importante ruta de paso de los barcos pesqueros hacia el sur del continente.

Ahora bien, el litoral ecuatoriano cuenta con 3 empresas que forman parte de la competencia. ARICA S.A., ubicada en Guayaquil, HELIMANTA S.A., en Portoviejo, y ECUAHELICOPTEROS S.A., en El Triunfo. No obstante, estas no poseen un hangar con capacidad instalada para suplir las necesidades de actividades conexas, que necesitan actualmente los helicópteros de la industria pesquera. Como resultado, se prevé una rivalidad de los competidores baja.

Capítulo II. Diagnóstico Interno de la Empresa

Misión

Ofrecer un amplio portafolio de mantenimiento preventivo y correctivo a helicópteros Robinson R44, diferenciándonos por un personal técnico calificado, un servicio de calidad y un vasto stock de repuestos.

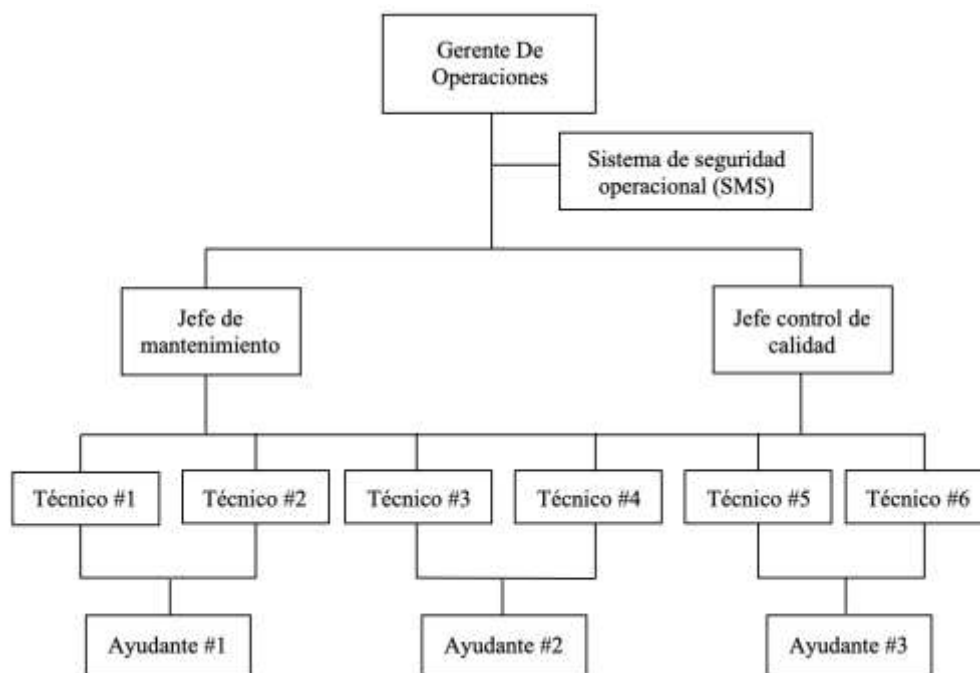
Visión

Dentro de 5 años AEROFISH S.A. será una empresa líder en América Latina como Organización de Mantenimiento Aprobado de aeronaves Robinson R44, siendo percibida como sinónimo de confianza y credibilidad, adaptándose a un proceso tecnificado e innovativo y aumentando la capacidad instalada del hangar.

Estructura Organizacional

Figura 13

Organigrama de AEROFISH S.A.



Descripción del Servicio

AEROFISH S.A. es una empresa ubicada en la ciudad de Manta, autorizada por The Robinson Company y la DGAC para brindar servicios de mantenimiento aprobado,

hangaraje, overhaul de motores Lycoming O-540 F1 B5, pintura y venta de repuestos para helicópteros.

Los mantenimientos se realizarán tomando en cuenta las horas de vuelo de cada aeronave. Así, pues:

- Primeras 10 horas, se realizan las inspecciones por Manual de Mantenimiento del motor.
- Primeras 25 horas, se realiza la inspección por Manual de Mantenimiento del motor y el Lycoming SI 1129.
- Primeras 100 horas, se realiza la inspección por Manual de Mantenimiento del motor, Lycoming SI 1080, Lycoming SB 366, como aplique, y Lycoming SB 488 (también aplica para reemplazo de cilindros).
- Cada 100 horas, se realiza la inspección por Manual de Mantenimiento del motor, Lycoming SI 1129, Lycoming SI 1191, Lycoming SI 1080, Lycoming SB 342 (Solo a IO-540), Lycoming SB 643, e inspección por horas/anual por sección 2.400.
- Cada 300 horas, se realiza inspección por Manual de Mantenimiento del motor, Lycoming SB 301, Lycoming SB 388 (también aplica para reemplazo de cilindros), lubricar C181-3 bearing por sección 1.140, y reemplazo de filtro hidráulico por sección 1.170.
- Cada 500, se realiza CMI SB 643, CMI SB 658, CMI SB 663, CMI SB 670, drenaje y enjuague de las cajas de accesorios por sección 1.120 y 1.130, limpiar los chips detectores de las cajas de accesorios por sección 1.115, inspección de lubricante y servicio del clutch por sección 7.210, serviciar los resortes del colectivo (controles manuales) por sección 8.221.
- Cada 2200 – 2400, se realiza la inspección de 2200 horas por sección 2,700.
- Cada 4 meses, se realiza el Lycoming SB 480.
- Cada 12 meses, se realiza la inspección anual/100 horas por sección 2.400, limpieza de los chips detectores de las cajas de accesorios por sección 1.115, inspección del transmisor de emergencia (ELT) por 14 CFR sección 91.207, y chequeo de inflación de los flotadores por sección 5.630.
- Cada 24 meses, inspección y prueba del transponder por 14 CFR sección 91.413.

- Cada 3 años, lubricación de C181-3 bearing por sección 1.140, chequeo de inflación de los flotadores por sección 5.640, prueba de hidrostática del cilindro de presión del flotador.
- Cada 4 años, realización de CMI SB 643, CMI SB 658, CMI SB 663, CMI SB 670.
- Cada 12 años, realización de CMI SB 643, inspección de 12 años por sección 2.600. (Esta inspección solo es requerida para helicópteros que han acumulado 12 años en servicio y menos que 2200 horas de tiempo en servicio desde su fabricación).
- Cada 15 años, realización de CMI SB 643.

Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística Inbound. AEROFISH S.A. al igual que otras empresas necesita proveerse de diferentes utensilios, materiales, repuestos y suministros para operar de manera eficiente. La logística para abastecerse de repuestos busca aminorar los costos hasta un 15%, el cual es el margen de ganancia estipulado del agente autorizado de venta por The Robinson Company en Ecuador, disminuyendo simultáneamente la dependencia de proveedores locales. Para lograrlo, se importan las partes desde Estados Unidos de América mediante la incorporación de un departamento de importaciones y se almacenan en la bodega del hangar.

Para proveer un servicio de calidad, AEROFISH S.A. necesita siempre tener repuestos a la mano, de esta manera el tiempo de mantenimiento se reduce y el helicóptero estará operativo en menor tiempo. Para ello, la empresa se vale del software de VAN servicios, el cual determina el stock de maniobra en base a las existencias actuales y a un tiempo promedio de 1 mes para que los repuestos sean desaduanizados y entregados. Asimismo, cuenta con stock de seguridad para cada parte en caso de que sea necesario y la demanda aumente hasta en 40%.

Operaciones. AEROFISH S.A. con su hangar ubicado en la ciudad de Manta, tiene la capacidad de brindar servicios a helicópteros de bandera nacional e internacional, con capacidad de hangaraje y mantenimiento de hasta 10 aeronaves simultáneamente. Para

realizarlo de manera eficiente y aportando valor a la cadena, se utiliza el software de VAN servicios, en donde se cargan las órdenes del día a día, automatizando el software, la contabilidad, la cadena de suministro y la gestión logística, siendo esto una fortaleza para las operaciones de mantenimiento.

Marketing y Ventas. El marketing de AEROFISH S.A. es muy específico, se trata de mercadotecnia B2B, la cual propicia relaciones con clientes a largo plazo, interacciones técnicas basadas en la confianza, negociaciones comerciales intensivas y proveer de un adecuado servicio postventa. Aunque las ventas suelen tener un proceso complejo, AEROFISH S.A. busca establecer acuerdos de más de un año de mantenimiento para una aeronave, con beneficios dentro de todo el periodo de asistencia constante y buenas prácticas.

Las estrategias que utiliza la empresa, al ya tener completamente identificado a los clientes, son reuniones, envío de emails, llamadas y demostraciones que permiten al usuario conocer sobre lo que puede realizar el hangar y las innovaciones de la que es partícipe. Esto permite mantener clientes leales durante los 3 años de operaciones, a pesar de la inexistencia del costo de cambio.

Servicios Postventas. Mantener la relación con los clientes es de suma importancia para brindar el servicio en reiteradas ocasiones. Por tanto, AEROFISH S.A., para generar valor agregado, utiliza puntos de control que determinan la operabilidad de sus mantenimientos durante el periodo de maniobra. Además, mide la calidad mediante encuestas cerradas que puntúan la apreciación del servicio por parte del cliente.

Asimismo, posee una bitácora con los mantenimientos que se le han *efectuado* al helicóptero. Además, provee de vuelos de prueba al finalizar los chequeos, otorgando garantía de 50 horas en reparaciones y desde 1 hasta 10 años en repuestos. Por último, mantiene constante contacto con los pilotos y mecánicos asignados al helicóptero, cerciorándose de la presencia de desperfectos durante sus primeros vuelos.

Actividades Secundarias

Desarrollo de Tecnología. AEROFISH S.A. generará valor agregado mediante la inclusión de bancos de prueba a su sistema de gestión de mantenimiento correctivo, el

cual permite testear motores, magnetos, arranques, alternadores y otras partes del helicóptero sin la necesidad de que este instalado dentro del mismo. Asimismo, formará parte de un clúster tecnológico ubicado en la ciudad de Guayaquil, el cual busca fortalecer los lazos de innovación y desarrollo en el país (Román&Vilema, 2016).

Infraestructura de la Empresa. La capacidad instalada de la empresa es significativa, mayor a cualquier hangar de mantenimiento en el país, simultáneamente cuenta con un manual de buenas prácticas establecidas para el correcto funcionamiento. Actualmente, cuenta con una capacidad para albergar a 10 helicópteros mediante la normativa de la DGAC y brinda un mantenimiento de calidad a más de 6 aeronaves a la vez, lo que corresponde a un 60% de la capacidad total.

Gestión de Recursos Humanos. Se genera valor agregado mediante la inclusión de técnicos capacitados para la labor, con estudios y conocimientos en el área. De ahí que, las capacitaciones constantes en administración de inventario rudimentario, administración de relaciones con el cliente y prácticas de mantenimiento son vitales para la cadena de valor.

La rotación de personal por decisión propia es nula, sin embargo, por despidos, la tasa asciende al 5% un valor muy bajo teniendo en cuenta la alta oferta de mecánicos en el mercado laboral. Esto se traduce en un ambiente laboral apropiado, con colaboradores motivados y productivos, con un sueldo de \$3000 para los técnicos y de \$1400 para los ayudantes, superando el promedio de mercado en un 22%.

Compras. El aprovisionamiento de repuestos se realiza directamente con importadores específicos de este nicho de mercado y mediante distribuidores estadounidenses, de esta manera se puede garantizar a los clientes un mantenimiento adecuado con repuestos de calidad, en menor tiempo y con las certificaciones de The Robinson Company.

Contabilidad y Finanzas. Los costos en los que incurre la empresa son principalmente divididos en 3. Esto se puede considerar como el presupuesto que se establece cada año para las operaciones de la empresa. En primer lugar, se estipulan los costos de mano de obra, en el cual se incluye remuneraciones económicas, bonos,

capacitaciones y horas extras, aquí se invierte el 32% de los recursos destinados. Luego, vienen los costos de operación, en el cual se incluye el mantenimiento general del hangar, incluido áreas verdes, seguridad, pintura, reparaciones y demás, aquí se invierte un 10%. Por último, se invierte el mayor porcentaje del fondo en compra y almacenamiento de repuestos, equipos y combustibles que se utilizan durante los mantenimientos, esto representa un 58% de los costos totales. En total esto genera un presupuesto de costos por más de \$896.000.

Ahora bien, para cubrir estos costos la empresa tiene como política una utilidad mínima del 30% del costo. Los ingresos se generan mediante su actividad interna preponderante de mantenimiento de helicópteros, esto genera el 92% de los ingresos. El 8% restante corresponde a actividades relacionadas como renta de helicópteros o asesorías.

Matriz de Análisis Interno

Lo anteriormente expuesto se lo puede tabular de la siguiente manera:

Tabla 3

Matriz IFE para AEROFISH S.A.

	Fortaleza	Peso	Rating	Peso Ponderado
1	El hangar está ubicado en una posición estratégica, cerca del puerto pesquero más grande del Ecuador.	0,17	4	0,68
2	Las instalaciones, equipo y maquinaria para la reparación están constantemente siendo remodelada, están en excelentes condiciones.	0,12	3	0,36
3	Las encuestas realizadas muestran que el 87% de los clientes están de acuerdo con la relación calidad-precio.	0,08	3	0,24

4	El ERP de VAN servicios agiliza en tiempo en un 92% los procesos de mantenimiento.	0,12	3	0,36
5	El hangar está muy bien posicionado en el mercado, el 75% de los entrevistados ha sido recibido mantenimiento por EUROFISH S.A.	0,04	3	0,12

Debilidades	Peso	Rating	Puntaje Ponderado
--------------------	-------------	---------------	--------------------------

1	No hay un departamento de mercadotecnia bien establecido con estrategias claras y concisas para acaparar cuota de mercado.	0,08	1	0,08
2	La importación de repuestos demora el 34% de las veces hasta 3 semanas más del tiempo pronosticado.	0,18	1	0,18
3	Las finanzas van de la mano con la empresa matriz, ocasionando problemas en el entendimiento del modelo de negocio.	0,13	2	0,26
4	El hangar está funcionando a 60% de capacidad actualmente, debido a que no se explotan todos los servicios que se pueden brindar.	0,02	1	0,02
5	No hay una planeación estratégica a largo plazo con objetivos definidos para mantener las operaciones del hangar.	0,04	2	0,08

Puntaje Total	1,00	2,38
----------------------	-------------	-------------

Capítulo III: Propuesta de Mejora

Segmentación de Clientes

En este punto, es evidente que los clientes forman parte de un nicho de mercado muy específico. Así pues, son empresas dedicadas a la actividad de prospección pesquera que cuentan con helicópteros para realizarla de manera eficiente. En concreto, este nicho está compuesto de 11 empresas y representa una pequeña parte de la industria pesquera en el país.

Estrategias a Largo plazo para la Fidelización de Clientes

Las estrategias de fidelización permiten a las empresas conservar los clientes y con ello conseguir nuevos consumidores. El cliente satisfecho comparte su experiencia positiva a través de su círculo de amigos y familiares, u opta por postear en sus redes sociales el buen servicio que la compañía ofrece (Woods y otros, 2020).

Para lograrlo, AEROFISH S.A. llevará un control mensual de todas las aeronaves que le brinda el servicio. De esta manera, se nutre una base de datos con la que se aplicará email marketing con recordatorios constantes, con la finalidad de generar más visitas preventivas que correctivas al taller. Así pues, el cliente previene futuros gastos innecesarios, mientras que se genera un vínculo entre cliente-taller y se envía un mensaje directo de preocupación por el bienestar del consumidor.

Otro punto para considerar, en base a las encuestas realizadas, el 86% de ellas están interesadas en chequeos de aviónica. Es por esto, que se implementaría en cada chequeo mensual la respectiva revisión de esta. Cumpliendo con las expectativas y con ello brindando un servicio exitoso a largo plazo.

Marketing Mix

Precio

Aplicar estrategias de precios como precio descreme o precio de penetración, se vuelve ineficiente cuando los mantenimientos son una necesidad para el consumidor. Una de las opciones a aplicarse en este marketing mix, son cuadros comparativos de precios

frente a los valores que ofrece la competencia, de esta manera los clientes pueden evidenciar de primera mano la diferencia.

Cabe destacar que se considera el precio del servicio o del repuesto siempre generando una utilidad del 30% como parte de la política de la empresa. Considerando las encuestas realizadas el 87% está satisfecho con la relación precio-calidad del servicio (véase figura 5).

Plaza

Para brindar comodidad al cliente, el hangar se encuentra en la ciudad de Montecristi, cercano al sector pesquero. Es un punto estratégico para captar clientes de las costas mantenses, simultáneamente está a 3 horas del puerto y aeropuerto internacional más importante del país, facilitando la llegada de repuestos y la logística en general.

Promoción

Para llegar este tipo de cliente, las estrategias digitales comunes no son las indicadas. En este caso se optan por opciones B2B. Una de ellas es disponer de un asesor que se encargue de monitorear constantemente la frecuencia de mantenimientos y llamar de manera personalizada a cada cliente. Asimismo, se destinan correos puntuales con información precisa del siguiente mantenimiento, enfocándose siempre en la prevención.

Otro punto por agregarse en esta estrategia es la participación de AEROFISH S.A. en ferias pesqueras, de repuestos, maquinarias y relacionados en todo el país, de esta manera se puede aumentar la presencia en el mercado y hacerse notar frente a los distintos sectores que utilizan helicópteros para sus actividades.

Por último, se opta por la creación de una página web con la trayectoria de la empresa, los permisos que cuenta y los mantenimientos que realiza. Esto no solo da más confianza a un nuevo consumidor, pero reasegura el compromiso de la empresa hacia sus clientes por brindar un servicio de calidad.

Servicio

El servicio de mantenimiento brindado se destaca por el valor que genera a los clientes, debido a que unifica los repuestos, las reparaciones, la pintura y el overhaul en

un mismo lugar. De esta manera, se puede lograr de manera eficiente tener operativo nuevamente un helicóptero en el menor tiempo posible.

Como parte del valor agregado a impulsar en este marketing mix, está el overhaul de motores, el cual no se realiza en otro hangar en toda Latinoamérica, lo que permitirá acaparar una mayor cuota de clientes nacionales como internacionales que necesiten realizar las reparaciones.

Estrategia de Amplia Diferenciación

Las empresas generan constantemente estrategias enfocadas en crear valor agregado del producto/servicio frente a la competencia (Xiaoshuai y Jiangping, 2017). Una forma de lograrlo es mediante la diferenciación, en este caso a través de procesos innovativos en el mantenimiento, buscando siempre estar un paso adelante de los competidores y con ello captar el mayor número de clientes posible.

Para lograrlo, AEROFISH S.A. en primera instancia, incursionará en un hangar móvil. Así pues, si no son necesarias reparaciones de mayor índole, la empresa podrá visitar a sus clientes donde la aeronave se encuentre, de esta manera, se realizarán las reparaciones pertinentes sin tener que incurrir en costos elevados de movilización del helicóptero. Este nuevo servicio se incorpora mediante una estrategia de planificación a 5 años plazos en la que se contempla la compra de un vehículo para la movilización de las herramientas y el personal. Asimismo, se logra aumentar el margen de utilidad por concepto de valor agregado en el servicio.

Como segundo punto, se propone como estrategia de diversificación la implementación de Overhaul de motores. Dicha operación, se considera como una estrategia que catapultará al hangar a otros estándares, puesto que no hay otro hangar que lo realice. Actualmente, el taller ya cuenta con el know-how suficiente para realizarlo. Sin embargo, mediante esta nueva propuesta se busca financiar en un periodo de 6 meses la capacitación in situ del personal de AEROFISH S.A. por parte de The Robinson Company. Además, se contempla la compra de nuevos kits de herramientas básicos y especializados que permitan realizar el mantenimiento de una manera adecuada, cumpliendo con los estándares internacionales.

Por último, la aviónica, este es un servicio requerido por el 87% de los encuestados. Hoy en día, el hangar ya realiza este mantenimiento dentro de su portafolio de actividades, sin embargo, es tercerizado. Con esta nueva propuesta se busca incorporar nuevo personal capaz de realizar esta actividad y adquirir las herramientas necesarias para ello.

Capítulo IV: Financiamiento

Este capítulo tiene como finalidad proyectar los costos y los ingresos de las nuevas estrategias a implementarse, una vez separado el hangar de la matriz y comenzando una operación independiente. Para ello, se estipulan las siguientes condiciones. Se considera realizar una inversión de \$90,144.37. con pronóstico de 5 años y con el objetivo de incorporar 3 nuevas propuestas de servicios al hangar, impulsando el know-how del personal y la capacidad instalada.

A continuación, se muestra el detalle de los diferentes activos fijos y gastos de preoperación a incurrirse:

Tabla 4

Activos fijos para implementación de nuevas estrategias AEROFISH S.A.

Rubros	Cantidad	Precio Unit.	US\$
Vehículos			18,999.00
Furgoneta Chevrolet N300 año 2022 a gasolina	1	18,999.00	18,999.00
Equipos de Computación y Software			747.83
Computadora Dell Inspiron i7 15700 1Tb	1	600.00	600.00
Impresora térmica iDPRT	1	147.83	147.83
Maquinarias y Equipos			63,912.00
Herramientas especiales	1	892.00	892.00
Equipo de apoyo (bancos para asentar el motor)	1	14,272.00	14,272.00
Bancos de pruebas (instrumentos)	1	48,021.00	48,021.00
Herramientas convencionales	1	427.00	427.00
Hyundai Generador 210cc 3300w 3000rpm	1	300.00	300.00
Activo Diferido			50.00
Firma electrónica	1	50.00	50.00
Gastos de Preoperación			6,435.54
Capacitaciones	1	5,005.00	5,005.00
Imprevistos (% valor inversión inicial)	1	1,430.54	1,430.54
Total Rubros US\$			90,144.37

El vehículo se utilizará para la actividad de hangar móvil, el equipo de apoyo y los bancos de pruebas serán empleados en el overhaul de motores, y las herramientas convencionales y especiales para la aviónica. El resto de los rubros serán empleados en las distintas actividades complementarias.

Ahora bien, para financiar esta operación se empleará un portafolio de fondos propios y crédito bancario. Los primeros \$20.000 serán cubiertos por capital social de los inversionistas a una tasa de descuento del 9.66%, considerando para ello la tasa de Riesgo País y la inflación. Para los \$70,144.37 restantes se considera un préstamo realizado a BanEcuador. Esto permitirá cubrir el 78% de la inversión inicial requerida. Al necesitar capital fijo, para el sector empresarial esta institución otorga una tasa del 9.76% anual amortizado a 5 años de operación. A continuación, se muestra el detalle de la operación financiera:

Tabla 5

Financiamiento de la inversión inicial AEROFISH S.A.

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0				0.00
1	58,702.52	11,441.85	6,343.24	17,785.09
2	46,092.61	12,609.91	5,175.18	17,785.09
3	32,195.40	13,897.21	3,887.88	17,785.09
4	16,879.48	15,315.93	2,469.16	17,785.09
5	(0.00)	16,879.48	905.61	17,785.09
Total		70,144.37	18,781.08	88,925.45
Acreedor	BanEcuador			
Principal	\$ -			
Tasa %	9.76% Anual			
Plazo	5 Años			
Meses	60 Meses			

En base a las dos opciones de financiamiento se calcula cuanto será el costo de la inversión de la siguiente manera:

Tabla 6

Costo promedio ponderado de capital para la inversión de AEROFISH S.A.

Costo Promedio Ponderado de Capital - CPPC - WACC				
		a	b	= (a * b)
Fuentes de Financiamiento	Monto US\$	Proporción %	Tasa %	Ponderación
Capital Social	20,000	22%	9.66%	2.14%
Obligaciones Financieras	70,144	78%	9.76%	7.59%
Totales	90,144	100%		9.74%

La tabla anterior muestra que el costo de capital asciende a un 9.74%. Este resultado es la tasa que va a costar anualmente la inversión de \$90,144 durante los próximos 5 años.

Una vez que se conoce la cantidad de recursos necesarios para operar, hay que establecer los colaboradores que van a ser parte de este proyecto. Actualmente, el hangar cuenta con una nómina que incluye un gerente responsable, un asistente de gerencia, un jefe de mantenimiento, 6 técnicos y 3 ayudantes. Para agrandar el portafolio de servicios, es necesario incluir un técnico especializado en aviónica y otro que esté disponible para el hangar móvil, además, se incluye un ayudante para alivianar la carga actual. A continuación, se muestra los salarios del primer año:

Tabla 7*Presupuesto de sueldos para primer año de operación de AEROFISH S.A.***Presupuesto de Sueldos**

Proyeccion: ene 01, 2023								
Moneda: US\$								
		0%	8.33%	400	12.15%	0.00%		
Colaboradores	Sueldos	Comisiones	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportes Patronales	Fondo de Reserva	Subtotal	División
Gerente Responsable	3,500.00	0.00	291.67	33.33	425.25	0.00	4,250.25	Gerencia
Asistente de Gerencia	450.00	0.00	37.50	33.33	54.68	0.00	575.51	Gerencia
Jefe de Mantenimiento	1,250.00	0.00	104.17	33.33	151.88	0.00	1,539.38	Operaciones
Técnico #1	950.00	0.00	79.17	33.33	115.43	0.00	1,177.93	Operaciones
Técnico #2	950.00	0.00	79.17	33.33	115.43	0.00	1,177.93	Operaciones
Técnico #3	950.00	0.00	79.17	33.33	115.43	0.00	1,177.93	Operaciones
Técnico #4	950.00	0.00	79.17	33.33	115.43	0.00	1,177.93	Operaciones
Técnico #5	950.00	0.00	79.17	33.33	115.43	0.00	1,177.93	Operaciones
Técnico #6	950.00	0.00	79.17	33.33	115.43	0.00	1,177.93	Operaciones
Técnico #7	950.00	0.00	79.17	33.33	115.43	0.00	1,177.93	Operaciones
Técnico #8	950.00	0.00	79.17	33.33	115.43	0.00	1,177.93	Operaciones
Ayudante #1	425.00	0.00	35.42	33.33	51.64	0.00	545.39	Operaciones
Ayudante #2	425.00	0.00	35.42	33.33	51.64	0.00	545.39	Operaciones
Ayudante #3	425.00	0.00	35.42	33.33	51.64	0.00	545.39	Operaciones
Ayudante #4	425.00	0.00	35.42	33.33	51.64	0.00	545.39	Operaciones
Total Colaboradores	14,500.00	0.00	1,208.33	500.00	1,761.75	0.00	17,970.08	

Para los 15 colaboradores mensualmente se destinan \$17,970.86. De los cuales, el 85% representan la mano de obra directa, por concepto de operaciones, el 9% la mano de obra indirecta por concepto de jefatura y el 27% los gastos administrativos en gerencia y asistente.

Una vez obtenido estos datos, se presenta a continuación el histórico de ventas que el hangar ha tenido durante los años 2019, 2020 y 2021. En estos se incluye los ingresos por ventas y los costos de los siguientes servicios: hangaraje, servicio de mantenimiento y venta de repuestos.

Tabla 8*Flujo de caja histórico del hangar.*

	2019	2020	2021
(+) Ingresos Operacionales			
Hangaraje	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Servicio de Mantenimiento	42,680.34	32,680.34	42,680.34
Ventas de Repuestos	800,168.39	480,168.39	520,168.39
Total Ingresos Operacionales	857,248.73	527,248.73	577,248.73
	Inflación	2.00%	2.0%
(-) Egresos Operacionales			
Materia Prima Directa	560,117.68	336,117.88	364,167.88
Mano de Obra Directa	136,900.44	139,638.45	142,431.22
Gastos Generales Producción	0.00	0.00	0.00
Gastos Administrativos	73,090.00	74,551.80	76,042.84
Gastos de Ventas	1,200.00	1,224.00	1,248.48
Otros Egresos	1,800.00	1,836.00	1,872.72
Total Egresos Operacionales	773,108.12	553,368.13	585,763.13
(=) Flujo Operacional	84,140.61	(26,119.40)	(8,514.40)
(+) Ingresos No Operacionales			
Préstamo Bancario	-	-	-
Fondos Propios	-	-	-
Total Ingresos No Operacionales	-	-	-
(-) Egresos No Operacionales			
Inversión Fija	-	-	-
Inversión Diferida	-	-	-
Pago Capital	27,288.71	27,288.71	27,288.71
Pago Intereses	2,183.10	2,183.10	2,183.10
Participación Trabajadores	6,325.00	6,702.00	7,021.00
Impuesto a la Renta	752.00	921.00	828.00
Total Egresos No Operacionales	36,548.81	37,094.81	37,320.81
(=) Flujo No Operacional	(36,548.81)	(37,094.81)	(37,320.81)
(=) Flujo Neto Generado	47,591.80	(63,214.21)	(45,835.21)
(=) Saldo Inicial de Caja	2,000.00	49,591.80	(13,622.40)
(=) Saldo Final de Caja	49,591.80	(13,622.40)	(59,457.61)

Al haber recién creado el hangar en el 2019, los servicios que brindaban anualmente variaban en gran medida. Por ejemplo, el primer año de operación se obtuvo un saldo final de caja positivo, mientras que el segundo y tercero es negativo. Esto debido principalmente a que dependen del overhaul de helicópteros para generar utilidad, es decir,

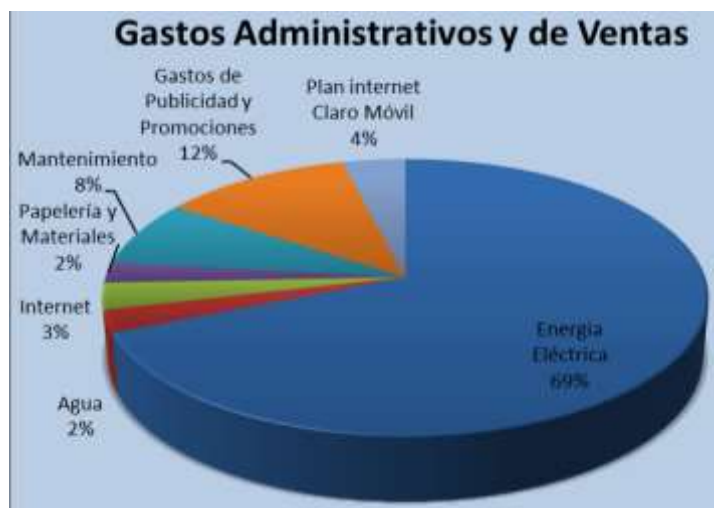
en el primer año se realizaron 2 overhauls. Los costos fueron altos pero el margen del 30% de cada uno permitió terminar el año con un flujo positivo, sin embargo, en el segundo y tercer año cuando solo se realizó un overhaul, el hangar no puede soportar los costos envueltos y termina con flujo negativo.

Ahora bien, esto se evita generando nuevas fuentes de ingreso para el establecimiento, de manera que ampliando el portafolio disminuirá la dependencia del overhaul para generar rentabilidad. Asimismo, se incluye al proyecto una planificación con respecto a los helicópteros de EUROFISH S.A. en la cual se realizan el overhaul a mínimo dos helicópteros por año en los siguientes 5 años, normalizando de esta manera el crecimiento de la empresa.

En ese flujo también se observan gastos administrativos y de venta, los cuales se mantienen constante para esta propuesta, a excepción del gasto de venta que se incorpora un mensual de \$200 para temas relacionados con el marketing b2b del hangar.

Figura 14

Gastos administrativos y de ventas del primer año de operación.



Una vez obtenido estos datos, se procede a pronosticar el estado de resultado proyectado durante 5 años. A continuación, la tabla:

Tabla 9

Estado de resultado proyectado en 5 años.

Estado de Resultados Proyectado

	Moneda: US\$	Crecimiento	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
		Inflación	2%	2%	2%	2%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	1,119,218.11	1,175,179.02	1,233,937.97	1,295,634.86	1,360,416.61	
(-) Costo de Venta	907,360.88	925,389.92	943,779.55	963,381.04	982,513.61	
Materia Prima Directa	762,193.00	777,436.86	792,985.60	808,845.31	825,022.22	
Mano de Obra directa	139,259.40	142,044.59	144,885.48	147,783.19	150,738.85	
Costos Indirectos de Fabricación	5,908.48	5,908.48	5,908.48	6,752.54	6,752.54	
Sueldos y Beneficios Sociales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Gastos de Depreciación	5,908.48	5,908.48	5,908.48	6,752.54	6,752.54	
Gastos de Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Otros GGP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
(=) Utilidad Bruta	211,857.23	249,789.09	290,158.41	332,253.82	377,903.00	
(-) Gastos Operacionales	73,347.10	77,346.25	78,842.53	79,524.67	81,081.40	
Gastos Administrativos	70,947.10	73,632.14	75,079.46	76,555.73	78,061.52	
Sueldos y Beneficios Sociales	57,909.10	59,067.28	60,248.63	61,453.60	62,682.67	
Gastos Generales	13,038.00	13,298.76	13,564.74	13,836.03	14,112.75	
Gastos de Depreciación	0.00	1,266.10	1,266.10	1,266.10	1,266.10	
Gastos de Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Gastos de Ventas	2,400.00	3,714.10	3,763.06	2,968.93	3,019.87	
Sueldos y Beneficios Sociales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Gastos de Publicidad y Promoción	2,400.00	2,448.00	2,496.96	2,546.90	2,597.84	
Gastos de Depreciación	0.00	1,266.10	1,266.10	422.03	422.03	
Gastos de Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
(=) Utilidad Operacional	138,510.13	172,442.85	211,315.89	252,729.16	296,821.60	
(-) Gastos No Operacionales	6,343.24	5,175.18	3,887.88	2,469.16	905.61	
Gastos Financieros	6,343.24	5,175.18	3,887.88	2,469.16	905.61	
(=) Resultado antes de impuestos y participación trabajadores	132,166.89	167,267.66	207,428.01	250,259.99	295,915.99	
Participación de Trabajadores 15%	19,825.03	25,090.15	31,114.20	37,539.00	44,387.40	
Impuesto a la Renta 22%	24,715.21	31,279.05	38,789.04	46,798.62	55,336.29	
Resultado del Ejercicio Neto	88,912.00	110,625.69	138,288.82	169,086.58	199,364.22	

Figura 15

Representación porcentual del estado de resultado proyectado.



El estado de resultado permite conocer después de costos y gastos, cual es el remanente de utilidad bruta y neta en los años de operación. A primera vista, es evidenciable que se genera utilidad neta desde el primer año, esta asciende gradualmente en los 4 años siguientes. Además, se evidencia que los costos de producción representan el 81% de los egresos, disminuye de manera porcentual anualmente debido a la regularización de los procesos, mejora en la logística de los repuestos y correcta presupuestación de la mano de obra por hora.

Por otra parte, los gastos operacionales representan en promedio durante los 5 años un 6% de los egresos, no tiene mayor incremento más que los gastos de depreciación a partir del segundo año. En el progreso del proyecto se puede reevaluar los gastos de ventas, de manera que se destinen más fondos a las estrategias de marketing alrededor del país.

Tabla 10

Margen neto del proyecto.

Indicadores de Rentabilidad			
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{88,912}{1,119,218}$	7.9%

Una vez que se tienen los datos del Estado de Resultado, se puede calcular el Margen Neto Porcentual. Este indicador muestra que, de todas las ventas, el margen neto de operación luego de cubrir todos los egresos del proyecto es del 7.9% anual. De acuerdo con la entrevista realizada a Martínez (2022), quien efectúa el cargo de Gerente Responsable en el hangar, los resultados del Estado de Resultado son superiores al crecimiento que han evidenciado en los últimos 3 años de operación, sin embargo, son conservadores para el desarrollo real de la incorporación de estas estrategias de diferenciación.

Ahora bien, es necesario conocer cuáles son los activos de la compañía y si estos pueden cubrir las obligaciones financieras a corto y largo plazo. Para ello, se utiliza el Balance General, que se proyectó a 5 años, en el cual se considera la inversión inicial de \$90,144 como activo en el año 0. A continuación, se detalla la tabla del proyecto y sus respectivos indicadores que derivan de ella, entre ellos: el ratio de liquidez, la prueba ácida, la rotación total de activos, el grado de autonomía y la razón de deuda:

Tabla 11

Balance general proyectado en 5 años.

AEROFISH S.A.													
Balance General Proyectado													
Moneda:		US\$											
Cortado a:		enero 2022	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		
Activos		210,329.58	100.00%	287,799.73	100.00%	385,815.53	100.00%	510,207.13	100.00%	663,977.79	100.00%	846,462.53	100.00%
Activo Corriente		0.00	0.00%	50,469.73	17.54%	156,934.21	40.68%	289,774.49	56.80%	451,993.83	68.07%	642,927.25	75.95%
Caja Bancos		0.00	0.00%	50,469.73	17.54%	156,934.21	40.68%	289,774.49	56.80%	451,993.83	68.07%	642,927.25	75.95%
Activo No Corriente		210,329.58	100.00%	237,330.00	82.46%	228,881.32	79.53%	220,432.64	43.20%	211,983.96	31.93%	203,535.28	24.05%
Activo Fijo		210,249.58	99.96%	237,258.00	82.44%	228,817.32	79.51%	220,376.64	43.19%	211,935.96	31.92%	203,495.28	24.04%
Edificios		122,294.00	58.14%	138,783.02	48.22%	138,783.02	0.00%	138,783.02	27.20%	138,783.02	20.90%	138,783.02	16.40%
Terrenos		0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Equipos y Muebles de Oficina		1,800.00	0.86%	1,800.00	0.63%	1,800.00	0.47%	1,800.00	0.35%	1,800.00	0.27%	1,800.00	0.21%
Equipos de Computación		3,205.66	1.52%	3,205.66	1.11%	3,205.66	0.83%	3,205.66	0.63%	3,205.66	0.48%	3,205.66	0.38%
Maquinarias y Equipos		63,950.92	30.41%	63,912.00	22.21%	63,912.00	16.57%	63,912.00	12.53%	63,912.00	9.63%	63,912.00	7.55%
Vehículos		18,999.00	9.03%	37,998.00	13.20%	37,998.00	9.85%	37,998.00	7.45%	37,998.00	5.72%	37,998.00	4.49%
(-) Depreciación Acumulada		8,440.68	4.01%	8,440.68	2.93%	16,881.36	4.38%	25,322.04	4.96%	33,762.72	5.08%	42,203.40	4.99%
Activo Diferido		80.00	0.04%	72.00	0.03%	64.00	0.02%	56.00	0.01%	48.00	0.01%	40.00	0.00%
Gastos de Constitución		80.00	0.04%	80.00	0.03%	80.00	0.02%	80.00	0.02%	80.00	0.01%	80.00	0.01%
(-) Amortización Acumulada		0.00	0.00%	8.00	0.00%	16.00	0.00%	24.00	0.00%	32.00	0.01%	40.00	0.00%
Pasivos		70,144.37	33.35%	58,702.52	20.40%	46,092.61	11.95%	32,195.40	6.31%	16,879.48	2.54%	0.00	0.00%
Pasivo de Largo Plazo		70,144.37	33.35%	58,702.52	20.40%	46,092.61	11.95%	32,195.40	6.31%	16,879.48	2.54%	0.00	0.00%
Obligaciones Financieras		70,144.37	33.35%	58,702.52	20.40%	46,092.61	11.95%	32,195.40	6.31%	16,879.48	2.54%	0.00	0.00%
Patrimonio		140,185.21	66.65%	229,097.21	79.60%	339,722.91	88.05%	478,011.72	93.69%	647,098.31	97.46%	846,462.53	100.00%
Capital Social		140,185.21	66.65%	140,185.21	48.71%	140,185.21	36.33%	140,185.21	27.48%	140,185.21	21.11%	140,185.21	16.56%
Resultado del Ejercicio		0.00	0.00%	88,912.00	30.89%	110,625.69	28.67%	138,288.82	27.10%	169,086.58	25.47%	199,364.22	23.55%
Utilidades Retenidas		0.00	0.00%	0.00	0.00%	88,912.00	23.05%	199,537.70	39.11%	337,826.51	50.88%	506,913.10	59.89%
Total Pasivo y Patrimonio		210,329.58	100.00%	287,799.73	100.00%	385,815.52	100.00%	510,207.13	100.00%	663,977.79	100.00%	846,462.53	100.00%

La tabla de la parte superior muestra un balance inicial de activos fijos de \$210,329.58. Por otra parte, los pasivos por concepto de obligaciones financieras corresponden a \$70,144 y el restante al patrimonio del capital social. El rubro de edificios que representa la infraestructura del hangar, que ya estaba instalada previo a la incursión de este proyecto representa el 58.14% de los activos fijos. Actualmente, el terreno no forma parte de la empresa, debido a que posee un contrato de leasing con La Fabril S.A. con retribución de servicios prestados. Ahora bien, el 30.41% corresponde a maquinaria y equipos, siendo esto lo más utilizado dentro del proyecto a efectuarse. Por último, el vehículo, muebles y equipos de computación representan no más allá del 12% de los activos fijos.

Tabla 12

Ratio de liquidez.

Razones de Liquidez			
Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivos}}$	$\frac{50,470}{58,703}$	0.86
Prueba Ácida	$\frac{\text{Efectivo + Ctas. Por cobrar}}{\text{Pasivos}}$	$\frac{50,470}{70,144}$	0.72

Lo más importante de obtener el Balance General Proyectado, es que permite establecer indicadores. Uno de ellos, es el índice de liquidez, mientras más alto sea mejor es la salud financiera de la empresa. Sin embargo, para que la empresa tenga una buena liquidez debe disponer de un activo corriente elevado, lo cual puede no ser lo más conveniente. En este caso se observa un ratio por debajo de 1, se considera que hay un fondo de maniobra negativo y complicaciones para enfrentarse a las deudas a corto plazo.

En el caso de la prueba ácida, esta se basa en la existencia de suficientes recursos en efectivo o bienes fácilmente convertibles, sin tomar en cuenta el inventario, pero en muchas ocasiones si el valor es elevado, esta gran cantidad de recursos no generan rentabilidad para la empresa. El ratio en esta ocasión es de 0.72, por debajo de 1 como el índice de liquidez.

Tabla 13*Ratio de eficiencia.*

Razones de Eficiencia			Rota
Rotación del Total de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$	$\frac{1,119,218}{287,800}$	3.89

El índice de Rotación Total de Activos indica que, en un año los activos de la empresa rotan 3.89 veces, es decir aproximadamente cada 92 días. En esta rotación se incluye principalmente los activos corrientes, que son los necesitan tener una alta rotación, puesto que si permanece quieto sin generar ingresos se convierte en capital ocioso. Por otra parte, activos como las maquinarias es normal que roten muy poco o nada, puesto que no se ponen en venta para cubrir obligaciones de la empresa.

Tabla 14*Ratio de endeudamiento.*

Razones de Endeudamiento			
Grado de Autonomia	$\frac{\text{Patrimonio Neto} * 100}{\text{Activos}}$	$\frac{229,097}{287,800}$	79.6%
Razón de Deuda	$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$	$\frac{58,703}{287,800}$	20.4%

El Ratio de Autonomía refiere al grado de solvencia de la empresa para poder cubrir los pasivos a largo plazo, en este caso es del 79.6%, es decir que tiene independencia suficiente para cubrir con fondos propios para estas obligaciones. Además, el Ratio de Deuda de 20.4% lo sustenta, puesto que esto infiere que hay más activos que deudas en la organización. A continuación, se muestra el flujo proyectado.

Tabla 15

Flujo de proyectado en 5 años.

AEROFISH S.A.						
Flujo de Caja Proyectado						
Moneda: US\$	Crecimiento	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	
Período 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
(+) Ingresos Operacionales						
Hangaraje	22,680.00	23,814.00	25,004.70	26,254.94	27,567.68	
Servicio de Mantenimiento	44,814.36	47,055.08	49,407.83	51,878.22	54,472.13	
Avionica	24,320.00	25,536.00	26,812.80	28,153.44	29,561.11	
OverHaul de Motores	120,532.00	126,558.60	132,886.53	139,530.86	146,507.40	
Hangar Móvil	9,100.00	9,555.00	10,032.75	10,534.39	11,061.11	
Ventas de Repuestos	897,771.75	942,660.34	989,793.35	1,039,283.02	1,091,247.17	
Total Ingresos Operacionales	1,119,218.11	1,175,179.02	1,233,937.97	1,295,634.86	1,360,416.61	
	Inflación	2%	2%	2%	2%	
(-) Egresos Operacionales						
Materia Prima Directa	762,193.00	777,436.86	792,985.60	808,845.31	825,022.22	
Mano de Obra Directa	162,968.27	166,227.64	169,552.19	172,943.23	176,402.10	
Gastos Generales Producción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Gastos Administrativos	75,261.78	76,767.02	78,302.36	79,868.40	81,465.77	
Gastos de Ventas	3,500.00	3,570.00	3,641.40	3,714.23	3,788.51	
Otros Egresos	2,500.00	2,550.00	2,601.00	2,653.02	2,706.08	
Total Egresos Operacionales	1,006,423.05	1,026,551.51	1,047,082.54	1,068,024.19	1,089,384.68	
(=) Flujo Operacional	-	112,795.06	148,627.50	186,855.43	227,610.67	271,031.93
(+) Ingresos No Operacionales						
Préstamo Bancario	70,144.37	-	-	-	-	-
Fondos Propios	20,000.00	-	-	-	-	-
Total Ingresos No Operacionales	90,144.37	-	-	-	-	-
(-) Egresos No Operacionales						
Inversión Fija	90,094.37	-	-	-	-	-
Inversión Diferida	50.00	-	-	-	-	-
Pago Capital		11,441.85	12,609.91	13,897.21	15,315.93	16,879.48
Pago Intereses		6,343.24	5,175.18	3,887.88	2,469.16	905.61
Participación Trabajadores		19,825.03	25,090.15	31,114.20	37,539.00	44,387.40
Impuesto a la Renta		24,715.21	31,279.05	38,789.04	46,798.62	55,336.29
Total Egresos No Operacionales	90,144.37	62,325.33	74,154.29	87,688.33	102,122.71	117,508.78
(=) Flujo No Operacional	-	(62,325.33)	(74,154.29)	(87,688.33)	(102,122.71)	(117,508.78)
(=) Flujo Neto Generado	-	50,469.73	74,473.22	99,167.10	125,487.96	153,523.15
(=) Saldo Inicial de Caja	-	0.00	50,469.73	124,942.95	224,110.04	349,598.01
(=) Saldo Final de Caja	-	50,469.73	124,942.95	224,110.04	349,598.01	503,121.16

Este flujo pronosticado a 5 años sirve para conocer si la empresa puede sustentar sus operaciones en este tiempo. La inversión fija se estipula en (\$90,144), de ahí en

adelante se obtienen los pagos que se realizan por conceptos de egresos no operativos que en el primer año representan casi un 90% de los egresos y los no operacionales un 5.55%. Este flujo permite determinar ciertos indicadores que ayudan a sustentar el proyecto, estos se muestran a continuación:

Tabla 16

Ingeniería económica real del plan de inversión.

Análisis de Flujo de Efectivo						
	0	1	2	3	4	5
Pay Back Discounted [PBD]	(90,144)	(15,336)	57,695	128,901	198,226	264,998
Pay Back [PB]	(90,144)	(8,051)	79,895	173,995	274,529	380,791
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		-2.79%	5.00%	13.25%	22.08%	30.17%
Beneficio / Costo [BC]	3.9					
Tasa Interna de Retorno [TIR]						
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	264,998					
Valor Actual Neto [VAN PURO]	182,315					

Resumen de la Evaluación	
Valor Actual Neto PURO	182,315 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	11.70% La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada
Beneficio / Costo	3.9 : 1 Se Acepta el Proyecto
VAN	169,355 Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	<1 Año

Una vez realizados los pronósticos de Balance General, Estado de Resultado y Flujo de Caja, se procede a analizar el flujo de efectivo y cuál va a ser la rentabilidad del proyecto en cuestión. Estos números presentados corresponden a una tasa de crecimiento sostenido del 5%, muy conservadora para una puesta en marcha de esta magnitud. Además, se considera una tasa de inflación generalizada del 2%, puesto que es la tendencia que se utiliza para ser cuidadosos.

En primer lugar, se evidencia un ROI del 30.71% para el periodo 5 de la inversión. A su vez, un ratio de costo beneficio de 3.9, indicando que los beneficios superan a los costos casi en 4 veces. El VAN obtenido es de \$182,315 y el TIR es del 11.70%, superando la tasa de descuento por aproximadamente 2 puntos porcentuales.

Mediante un cálculo real y aterrizado al constante crecimiento que se ha visto en los últimos períodos, el proyecto muestra una rentabilidad prominente a desarrollarse en

un horizonte temporal de 5 períodos y con un tiempo de recuperación de la inversión mayor a un año. El margen de maniobrabilidad con respecto a los ingresos del proyecto es bajo, por lo que el panorama se vuelve muy rígido.

A continuación, se muestra la ingeniería económica optimista:

Tabla 17

Ingeniería económica optimista del plan de inversión.

Análisis de Flujo de Efectivo						
	0	1	2	3	4	5
Pay Back Discounted [PBD]	(90,144)	86,093	263,605	442,130	622,532	802,739
Pay Back [PB]	(90,144)	103,255	317,022	552,943	814,561	1,101,343
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		120.68%	144.57%	170.58%	200.77%	230.42%
Beneficio / Costo [BC]	9.9					
Tasa Interna de Retorno [TIR]						
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	802,739					
Valor Actual Neto [VAN PURO]	590,588					

Resumen de la Evaluación	
Valor Actual Neto PURO	590,588 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	29.34% La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada
Beneficio / Costo	9.9 : 1 Se Acepta el Proyecto
VNA	349,003.00 Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	>1 Año

Aquí se aumentan las expectativas del proyecto a un crecimiento del 8.5% anual, manteniendo la tasa de inflación del 2%. No obstante, esto incrementa el ratio de Costo Beneficio a 9.9, el TIR a 29.34% y el VAN a \$590,588. Además, se disminuye el tiempo de recuperación de la inversión a menos de un año. De acuerdo con Martínez (2022), este crecimiento se asemeja mucho más a la realidad que el conservador, debido a la alta demanda de servicios de mantenimiento en la ciudad.

Este panorama es mucho más alentador y da un margen de maniobrabilidad mayor al anterior, esto sirve para conceptos de imprevistos o disminución en las ventas. A continuación, se presenta la ingeniería económica pesimista:

Tabla 18*Ingeniería económica pesimista del plan de inversión.*

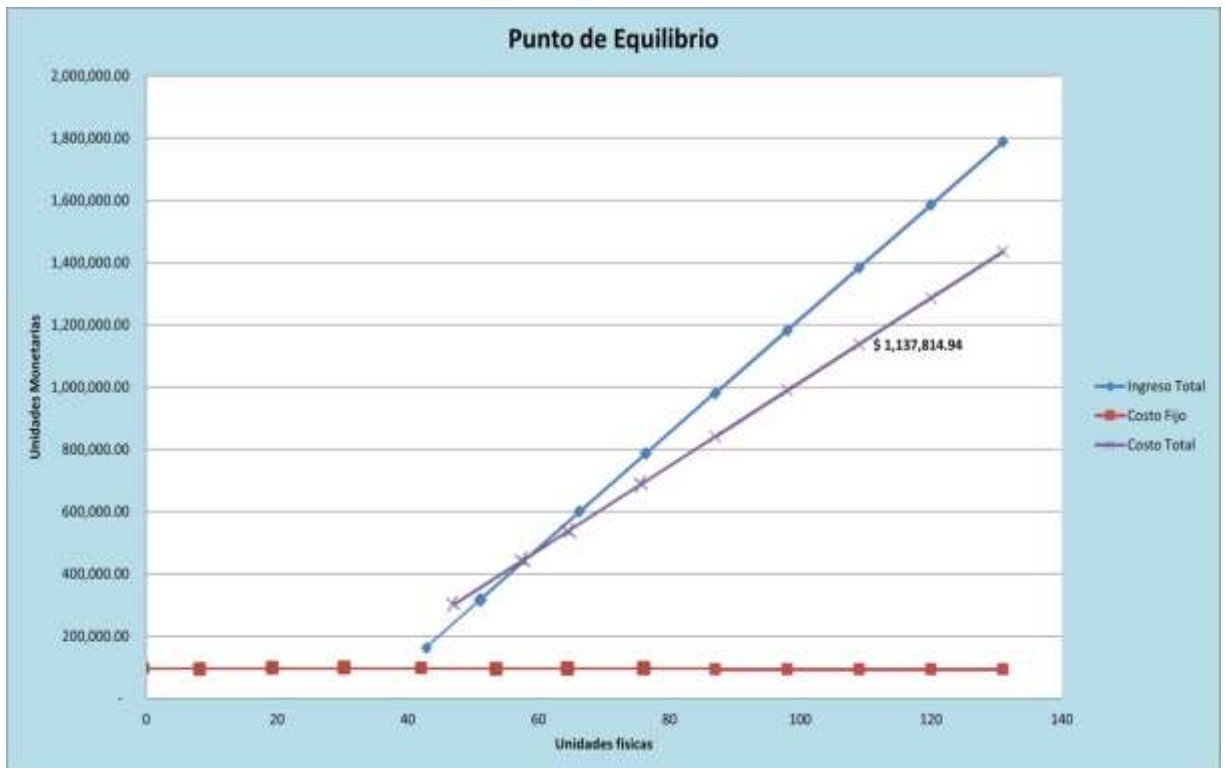
Análisis de Flujo de Efectivo						
	0	1	2	3	4	5
Pay Back Discounted [PBD]	(90,144)	(117,534)	(142,697)	(165,817)	(185,359)	(204,312)
Pay Back [PB]	(90,144)	(120,201)	(150,504)	(181,057)	(209,396)	(239,559)
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		-27.20%	-26.18%	-25.03%	-20.89%	-21.17%
Beneficio / Costo [BC]	0.0					
Tasa Interna de Retorno [TIR]						
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	(204,312)					
Valor Actual Neto [VAN PURO]	(178,879)					

Resumen de la Evaluación	
Valor Actual Neto PURO	(178,879) El Proyecto NO ES VIABLE, NO SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	-14.90% La Tasa de Retorno del proyecto NO es adecuada
Beneficio / Costo	0.0 : 1 NO se Acepta el Proyecto
VNA	-274,295.58 Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	<1 Año

En este caso, considerando un crecimiento anual del 2% (valor igual a la inflación), los números resultan negativos, es decir que el proyecto es inviable. Así, pues un TIR y VAN negativo permiten divisar la fragilidad del negocio en caso de que no se alcance el crecimiento esperado. Este pronóstico pesimista sirve para mantener los márgenes de maniobrabilidad que tiene la empresa. Sin embargo, sin nuevas estrategias en 3 años de operación, el hangar no ha presentado números similares.

Figura 16

Punto de equilibrio de AEROFISH S.A.



El punto de equilibrio mostrado anteriormente es calculado en base a los diferentes servicios que se ofrecen dentro del portafolio. Entre ellos están: hangaraje, aviónica, hangar móvil, overhaul de motores, servicio de mantenimiento y venta de repuestos. Cabe destacar que las cantidades de estos servicios varían anualmente. Por ejemplo, solo se ejecuta 1 overhaul de motores por año, pero se prestan alrededor de 44 servicios de mantenimiento.

Para calcularlo correctamente se estipularon los costos variables por separado y luego se sumaron a una sola tabla obteniendo los siguientes resultados. En primer lugar, los costos fijos bordean los \$77,290. El Punto de Equilibrio se ejerce en los \$412,994 y en 57 unidades. El valor en cantidades no tiene mayor relevancia porque estas varían dependiendo del servicio. Por último, se evidencia que la brecha entre los costos y los ingresos totales se amplía al aumentar las unidades progresivamente. Esto es un indicador de ganancias sostenidas a partir del Punto de Equilibrio.

Por último, como parte de los indicadores se presentan el ROI y el ROE:

Tabla 19

ROI y ROE.

Indicadores de Rendimiento			
Rendimiento Sobre la Inversión ROI	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$	$\frac{88,912}{287,800}$	30.9%
Rendimiento Sobre el Capital ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\frac{88,912}{229,097}$	38.8%

Una vez obtenido todos los indicadores, se obtiene el ROI, el cual indica cuanto va a ser la ganancia sobre la inversión realizada. En este caso es de 30.9%, un ROI atractivo para un proyecto de esta índole. Este ratio muestra claramente que el proyecto es rentable.

Por su parte el ROE determina la rentabilidad mediante recursos propios que emplea para financiarse, para este proyecto es de 38.8%, lo que hace que su rentabilidad sea dable para los accionistas.

Conclusiones

En este capítulo, se presentan las conclusiones que derivan de los objetivos generales y específicos planteados al inicio del estudio; los mismos que se estipularon en torno a la integración vertical hacia atrás de AEROFISH S.A. Se concluye que:

- Es viable efectuar una integración vertical hacia atrás y crear una empresa de aviación denominada AEROFISH S.A.
- En base a las entrevistas realizadas al sector pesquero, se identifica que el entorno macroeconómico mantiene, es dable para mantener un crecimiento sostenido en un periodo de tiempo superior a 5 años. Además, se aventaja por su ubicación privilegiada en el Pacífico y su conexión internacional.
- Previo a la integración vertical, EUROFISH S.A. no puede precisar el potencial de crecimiento del hangar, puesto que su actividad principal es la prospección pesquera. Por consiguiente, hay un conflicto de intereses con relación al camino que debe seguir el taller.
- Las tres propuestas de mejora en base a la estrategia de diferenciación son: aviónica (demanda directa de los clientes), overhaul de motores (estrategia innovadora), y hangar móvil.
- La factibilidad económica muestra resultados alentadores. En base a los indicadores financieros, en un escenario real de crecimiento con \$90.144 de inversión inicial para 5 de operación se obtuvo un VAN de \$182.315, un TIR de 11.7%, un ROI del 30.9% y un tiempo de recuperación de la inversión de 1 año 1 mes.

Recomendaciones

En base a lo anteriormente realizado, se recomienda lo siguiente:

- Ampliar el mercado meta de la investigación a nivel nacional. En esta ocasión, por limitaciones de tiempo y recursos no se pudieron abarcar otros sectores económicos, que utilizan helicópteros para sus operaciones diarias. Entre ellos, el sector camaronero y bananero del país.
- Analizar e incrementar un mayor número de estrategias y servicios al portafolio del hangar, que por carencia de tiempo no se pudieron examinar y tomar en consideración.
- Aprovechar la ubicación privilegiada de Manta para plantear una estrategia de internacionalización del hangar. Esto logrado mediante marketing B2B a empresas pesqueras colombianas y panameñas que llegan al país. Esto no se lo pudo hacer por limitantes de recursos económicos para hacer un correcto estudio de mercado en los países anteriormente mencionados.

Referencias

- Altuve, J. (diciembre de 2004). El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión. *Actualidad Contable Faces*, 7(9), 7-17. Recuperado el 6 de Noviembre de 2021, de Actualidad Contable Faces: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700902.pdf>
- Aranda, N., & Zelada, T. (2016). *Estudio organizativo de una empresa pesquera: Caso Albamar Ltda.* Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Empresariales. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5864/3/REP_Admi_Luis.Moreno_Oscar.Velasquez_estrategia.integracion.vertical.adelante.impacto.nivel.ventas.empresa.costa.gas.ciudad.Trujillo.2019.pdf
- Autoridad Portuaria de Manta. (2021). *La mayor flota pesquera del Ecuador está en Manta.* Informe, Página Gubernamental, Manta. Recuperado el 24 de 10 de 2021, de <https://www.puertodemanta.gob.ec/la-mayor-flota-pesquera-del-ecuador-esta-en-manta/>
- Barragán, S., Burga, H., & Garro, G. (2021). *Propuesta de integración vertical hacia atrás de la empresa Alimencorp para lograr un crecimiento sostenido y mejorar su rentabilidad.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas . Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654981/BarraganC_S.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Bedoya, V. H. (2018). Punto de Equilibrio y su Incidencia en las Decisiones Financieras. *QUIPUKAMAYOC*, 95-101.
- Calero, A., & Pavon, E. (2017). *Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado según la Sección III de Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Identidades.* Tesis de Grado, Universidad Autónoma de Nicaragua, Facultad de Ciencias Económicas, Managua. Recuperado el 09 de noviembre de 2021, de <https://repositorio.unan.edu.ni/8880/1/18893.pdf>
- Chirinos, C. (2016). *Redalyc.* Obtenido de Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales: <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>

- Del Prete, D., & Rungi, A. (2019). Backward and Forward Integration Along Global Value Chains. *Robert Schuman Centre for Advanced Studies*, 1-28.
<https://doi.org/ISSN 1028-3625>
- Frias, E. (2008). *Congreso de Investigacion*. Obtenido de La Importancia de la Evaluación Financiera en la Toma de Decisiones:
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/60.pdf>
- Gonzalez, M. (2006). Currículo basado en competencias: una experiencia en educación universitaria. *Educacion y Educadores*, 95-117.
- Hernandez , R., Fernandez, C., Baptista, M., Mendez, S., & Mendoza , C. (2014). Metodologia de la Investigacion. Ciudad de Mexico, Mexico: Mc Graw Hill 6ta Edicion .
- Ho, T., Bae, S., & Hong, S. (11 de septiembre de 2021). The interactions of corporate sales growth and diversification strategy: Cross-country evidence. *Journal of International Financial Markets*, 75, 1-16.
<https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101422>.
- Ibáñez, L., & Rojas, G. (2017). *Repositoria de la Universidad Agustiniana*. Obtenido de Análisis del Costo de Capital Promedio Ponderado de la Empresa Inversiones y Construcciones Tamara S.A.S:
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/250/Ibanez Rincon-LinaAndrea-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ismaira, C. (2006). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Vision General*, 13-28.
- Jaafar, J., Abdul, A., Mat, Z., & Noor, M. (19 de agosto de 2021). Does Revenue Diversification Strategy Affect the Financial Sustainability of Malaysian Public Universities? A Panel Data Analysis. . *High Educ Policy*.
<https://doi.org/10.1057/s41307-021-00247-9>
- Leon, D. (2018). Fidelizacion . *InboUndcycle*.
- León, J. F. (2018). *Repositorio Universidad Nacional de Córdoba*. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6352/Córdoba%20León%2C%20José-Fernando-Evaluacio-de-la-eficiencia-como-herramienta....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Márquez, C., & Castro, J. (2015). Uso del Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Relación BeneficioCosto en la Evaluación Financiera de un Programa de Vacunación de Fiebre Aftosa en el estado Yaracuy, Venezuela. *Revista de la Facultad de Ciencias Veterinarias. Universidad Central de Venezuela*, 56(1), 58-61. Obtenido de <http://ve.scielo.org/pdf/rfcv/v56n1/art08.pdf>
- Nagy, J., Oláh, J., Erdei, E., Máté, D., & Popp, J. (29 de Septiembre de 2018). The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain - The Case of Hungary. *Sustainability*, 10(10), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su10103491>
- Padilla, M. C. (2012). *Gestion Financiera*. Bogota: ECOE Ediciones .
- Pérez-Carballo, J. (2015). *La gestion financiera de la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WJ16CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=gestion+financiera>
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (29 de Enero de 2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36, 350-366. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- Román, C., & Vilema, F. (2016). Determinantes de la Innovación Sustentable de las Empresas Ecuatorianas. *Yachana*, 5(2). <https://doi.org/10.1234/yach.v5i2.375>
- Rosillón, N., & Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. <https://doi.org/ISSN 1315-9984>
- Sánchez, J. (2002). *CiberConta*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2021, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Serna, O. (1991). *Administracion Financiera: Fundamentos y Aplicacion*. Cali: Prensa Moderna Impresores.
- Sousa, F. (diciembre de 2009). El retorno a la teoría clásica del balance. *Actualidad Contable Faces*, 12(19), 120-132. Obtenido de Actualidad Contable Faces: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25715409010.pdf>
- Vargas, R. (2007). Estado de Flujo de Efectivo. *InterSedes*, 111-136.

- Vélez, I. (marzo de 2012). Ranking and optimal selection of investments with internal rate of return and benefit-cost ratio: a revision. *Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México*, 57(1), 29-51. Obtenido de Contaduria y Administracion:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39523160003>
- Woods, J., Hutchinson, N., Powers, S., Roberts, W., Gomez, M., Radak, Z., . . . Boldogh, I. (junio de 2020). The COVID-19 pandemic and physical activity. *Sports Medicine and Health Science*, 2(2), 55-64.
<https://doi.org/10.1016/j.smhs.2020.05.006>
- Xiaoshuai, L., & Jiangping, C. (2017). Proceedings of the 2017 7th International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017). *Advances in Computer Science Research*. <https://doi.org/10.2991/snec-17.2017.14>
- Yujie, K., & Leung, T. (2018). Cold-Chain Systems in China and Value-Chain Analysis. *Finance and Risk Management for International Logistics and the Supply Chain*, 217-242. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813830-4.00009-5>
- Zheng, H., Yan, L., & Yao, J. (2021). Does Vertical Integration Reduce the Risks of Corporate Finance? Empirical Evidence of Coal Corporates from Chinese A-Share Market. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1391, 577-588. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-16-2502-2>

ANEXOS

Anexo A. Resultados de las Encuestas.

Nombre de la empresa: MANACRIPEX CÍA LTDA.

Cargo del entrevistado: Piloto encargado de operaciones

Tiempo de operación de la empresa: 4 años

Tamaño de la empresa: Pequeña

1.- ¿OMA EUROFISH S.A. le ha provisto de algún tipo de servicio de mantenimiento?

a) Si

b) No

2.- ¿Cuántos helicópteros poseen actualmente?

a) 1 – 2

b) 3 – 4

c) 5+

3.- ¿Qué empresa le provee el servicio de mantenimiento a sus helicópteros?

a) OMA EUROFISH S.A.

b) HELIMANTA S.A.

c) ARICA S.A.

d) ECUAHELICÓPTEROS S.A.

4.- ¿Considera que la relación precio-servicio de la empresa que le provee el mantenimiento es adecuada?

a) Si

b) No

5.- ¿Qué considera primordial al momento de recibir el servicio de mantenimiento?

a) Calidad

b) Entrega a tiempo

c) Post-servicio

6.- ¿Cuál es el mantenimiento por el que más recurren sus helicópteros?

a) Preventivo

b) Correctivo

c) Overhaul

7.- ¿Con qué frecuencia realiza los mantenimientos?

a) 1 – 3 veces por año.

b) 4 – 6 veces por año.

c) 7+ veces por año.

8.- ¿Qué otros servicios desearían recibir dentro del mismo hangar?

a) Aviónica

b) Peso y balance

c) Ensayos no destructivos (NDT)

9.- ¿Qué porcentaje de sus actividades de pesca se realizan mediante la utilización de helicópteros?

a) 0% - 30%

b) 31% - 60%

c) 61% - 100%

10.- ¿Planea expandir su flota de helicópteros en un periodo de 5 años?

a) Si

b) No

Nombre de la empresa: AIRPACIFIC S.A

Cargo del entrevistado: Piloto

Tiempo de operación de la empresa: 1 año

Tamaño de la empresa: Pequeña

1.- ¿OMA EUROFISH S.A. le ha provisto de algún tipo de servicio de mantenimiento?

a) Si

b) No

2.- ¿Cuántos helicópteros poseen actualmente?

a) 1 – 2

b) 3 – 4

c) 5+

3.- ¿Qué empresa le provee el servicio de mantenimiento a sus helicópteros?

a) OMA EUROFISH S.A.

b) HELIMANTA S.A.

c) ARICA S.A.

d) ECUAHELICÓPTEROS S.A.

4.- ¿Considera que la relación precio-servicio de la empresa que le provee el mantenimiento es adecuada?

a) Si

b) No

5.- ¿Qué considera primordial al momento de recibir el servicio de mantenimiento?

a) Calidad

b) Entrega a tiempo

c) Post-servicio

6.- ¿Cuál es el mantenimiento por el que más recurren sus helicópteros?

a) Preventivo

b) Correctivo

c) Overhaul

7.- ¿Con qué frecuencia realiza los mantenimientos?

a) 1 – 3 veces por año.

b) 4 – 6 veces por año.

c) 7+ veces por año.

8.- ¿Qué otros servicios desearían recibir dentro del mismo hangar?

a) Aviónica

b) Peso y balance

c) Ensayos no destructivos (NDT)

9.- ¿Qué porcentaje de sus actividades de pesca se realizan mediante la utilización de helicópteros?

a) 0% - 30%

b) 31% - 60%

c) 61% - 100%

10.- ¿Planea expandir su flota de helicópteros en un periodo de 5 años?

a) Si

b) No

Nombre de la empresa: LA FABRIL S.A

Cargo del entrevistado: Piloto

Tiempo de operación de la empresa: 18 años

Tamaño de la empresa: Pequeña

1.- ¿OMA EUROFISH S.A. le ha provisto de algún tipo de servicio de mantenimiento?

a) Si

b) No

2.- ¿Cuántos helicópteros poseen actualmente?

a) 1 – 2

b) 3 – 4

c) 5+

3.- ¿Qué empresa le provee el servicio de mantenimiento a sus helicópteros?

a) OMA EUROFISH S.A.

b) HELIMANTA S.A.

c) ARICA S.A.

d) ECUAHELICÓPTEROS S.A.

4.- ¿Considera que la relación precio-servicio de la empresa que le provee el mantenimiento es adecuada?

a) Si

b) No

5.- ¿Qué considera primordial al momento de recibir el servicio de mantenimiento?

a) Calidad

b) Entrega a tiempo

c) Post-servicio

6.- ¿Cuál es el mantenimiento por el que más recurren sus helicópteros?

a) Preventivo

b) Correctivo

c) Overhaul

7.- ¿Con qué frecuencia realiza los mantenimientos?

a) 1 – 3 veces por año.

b) 4 – 6 veces por año.

c) 7+ veces por año.

8.- ¿Qué otros servicios desearían recibir dentro del mismo hangar?

a) Aviónica

b) Peso y balance

c) Ensayos no destructivos (NDT)

9.- ¿Qué porcentaje de sus actividades de pesca se realizan mediante la utilización de helicópteros?

a) 0% - 30%

b) 31% - 60%

c) 61% - 100%

10.- ¿Planea expandir su flota de helicópteros en un periodo de 5 años?

a) Si

b) No

Nombre de la empresa: SERVICOPTERO

Cargo del entrevistado: Piloto

Tiempo de operación de la empresa: 2 años

Tamaño de la empresa: Pequeña

1.- ¿OMA EUROFISH S.A. le ha provisto de algún tipo de servicio de mantenimiento?

a) Si

b) No

2.- ¿Cuántos helicópteros poseen actualmente?

a) 1 – 2

b) 3 – 4

c) 5+

3.- ¿Qué empresa le provee el servicio de mantenimiento a sus helicópteros?

a) OMA EUROFISH S.A.

b) HELIMANTA S.A.

c) ARICA S.A.

d) ECUAHELICÓPTEROS S.A.

4.- ¿Considera que la relación precio-servicio de la empresa que le provee el mantenimiento es adecuada?

a) Si

b) No

5.- ¿Qué considera primordial al momento de recibir el servicio de mantenimiento?

a) Calidad

b) Entrega a tiempo

c) Post-servicio

6.- ¿Cuál es el mantenimiento por el que más recurren sus helicópteros?

a) Preventivo

b) Correctivo

c) Overhaul

7.- ¿Con qué frecuencia realiza los mantenimientos?

a) 1 – 3 veces por año.

b) 4 – 6 veces por año.

c) 7+ veces por año.

8.- ¿Qué otros servicios desearían recibir dentro del mismo hangar?

a) Aviónica

b) Peso y balance

c) Ensayos no destructivos (NDT)

9.- ¿Qué porcentaje de sus actividades de pesca se realizan mediante la utilización de helicópteros?

a) 0% - 30%

b) 31% - 60%

c) 61% - 100%

10.- ¿Planea expandir su flota de helicópteros en un periodo de 5 años?

a) Si

b) No

Nombre de la empresa: EUROFISH S.A

Cargo del entrevistado: Jefe de Operaciones

Tiempo de operación de la empresa: 9 años

Tamaño de la empresa: Grande

1.- ¿OMA EUROFISH S.A. le ha provisto de algún tipo de servicio de mantenimiento?

a) Si

b) No

2.- ¿Cuántos helicópteros poseen actualmente?

a) 1 – 2

b) 3 – 4

c) 5+

3.- ¿Qué empresa le provee el servicio de mantenimiento a sus helicópteros?

a) OMA EUROFISH S.A.

b) HELIMANTA S.A.

c) ARICA S.A.

d) ECUAHELICÓPTEROS S.A.

4.- ¿Considera que la relación precio-servicio de la empresa que le provee el mantenimiento es adecuada?

a) Si

b) No

5.- ¿Qué considera primordial al momento de recibir el servicio de mantenimiento?

a) Calidad

b) Entrega a tiempo

c) Post-servicio

6.- ¿Cuál es el mantenimiento por el que más recurren sus helicópteros?

a) Preventivo

b) Correctivo

c) Overhaul

7.- ¿Con qué frecuencia realiza los mantenimientos?

a) 1 – 3 veces por año.

b) 4 – 6 veces por año.

c) 7+ veces por año.

8.- ¿Qué otros servicios desearían recibir dentro del mismo hangar?

a) Aviónica

b) Peso y balance

c) Ensayos no destructivos (ndt)

9.- ¿Qué porcentaje de sus actividades de pesca se realizan mediante la utilización de helicópteros?

a) 0% - 30%

b) 31% - 60%

c) 61% - 100%

10.- ¿Planea expandir su flota de helicópteros en un periodo de 5 años?

a) Si

b) No

Nombre de la empresa: AEROFAC

Cargo del entrevistado: Piloto

Tiempo de operación de la empresa: 7 años

Tamaño de la empresa: Pequeña

1.- ¿OMA EUROFISH S.A. le ha provisto de algún tipo de servicio de mantenimiento?

a) Si

b) No

2.- ¿Cuántos helicópteros poseen actualmente?

a) 1 – 2

b) 3 – 4

c) 5+

3.- ¿Qué empresa le provee el servicio de mantenimiento a sus helicópteros?

a) OMA EUROFISH S.A.

b) HELIMANTA S.A.

c) ARICA S.A.

d) ECUAHELICÓPTEROS S.A.

4.- ¿Considera que la relación precio-servicio de la empresa que le provee el mantenimiento es adecuada?

a) Si

b) No

5.- ¿Qué considera primordial al momento de recibir el servicio de mantenimiento?

a) Calidad

b) Entrega a tiempo

c) Post-servicio

6.- ¿Cuál es el mantenimiento por el que más recurren sus helicópteros?

a) Preventivo

b) Correctivo

c) Overhaul

7.- ¿Con qué frecuencia realiza los mantenimientos?

a) 1 – 3 veces por año.

b) 4 – 6 veces por año.

c) 7+ veces por año.

8.- ¿Qué otros servicios desearían recibir dentro del mismo hangar?

a) Aviónica

b) Peso y balance

c) Ensayos no destructivos (NDT)

9.- ¿Qué porcentaje de sus actividades de pesca se realizan mediante la utilización de helicópteros?

a) 0% - 30%

b) 31% - 60%

c) 61% - 100%

10.- ¿Planea expandir su flota de helicópteros en un periodo de 5 años?

a) Si

b) No

Nombre de la empresa: HELIDEGFER S.A.

Cargo del entrevistado: Piloto

Tiempo de operación de la empresa: 4 años

Tamaño de la empresa: Pequeña

1.- ¿OMA EUROFISH S.A. le ha provisto de algún tipo de servicio de mantenimiento?

a) Si

b) No

2.- ¿Cuántos helicópteros poseen actualmente?

a) 1 – 2

b) 3 – 4

c) 5+

3.- ¿Qué empresa le provee el servicio de mantenimiento a sus helicópteros?

a) OMA EUROFISH S.A.

b) HELIMANTA S.A.

c) ARICA S.A.

d) ECUAHELICÓPTEROS S.A.

4.- ¿Considera que la relación precio-servicio de la empresa que le provee el mantenimiento es adecuada?

a) Si

b) No

5.- ¿Qué considera primordial al momento de recibir el servicio de mantenimiento?

a) Calidad

b) Entrega a tiempo

c) Post-servicio

6.- ¿Cuál es el mantenimiento por el que más recurren sus helicópteros?

a) Preventivo

b) Correctivo

c) Overhaul

7.- ¿Con qué frecuencia realiza los mantenimientos?

a) 1 – 3 veces por año.

b) 4 – 6 veces por año.

c) 7+ veces por año.

8.- ¿Qué otros servicios desearían recibir dentro del mismo hangar?

a) Aviónica

b) Peso y balance

c) Ensayos no destructivos (NDT)

9.- ¿Qué porcentaje de sus actividades de pesca se realizan mediante la utilización de helicópteros?

a) 0% - 30%

b) 31% - 60%

c) 61% - 100%

10.- ¿Planea expandir su flota de helicópteros en un periodo de 5 años?

a) Si

b) No

Nombre de la empresa: GEOPAXI S.A.

Cargo del entrevistado: Gerente de Operaciones

Tiempo de operación de la empresa: 7 años

Tamaño de la empresa: Grande

1.- ¿OMA EUROFISH S.A. le ha provisto de algún tipo de servicio de mantenimiento?

a) Si

b) No

2.- ¿Cuántos helicópteros poseen actualmente?

a) 1 – 2

b) 3 – 4

c) 5+

3.- ¿Qué empresa le provee el servicio de mantenimiento a sus helicópteros?

a) OMA EUROFISH S.A.

b) HELIMANTA S.A.

c) ARICA S.A.

d) ECUAHELICÓPTEROS S.A.

4.- ¿Considera que la relación precio-servicio de la empresa que le provee el mantenimiento es adecuada?

a) Si

b) No

5.- ¿Qué considera primordial al momento de recibir el servicio de mantenimiento?

a) Calidad

b) Entrega a tiempo

c) Post-servicio

6.- ¿Cuál es el mantenimiento por el que más recurren sus helicópteros?

a) Preventivo

b) Correctivo

c) Overhaul

7.- ¿Con qué frecuencia realiza los mantenimientos?

a) 1 – 3 veces por año.

b) 4 – 6 veces por año.

c) 7+ veces por año.

8.- ¿Qué otros servicios desearían recibir dentro del mismo hangar?

a) Aviónica

b) Peso y balance

c) Ensayos no destructivos (NDT)

9.- ¿Qué porcentaje de sus actividades de pesca se realizan mediante la utilización de helicópteros?

a) 0% - 30%

b) 31% - 60%

c) 61% - 100%

10.- ¿Planea expandir su flota de helicópteros en un periodo de 5 años?

a) Si

b) No

Anexo B. Imágenes del Hangar.











Anexo C. Certificados del Hangar.

LISTA DE CAPACIDADES ANEXO 3
OMA-N-076-EUROFISH
RDAC 145
Parroquia Eloy Alfaro, Las Jacuatas Montecristi - Ecuador

CATEGORÍA	CLASE	FABRICANTE	MARCA/MODELO	LIMITACIONES
AERONAVE	III	ROBINSON	R44 SERIES	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimiento de línea Programa de mantenimiento Robinson R44 capítulo 1 párrafo 301, tabla 1 del manual de mantenimiento del fabricante. Inspección 7200 horas Reparaciones menores Modificaciones
MOTOR	I	LYCOMING ENGINE	O-540-4E1A5	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimiento Programa de mantenimiento Robinson R44 capítulo 1 párrafo 301, tabla 1 del manual de mantenimiento del fabricante. Programa de mantenimiento de acuerdo al manual del operador de Lycoming <p>NOTA: no está autorizado a realizar overhaul de motor y accesorios.</p>
MOTOR	I	LYCOMING ENGINE	O-540-F105	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimiento de línea Programa de mantenimiento Robinson R44 capítulo 1 párrafo 301, tabla 1 del manual de mantenimiento del fabricante. Programa de mantenimiento de acuerdo al manual del operador de Lycoming <p>NOTA: no está autorizado a realizar overhaul de motor y accesorios.</p>

Revisión No	Fecha de revisión	Aceptado por la Gerencia	Aprobado por la RDAC	Fecha de Aprobación
Original	14 OCT 2019	 Gerente Responsabilizado		08 NOV 2019



REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DE LA
ORGANIZACIÓN DE MANTENIMIENTO**
Maintenance Organization Approval Certificate

Referencia: **076-EUROFISH**

Reference: State code

La DGAC certifica que:
The AAC of Ecuador hereby certifies:

EUROFISH S.A.

Ubicada en: **LAS JACUATAS, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Montecristi, Provincia de Manabí**

Nombre Y Dirección De La Organización De Mantenimiento
Name and address of the Maintenance Organization

En su calidad de organización de mantenimiento de conformidad con el Reglamento 145, está aprobada para realizar mantenimiento en productos, componentes y equipos de aeronaves que figuran en la Lista de Capacidad adjunta y emitir la certificación de conformidad de mantenimiento (CCM) cumpliendo con los requisitos del Reglamento 145.

As a maintenance organization in compliance with the Regulation 145, approved to maintain products, parts and appliances listed on the Capability List attached and issue the certificate of release to service in according with the Regulation 145.

CONDICIONES:

Conditions:

1. Esta aprobación se limitada a lo especificado en los alcances de trabajo establecidos en el manual de la organización de mantenimiento como esta referenciada en la lista de capacidades y
This approval is limited to that specified in the scope of work of the maintenance organization manual as referred in the Capability List, and
2. Esta aprobación requiere el cumplimiento con los procedimientos especificados en el manual de la organización de mantenimiento aprobada; y
This approval requires compliance with the procedures specified in the maintenance organization manual, and
3. Esta aprobación es válida mientras la organización de mantenimiento aprobada cumpla con el Reglamento 145.
This approval is valid whilst the approval maintenance organization remains in compliance with Regulation 145.
4. Siempre que se cumplan las condiciones precedentes, esta aprobación será válida hasta: 07-NOV-2021 a menos que la aprobación sea sustituida, suspendida o revocada, o su titular renuncie a ella.
Subject to compliance with the foregoing conditions, this approval shall remain valid until: 07-NOV-2021 unless the approval has previously been surrendered, suspended or revoked.

Fecha de la emisión original: 08-NOVIEMBRE-2019

Date of original issue

Fecha y N° de revisión:

Date and Nro. of revision

Fecha de renovación:

Renewal date


Abg. Katherine Victoria Calderón Álvarez
DIRECTORA REGIONAL II

Este certificado no es transferible



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Cañarte Moreira Jean Carlos y Martínez Pazmiño Giuliana Nicole**, con C.C: **1312847021 y 1718678871** autores del trabajo de integración curricular: **Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa de aviación para EUROFISH S.A.**, previo a la obtención del título en **Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **21 de febrero del 2022**

f. _____

Nombre: **Cañarte Moreira Jean Carlos**

C.C: **1312847021**

g. _____

Martínez Pazmiño Giuliana Nicole

C.C: **1718678871**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa de aviación para EUROFISH S.A.		
AUTOR(ES)	Cañarte Moreira Jean Carlos y Martínez Giuliana Nicole		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa. Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales		
CARRERA:	Negocios Internacionales		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Negocios Internacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de febrero del 2022	No. DE PÁGINAS:	95
ÁREAS TEMÁTICAS:	Economía, Proyectos, Finanzas		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Aviación, Integración Vertical, Estrategias, Actividades Conexas, Factibilidad, Intraemprendimiento		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El propósito de este proyecto es analizar la factibilidad de integrar verticalmente hacia atrás el hangar de EUROFISH S.A. A fin de crecer gradualmente como una unidad de negocios independiente. Para lograrlo, se desarrolló un análisis cualitativo mediante entrevistas al sector, desvelando las bondades del entorno macroeconómico de la ciudad de Manta. Además, de un examen interno mediante una matriz IFE de la situación actual del taller. Aunado a esto, un pronóstico cuantitativo con los principales indicadores financieros para identificar la solvencia del proyecto. Como resultado, se establecieron tres propuestas de mejora para ampliar el portafolio de actividades conexas del taller: hangar móvil, overhaul de motores y aviónica. Estas resultaron en los siguientes hallazgos: proyecto factible a implementarse en un periodo de 5 años, un TIR de 11.70% y un periodo de recuperación de 1 año 1 mes.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-96-308-4306 +593-95-984-9916	E-mail: jean.canartecm@gmail.com martinezgiuliana4@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UIC):	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth. Mgs.		
	Teléfono: +593-984228698 Extensión:		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			