



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA: INGENIERIA EN MARKETING**

**TÍTULO:**

**PLAN DE FIDELIZACIÓN PARA VIAJEROS EN LA RUTA  
QUITO - GUAYAQUIL – QUITO DE LA AEROLINEA AEROGAL**

**AUTORA:**

**MERO REYES LAURA ALEXANDRA**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERA EN MARKETING**

**TUTORA:**

**ING. PRISCILLA CARRASCO CORRAL, MBA**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA: INGENIERIA EN MARKETING**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Laura Alexandra Mero Reyes**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Marketing**.

---

**TUTORA**

**ING. PRISCILLA CARRASCO CORRAL, MBA**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**LCDA. PATRICIA TORRES FUENTES, MGS.**

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA: INGENIERIA EN MARKETING**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Laura Alexandra Mero Reyes**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de **Titulación PLAN DE FIDELIZACIÓN PARA VIAJEROS EN LA RUTA QUITO - GUAYAQUIL – QUITO DE LA AEROLINEA AEROGAL** previo a la obtención del Título **de Ingeniera en Marketing**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Laura Alexandra Mero Reyes**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA: INGENIERIA EN MARKETING**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Laura Alexandra Mero Reyes**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **PLAN DE FIDELIZACIÓN PARA VIAJEROS EN LA RUTA QUITO - GUAYAQUIL – QUITO DE LA AEROLINEA AEROGAL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Laura Alexandra Mero Reyes**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios en primer lugar quien me ha llenado de bendiciones en todo este tiempo y con su infinito amor me ha llenado de sabiduría para culminar mi carrera universitaria.

A mis padres por ser parte fundamental e importante de mi vida, por apoyarme en todo momento y por darme fortaleza e impulso de seguir adelante en esta una de mis metas.

A mis hermanos por que con su apoyo y alegría me brindaron ánimo en este largo y arduo proceso de aprendizaje.

A mi amigo Ing. Jaime Samaniego que con su experiencia y conocimientos ha logrado que pueda culminar mi carrera universitaria con éxito.

**Laura Alexandra Mero Reyes**

## **DEDICATORIA**

A Dios por mostrarme que día a día con paciencia y sabiduría todo es posible.  
A mi persona porque a con las dificultades de mi tiempo he podido lograr lo que  
tanto anhelaba

Mis padres, quienes han sido la guía y el camino para poder llegar a culminar  
mi carrera, quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron  
siempre a lo largo de esta etapa, a quienes les debo todo en la vida.

A mis hermanos ya que siempre he contado con ellos para todo, siempre me  
motivan para seguir adelante apoyándome en cada decisión que tomo, y por  
estar a mi lado en cada momento hoy, mañana y siempre.

**Laura Alexandra Mero Reyes**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA: INGENIERIA EN MARKETING**

**CALIFICACIÓN**

**LETRAS:** \_\_\_\_\_

**NMEROS:** \_\_\_\_\_

---

**ING. PRISCILLA CARRASCO CORRAL, MBA**  
**TUTORA**

# ÍNDICE GENERAL

|  |                 |
|--|-----------------|
| <b>1.- ASPECTOS GENERALES</b> .....                      | <b>1</b>        |
| <b>1.1.Introducción</b> .....                            | <b>1-2</b>      |
| 1.2.Problemática .....                                   | 2-3             |
| <b>1.3.Justificación</b> .....                           | <b>4</b>        |
| <b>1.4.Objetivos</b> .....                               | <b>5</b>        |
| 1.5. Objetivo General .....                              | 5               |
| <b>1.6. Objetivos específicos</b> .....                  | <b>6</b>        |
| 1.7. Resultados esperados .....                          | 6               |
| <b>2. ENTORNO ECONÓMICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL</b> ..... | <b>7</b>        |
| <b>2.1.La empresa</b> .....                              | <b>7-8</b>      |
| 2.2. Filosofía empresarial.....                          | 9-10            |
| <b>2.3. Organigrama Estructural</b> .....                | <b>11</b>       |
| 2.4. Mapa de procesos de Aerogal .....                   | 12              |
| <b>2.5.Análisis de Macro entorno</b> .....               | <b>13</b>       |
| <b>2.5.1.Entorno económico</b> .....                     | <b>14</b>       |
| 2.5.2. Factores económicos nacionales .....              | 14              |
| <b>2.5.3. Producto Interno Bruto</b> .....               | <b>14-15</b>    |
| 2.5.4. El PIB Per Cápita .....                           | 16              |
| 2.5.5. Inflación.....                                    | 16-17           |
| <b>2.5.6. Eliminación de subsidios</b> .....             | <b>18-19</b>    |
| 2.5.7. Entorno Político Legal .....                      | 19-20           |
| 2.5.8. Entorno Socio Cultural .....                      | 20-21-22        |
| <b>2.5.9. Entorno Tecnológico</b> .....                  | <b>23-24-25</b> |
| 2.6. Matriz Pest.....                                    | 25              |



|  |                |
|--|----------------|
| 2.7. Matriz del Perfil Comparativo .....                         | 26             |
| <b>2.8. Análisis del micro entorno .....</b>                     | <b>27</b>      |
| 2.8.1. Cinco fuerzas Porter .....                                | 27-28-29-30-31 |
| 2.8.2. Análisis de la Cadena de valor .....                      | 32             |
| <b>2.8.3. Conclusiones de micro entorno.....</b>                 | <b>33</b>      |
| 2.8.4. Análisis Estratégico Situacional .....                    | 34             |
| <b>2.8.5. Ciclo de vida del producto .....</b>                   | <b>34-35</b>   |
| 2.8.6. Participación de mercado.....                             | 35             |
| <b>2.8.7. Análisis FODA.....</b>                                 | <b>36</b>      |
| 2.8.8. Análisis Matriz Evaluación Factores Internos .....        | 37             |
| <b>2.8.9. Análisis Matriz Evaluación Factores Externos .....</b> | <b>38</b>      |
| 2.9. Conclusiones del capítulo .....                             | 39-40          |
| <b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>                         | <b>41</b>      |
| 3.1. Objetivos.....  | 41             |
| <b>3.2. Objetivo general.....</b>                                | <b>41</b>      |
| 3.3. Objetivos específicos .....                                 | 41             |
| <b>3.4. Diseño investigativo .....</b>                           | <b>41-42</b>   |
| 3.4.1. Tipo de investigación .....                               | 42             |
| <b>3.4.2. Fuentes de Investigación .....</b>                     | <b>43</b>      |
| 3.4.3. Tipos de datos .....                                      | 43             |
| 3.4.4. Herramientas investigativas .....                         | 43             |
| <b>3.5. Target de aplicación .....</b>                           | <b>44</b>      |
| 3.5.1. Definición de la población .....                          | 44             |
| <b>3.5.2. Definición de la muestra y tipo de muestreo .....</b>  | <b>44</b>      |
| 3.5.3. Perfil de aplicación .....                                | 45             |
| 3.5.4. Formato de cuestionario y guía de preguntas .....         | 45             |
| 3.5.5. Resultados relevantes .....                               | 45             |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>3.5.6. Perfil de los pasajeros</b> .....                        | <b>45-46-47-48-49-50-51</b> |
| 3.5.7. Aspectos Influyentes .....                                  | 50-51                       |
| 3.5.8. Calidad del servicio de AEROGAL.....                        | 52                          |
| 3.5.9. Calificación del Servicio de AEROGAL .....                  | 53                          |
| <b>3.5.10. Aplicación de técnicas de marketing</b> .....           | <b>54-55-56-57</b>          |
| 3.6. Análisis de Resultados Cuantitativos .....                    | 58                          |
| 3.7. Perfil de viajeros .....                                      | 58                          |
| 3.8. Principales motivos de viaje.....                             | 58                          |
| 3.9. Importancia de los servicios ofrecidos por la aerolínea ..... | 58                          |
| 3.10. Frecuencia de ruta .....                                     | 59                          |
| 3.11. Valor percibido del servicio ofrecido por AEROGAL.....       | 59                          |
| 3.12. Factores que inciden en la compra .....                      | 59                          |
| 3.13. Medios de comunicación usados .....                          | 59                          |
| 3.14. Importancia de Promociones .....                             | 60                          |
| 3.15. Análisis de Resultados Cualitativos .....                    | 60                          |
| <b>3.16. Conclusiones de la investigación</b> .....                | <b>60</b>                   |
| <b>4. PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX</b> .....                   | <b>61</b>                   |
| 4.1. Objetivos.....  | 61                          |
| <b>4.2. Segmentación</b> .....                                     | <b>61</b>                   |
| 4.3. Macro segmentación.....                                       | 61                          |
| <b>4.4. Micro segmentación</b> .....                               | <b>62</b>                   |
| 4.5. Estrategia de Segmentación.....                               | 63                          |
| 4.6. Posicionamiento .....   | 63                          |
| <b>4.6.1. Estrategia de posicionamiento</b> .....                  | <b>63-64</b>                |

|   |                 |
|---|-----------------|
| 4.6.2. Posicionamiento publicitario.....                      | 64              |
| <b>4.7. Análisis de proceso de compra .....</b>               | <b>65</b>       |
| 4.8. Matriz roles y motivos .....                             | 65              |
| <b>4.9. Matriz FCB .....</b>                                  | <b>66</b>       |
| <b>4.10. Implicación de Compra.....</b>                       | <b>67-68</b>    |
| 4.11. Análisis de competencia .....                           | 68              |
| 4.11.1. Estrategias.....                                      | 68              |
| <b>4.11.2. Estrategia Básica de Porter .....</b>              | <b>68-69</b>    |
| 4.11.3. Estrategia competitiva .....                          | 69              |
| <b>4.11.4. Estrategia de Crecimiento o Matriz Ansoff.....</b> | <b>70-71</b>    |
| 4.12. Marketing Mix .....                                     | 71-72           |
| <b>4.12.1. Producto .....</b>                                 | <b>72-73-74</b> |
| 4.12.2. Precio.....   | 74-75           |
| <b>4.12.3. Plaza .....</b>                                    | <b>75</b>       |
| 4.12.4. Promoción.....  | 76-77           |
| 4.13. Conclusiones del Capítulo .....                         | 77-78           |
| <b>5. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>                           | <b>79</b>       |
| 5.1. Detalle de ingresos .....                                | 79              |
| <b>5.2. Proyecto anual de la demanda.....</b>                 | <b>79</b>       |
| 5.3. Calculo de unidades vendidas .....                       | 80              |
| <b>5.4. Proyección mensual de ingresos .....</b>              | <b>80</b>       |
| 5.5. Detalle de egresos .....                                 | 81              |
| <b>5.6. Detalle de costos .....</b>                           | <b>81</b>       |
| 5.7. Detalle de gastos .....                                  | 81              |
| <b>5.8. Análisis de factibilidad .....</b>                    | <b>82</b>       |
| 5.9. Marketing ROI.....                                       | 82              |
| <b>5.10. Evaluación y monitoreo del plan .....</b>            | <b>83</b>       |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla No. 1:** Tasa de crecimiento del PIB Ecuador

**Tabla No. 2:** Porcentaje de inflación Ecuador

**Tabla No. 3:** Matriz Pest

**Tabla No. 4:** 5 Fuerzas Porter- Amenaza de nuevos participantes

**Tabla No. 5:** 5 Fuerzas Porter-Rivalidad entre competidores

**Tabla No. 6:** 5 Fuerzas Porter- Poder de negociación con proveedores

**Tabla No. 7:** 5 Fuerzas Porter- Poder de negociación con los clientes

**Tabla No. 8:** 5 Fuerzas Porter- Amenaza de productos sustitutos

**Tabla No. 9:** Total promedio de 5 Fuerzas Porter

**TablaNo.10:** Cadena de valor de Aerogal

**Tabla No.11:** FODA de la empresa

**Tabla No.12:** Matriz de evaluación de factores internos

**Tabla No.13:** Matriz de evaluación de factores externos

**Tabla No.14:** Sexo de pasajeros

**Tabla No.15:** Edad de pasajeros

**Tabla No.16:** Motivo de viaje

**Tabla No.17:** Horario de vuelos preferido

**Tabla No.18:** Frecuencia de viaje ruta Quito-Guayaquil-Quito

**Tabla No.19:** Decisión de compra

**Tabla No.20:** Calificación del servicio de manera general

**Tabla No.21:** Calidad del servicio de Aerogal

**Tabla No.22:** Observación de publicidad de la aerolínea

**Tabla No.23:** Medio por el que los clientes observaron publicidad de la aerolínea

**Tabla No.24:** Conocimiento de promociones

**Tabla No.25:** Importancia de promociones

**Tabla No.26:** Macro segmentación del mercado de Aerogal

**Tabla No.27:** Matriz de roles y motivos

**Tabla No.28:** Canales de Aerogal

**Tabla No.29:** Proyección anual de la demanda

**Tabla No.30:** Calculo de unidades vendidas

**Tabla No.31:** Proyección Mensual de ingresos

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico No. 1:** Organigrama Aerogal
- Gráfico No. 2:** Mapa de procesos de Aerogal
- Gráfico No. 3:** Matriz del Perfil Competitivo
- Gráfico No.4:** Ciclo de vida del Producto
- Gráfico No. 5:** Participación del Mercado Ecuatoriano
- Gráfico No. 6:** Tripulante de Cabina Avianca
- Gráfico No. 7:** Tripulante de Cabina Avianca a bordo
- Gráfico No. 8:** Sexo de pasajeros
- Gráfico No. 9:** Edad de pasajeros
- Gráfico No. 10:** Motivo de viaje
- Gráfico No. 11:** Horario de vuelos preferido
- Gráfico No. 12:** Frecuencia de viaje ruta Quito-Guayaquil-Quito
- Gráfico No.13:** Decisión de compra
- Gráfico No.14:** Observación publicidad de aerolínea
- Gráfico No.15:** Medio por el que los clientes observaron publicidad de la aerolínea
- Gráfico No.16:** Conocimiento de promociones
- Gráfico No.17:** Importancia de promociones
- Gráfico No.18:** Micro segmentación de mercado de Aerogal
- Gráfico No. 19:** Logotipo de Avianca
- Gráfico No.20:** Matriz de estrategias básicas de Porter
- Gráfico No.21:** Matriz de estrategias competitivas
- Gráfico No.22:** Matriz de crecimiento Ansoff
- Gráfico No.23:** Atención en counters

## RESUMEN

Cada vez se torna más difícil la fidelización a los clientes, cada día los clientes son más exigentes porque tienen más conocimiento y se interesan por informarse de los cambios que se van produciendo en el mercado actual, por lo que el mismo se vuelve muy competitivo. En este contexto un plan de fidelización no solo consiste en incentivar la compra de un bien o servicio, más bien se trata de mantener una relación comercial a largo plazo con el cliente.

Las empresas por lo general dejan de lado la fidelización de los clientes y se concentran en la captación de nuevos clientes, porque consideran que es más rentable pero muchas veces no suele ser así, porque en algunos casos al adquirir o captar nuevos clientes los costos son superiores que los costos de los clientes existentes.

El presente documento es un plan de fidelización para viajeros en la ruta Quito-Guayaquil-Quito de la aerolínea Aerogal, el cual consiste en crear una relación entre empresa-usuarios para lograr aumentar las ventas e identificar estrategias que ayuden a mejorar el servicio que se le brinda al cliente.

Este plan de fidelización consta de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se encuentra la problemática del proyecto, la justificación del problema que presenta la empresa y los objetivos del proyecto.

El segundo capítulo comprende el análisis situacional del micro entorno que comprende cómo está la empresa actualmente y el macro entorno que son las fuerzas externas.

El tercer capítulo consta de la investigación de mercado empleada en el segmento de usuarios de la ruta Quito-Guayaquil-Quito, el mismo que permitió conocer y obtener conclusiones para la elaboración del plan.



En el cuarto capítulo del plan estratégico comprende los objetivos del plan, la segmentación, las estrategias a aplicar, el posicionamiento que se quiere lograr, el comportamiento del consumidor, el marketing mix y el plan de acción a implementarse.

En el quinto capítulo del análisis financiero que incluye la proyección de la demanda que son de acuerdo a los objetivos planteados anteriormente, los costos de la empresa, los gastos administrativos, los gastos de marketing que también van acorde a lo planteado en el marketing mix, también en este capítulo comprende el estado de flujo de efectivo para determinar la viabilidad del proyecto y el marketing ROI. Todo esto permitirá que la empresa logre fidelizar a sus clientes y mantener la relación aerolínea-viajeros.

**Palabras Claves: Clientes, Plan de FIDELIZACIÓN, Estrategias, Calidad del servicio, Marketing mix, Factibilidad**

# Capítulo 1

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1. INTRODUCCIÓN

Aeropuertos abandonados, pistas deterioradas, aviones que habían excedido el tiempo de funcionamiento permitido. Así era el panorama del transporte aéreo ecuatoriano hasta 2007. En ese año comenzó una total reingeniería del sector que permitió en pocos años aumentar rutas y frecuencias de vuelos nacionales e internacionales. Hoy los usuarios tienen más opciones para viajar y más destinos a los que acceder, aunque los precios de los pasajes todavía generan quejas. En un mercado en el que compiten 3 grandes aerolíneas (2 de ellas vinculadas a empresas internacionales) no están claras las políticas de fijación de precios, según expertos, aunque cada vez son más frecuentes las promociones con el fin de captar clientes. De otro lado, el rol de los aeropuertos también juega un papel importante, pues son la puerta de conexión entre Ecuador y el resto del mundo.

De hecho, se han creado nuevas rutas y ha aumentado el número de empresas extranjeras operando en el país. Luego de una reforma legislativa y de la renovación integral de la infraestructura aérea, el Ecuador empieza a sentir los primeros resultados y a enfrentar los nuevos desafíos de un sector que crece, permite la conectividad con el mundo y genera expectativas entre los usuarios, aunque no está exento de críticas. El transporte aéreo representa el 8% del PIB mundial. (Telégrafo, 2014)

El director de negocios de la Corporación Quiport, Carlos Criado, afirmó que:

“La apertura del nuevo aeropuerto en Tababela, a las afueras de la ciudad fue una de las razones para que el tránsito disminuyera. El primer mes del nuevo aeropuerto fue verdaderamente malo y el tráfico doméstico fue el más afectado. Hubo una caída brutal, pero ya en el 2012 los vuelos domésticos estaban

bajando debido a la eliminación de la subvención de combustible a los vuelos locales. Entonces subieron las tarifas”.

Fabrizio Noboa, director de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) explica en su estudio: “El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador 2000-2009” que:

“La reubicación del aeropuerto de Quito cambió el ritmo de viajes de algunas compañías. A nivel corporativo ahora se prefiere la videoconferencia, pues para cada viaje a Guayaquil se incrementaron unas 4 horas de movilización de ida y vuelta desde Tablavela. Al referirse a los precios señaló que estos no reflejan una propuesta de valor concreta de parte de las aerolíneas. Desde 2000 a 2009 no se sabía qué buscaban las compañías con esas tarifas tan variantes. A veces muy alto, muy bajo, en donde lo único que se ve es la desesperación por captar pasajeros”.

La relación oferta-demanda, la eficiencia de las empresas que operan en el mercado local y el tamaño del mercado, entre otros puntos, influyen en el costo de un pasaje. “Sin embargo, las primeras señales del crecimiento de vuelos domésticos aparecieron a principios de este año” según Noboa. La competencia entre aerolíneas no tiene descanso en los vuelos domésticos, mientras se cuentan frecuencias que se cierran, otras se abren.

## **1.2. Problemática**

Aunque las previsiones de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), ubica a Ecuador como uno de los diez mercados en el mundo donde más crecerá el tráfico doméstico hasta 2017, el flujo comercial de pasajeros dentro del país aún no logra salir del atascamiento que sufre desde el 2011. (Expreso, 2014).

El número de personas transportadas, de vuelos y de asientos ofrecidos por las aerolíneas nacionales en 2014 están por debajo de los niveles registrados el año pasado, según se advierte en información estadística que la Dirección General de Aviación Civil (DGAC).

El tráfico doméstico regular mantiene hasta ahora 43 rutas en servicio, de las cuales la Quito-Guayaquil o viceversa concentra el 44,7 % del mercado. Fueron

1'386.105 personas las que viajaron en esos destinos en el año 2014. En los aeropuertos de mayor actividad, Tababela de Quito, y el José Joaquín de Olmedo, de Guayaquil, el tráfico doméstico de pasajeros sigue golpeado, aunque ya muestra señales de una leve recuperación en lo que va del año.

En el de la capital se movilizaron 3'058.136 personas, de acuerdo con cifras entregadas por Quiport, concesionaria de la terminal aérea. Estos números representan 1,2 % menos de lo registrado en 2013. De otro lado, por el aeropuerto de Guayaquil se movilizaron 2'169.987 personas hasta la presente fecha, mientras que en 2013 la cifra llegó a 2'303.299, según información que proporcionó la concesionaria Tagsa.

Los resultados financieros de Lan Ecuador, Aerogal (Avianca Ecuador) y la estatal Tame muestran cifras en rojo, según datos de la Superintendencia de Compañías. La primera tuvo una pérdida neta de USD 40 millones en el ejercicio 2013 y de 14 millones un año antes. A Avianca le fue menos mal: el estado financiero habla de una pérdida de USD 408 512 en el 2013 y de una ganancia de USD 75 228 en el 2012. Los representantes de las aerolíneas no detallan las cifras del ejercicio del 2014. Simplemente se limitan a decir que fueron mejores frente al 2013, aunque no se registraron ganancias.

El sector ha sufrido tres cambios que afectaron las finanzas. El primero fue en 2012, cuando se eliminó el subsidio a los combustibles, que puede representar hasta el 40% de los costos de una aerolínea. Esto generó una nueva estructura de costos a la que todavía no se ajustan. El segundo fue el inicio de operaciones del aeropuerto de Tababela, en febrero del 2013, que redujo un 30% el número de pasajeros que LAN Ecuador transportaba entre Quito y Guayaquil. Y el tercer cambio fue el movimiento de la competencia, que abrió nuevas rutas locales e internacionales. La estrategia de LAN Ecuador para enfrentar la situación consistió en redistribuir sus vuelos locales y utilizar aviones de menor capacidad como los Airbus A319.

La aerolínea se llevó el 28,6% del mercado en 2014. En Avianca Ecuador también se reconoce un impacto. Julio Gamero, vicepresidente de las Unidades de Negocio de Avianca en Ecuador, coincide en que el retiro del subsidio y el

traslado a Tababela restaron competitividad en la operación. El ser parte del holding Avianca permitió potenciar los esfuerzos operativos y comerciales. Tras la compra de AeroGal, en el 2010, el grupo realizó una importante capitalización a la operación en Ecuador, lo que permitió consolidar la aerolínea. Pero no hay que olvidar que las inversiones en aviación son de largo plazo por la naturaleza del negocio.

La situación de la estatal Tame, que tiene el 51% del mercado doméstico, es negativa. Los datos publicados en su página web indican que en el 2013 el resultado financiero arrojó un déficit de USD 29,4 millones en la ejecución del presupuesto del 2013 y de 3,3 millones hasta noviembre del 2014.

Las empresas aumentaron frecuencias, redujeron tarifas y eso afectó los ingresos. Se dice que en el desempeño de cada aerolínea hay decisiones que inciden en el desempeño. En el caso de Tame, por ejemplo, la apertura de nuevas rutas internacionales como a Nueva York incidió en la parte financiera. Se considera que el negocio de las aerolíneas es cíclico y las cifras del 2014 deberían mostrar una reducción de las pérdidas. Según la Dirección General de Aviación Civil, entre el 2013 y el 2014 hubo un decrecimiento del 0,66% en el transporte de pasajeros domésticos.

En el transcurso del tiempo se han presentado quejas por parte de los viajeros, ya que han mencionado que en ocasiones no se sienten motivados de volar con Aerogal por un sin número de razones es por ello que se plantea desarrollar un plan de fidelización.

### **1.3. Justificación**

Los servicios de transporte aéreo pueden ser tanto un motor del crecimiento económico como una consecuencia del mismo. El impacto económico de un incremento de los servicios aéreos va más allá de las aerolíneas y los aeropuertos. Esto se conoce como el “círculo virtuoso” del transporte aéreo: un pasajero no sólo paga por su boleto aéreo sino también gasta en hotel, taxi, restaurantes y así contribuye al desarrollo del comercio; una aerolínea transportando una mayor cantidad de pasajeros gasta más servicios de catering

y otros servicios de apoyo; el crecimiento en estas industrias conlleva un mayor crecimiento económico y aumentos en la demanda por viajes.

En el Ecuador, el transporte aéreo de pasajeros se ha caracterizado por un nivel elevado de regulación por parte del Estado, el cual ejerce sus atribuciones a través del Consejo Nacional de Aviación Civil, como organismo encargado de la política aeronáutica del país; y, de la Dirección General de Aviación Civil (DAC) y sus dependencias, como ente controlador, que se encarga de mantener el control técnico - operativo de la actividad aeronáutica nacional.

En el campo profesional se desarrollaran estrategias para la creación de la propuesta de un plan de fidelización para los pasajeros de la aerolínea, con el objetivo de brindar un mejor servicio por medio de incentivos; realizando un estudio de mercado donde se conozcan las preferencias de los viajeros y se apliquen algunas de las estrategias en la fuerza de ventas y promociones de ventas, todo esto se encontrara detallado en cada paso del plan.

El plan de fidelización permitirá entregar un valor agregado al cliente, lo que desembocará en un aumento en las ventas. Por otro lado, se espera que los beneficios sean considerados por el cliente, la directiva y colaboradores, así mismo se busca lograr otras expectativas de parte del consumidor que se encuentra dentro del mercado interesado. Se considera que el desarrollo de este proyecto ayudará a la autora a crecer profesionalmente y se espera favorecer a la aerolínea con el desarrollo del plan de fidelización, y aportar al crecimiento de la misma, además de contar con pasajeros satisfechos para que existan mayores ingresos y aumento de la demanda del turismo. Es por ello que se necesita generar impacto en las ventas para el crecimiento de la misma.

#### **1.4. Objetivos**

#### **1.5. Objetivos Generales**

Crear un plan de FIDELIZACIÓN para los viajeros en la ruta Quito – Guayaquil Quito para la aerolínea Aerogal.

### **1.6. Objetivos Específicos**

- 1) Analizar la situación de los servicios ofertados por las líneas aéreas ecuatorianas.
- 2) Identificar los factores críticos que no permiten garantizar la satisfacción de los usuarios de la línea aérea.
- 3) Diseñar una estrategia que genere vínculos entre los clientes y la línea aérea.
- 4) Determinar el costo-beneficio de la implementación de la estrategia de fidelización.

### **1.7. Resultados esperados**

- 1) Analizar los factores del macro entorno y micro entorno de la empresa.
- 2) Conocer los factores que no permiten fidelizar los clientes de la línea aérea.
- 3) Elaborar un plan que permita realizar la retroalimentación de la estrategia de fidelización largo plazo.
- 4) Determinar la factibilidad de realizar la implementación de un plan de fidelización

## **2. ENTORNO ECONÓMICO Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

### **2.1. La empresa**

AeroGal inició operaciones el 15 de agosto de 1986 con servicio de transporte aéreo de pasajeros y de carga entre el continente y Galápagos. Empezó sus operaciones con 2 aviones Dornier DO-28-D2 con capacidad para 12 pasajeros. También realizaba vuelos hacia el oriente ecuatoriano satisfaciendo las demandas de compañías petroleras y de construcción de carreteras.

Entre 1993 y 1995, AeroGal adquirió 3 aviones Fairchild f-27 para 40 pasajeros para las rutas Quito, Cuenca, Lago Agrio y Coca. A finales de los 90's, la DAC (Dirección de Aviación Civil), certificó a AeroGal bajo estándares 121, obteniendo el certificado de Operador Aéreo AGL – 121 – 004.

En el 2002, llega el primer Boeing 727 -200 Advance de origen estadounidense, con capacidad para 149 pasajeros y la aerolínea obtiene la autorización para la ruta Quito – Guayaquil 3 veces al día. Un año después se incorpora un segundo avión: el primer Boeing 737 -200 para 118 pasajeros.

A fines del 2003, se entrega la concesión para volar a la Isla Baltra y se convirtió en la primera aerolínea privada en operar esa ruta con 5 vuelos semanales. En junio del 2004, se incorpora la segunda aeronave B 737-200 con capacidad para 129 pasajeros y un mes después se suma un tercer avión de las mismas características, para la ruta Quito-Cuenca.

Para el 2005 se incorpora la cuarta aeronave B 737 -200 y en enero del 2006 la quinta (en total son 6 aeronaves para ese año). Unos meses después, en mayo del 2006, el Consejo de Aviación Civil nos otorgó la concesión de operación para vuelos internacionales en la región CARSAM y Norte América. Tras esa



concesión, AeroGal incorpora tres aeronaves más, con lo que son 9 aviones, convirtiéndose en la flota más grande del país.

El 24 de julio del 2006, AeroGal inició la operación internacional con vuelos regulares hacia el aeropuerto “El Dorado” en Bogotá. Y, el 3 de agosto empezaron los vuelos hacia Medellín.

En noviembre del 2008, llegó nuestro primer Boeing 757 para cubrir la ruta a Miami, misma que se suspendió a inicios del 2010. Antes de ello, el 7 de diciembre de 2009, se inauguró con gran éxito la ruta a Nueva York, para lo cual incorporamos un Boeing 767.

En abril del 2010 se anunció la intención de compra de AeroGal por parte de Avianca TACA y en noviembre del mismo año se concretó la incorporación de la aerolínea a dicho grupo, pasando así a ser miembros de uno de los principales holding de aviación de América Latina. En el último año hemos renovado nuestra flota contando actualmente con 3 Airbus A320 totalmente nuevos, 6 Airbus A319 y 1 Boeing 767.

En la actualidad la aerolínea cuenta con una flota de 9 aeronaves y ofrece 6 destinos domésticos: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Baltra y San Cristóbal, además AeroGal opera para las aerolíneas Avianca y TACA Perú en sus principales rutas conectando a Bogotá con Guayaquil y Quito, Medellín con Quito y Quito con Lima respectivamente, gracias a un acuerdo de código compartido que permite afianzar las operaciones de las tres aerolíneas.

En 2012 la aerolínea se convirtió en la nueva línea aérea Avianca Ecuador.

Con la compra de AeroGal por parte de esta firma latinoamericana, la empresa amplía su cobertura y conexiones con el continente Americano y Europa, también tuvo una pequeña adhesión, como fue la fusión con VIP (Vuelos

Internos Privados S.A.) una aerolínea chárter propiedad de Synergy Group, siendo la primera empresa ecuatoriana de esta firma, contaba con 3 destinos regionales operando desde Quito, aún se conserva en la imagen de Aerogal los códigos compartidos con esta aerolínea, pero desde que se fusionó con Avianca-Taca hace parte de la misma compañía. Mensualmente transporta un promedio de 120.000 pasajeros en todas sus rutas.

## **2.2. Filosofía Empresarial**

### **Misión**

Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad y establecemos las pautas de atención y actuación del personal vinculado con el servicio de asistencia a viajeros con discapacidad o con necesidades especiales en su desplazamiento, de manera que permita al viajero disponer de un servicio de calidad con criterios de seguridad y autonomía.

### **Visión 2015**

- Ser la Aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo.
- El mejor lugar para trabajar.
- La mejor opción para los clientes.
- Valor excepcional para los accionistas.

### **Valores**

#### Seguridad

- Protegemos la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros comprometiéndonos de lleno con su bienestar.
- Nos ganamos su preferencia procurando que cada viaje sea seguro de principio a fin.
- Trabajamos con rigor cuidando nuestra integridad.

#### Un equipo

- Somos un solo equipo.
- Nos cuidamos y apoyamos unos a otros.
- Creamos vínculos estrechos con los que están a nuestro alrededor.

- Honramos a nuestros compañeros de equipo y a aquellos a quienes servimos.
- Combinando nuestros talentos entregamos experiencias inspiradoras en cada viaje y cada día.

#### Pasión y calidez

- Ganamos corazones y afecto, al dar como resultado un cálido entusiasmo a nuestro trabajo.
- Lo que hacemos refleja nuestras más profundas creencias. Y experiencias que día a día nos hacen mejores tripulantes.
- Aseguramos que nuestra asistencia haga más felices a las personas, y nos genera satisfacción al momento de realizar nuestro trabajo.

#### Honestidad

- Actuamos con transparencia, rectitud y respeto hacia todos, tanto en el ámbito interno como externo.

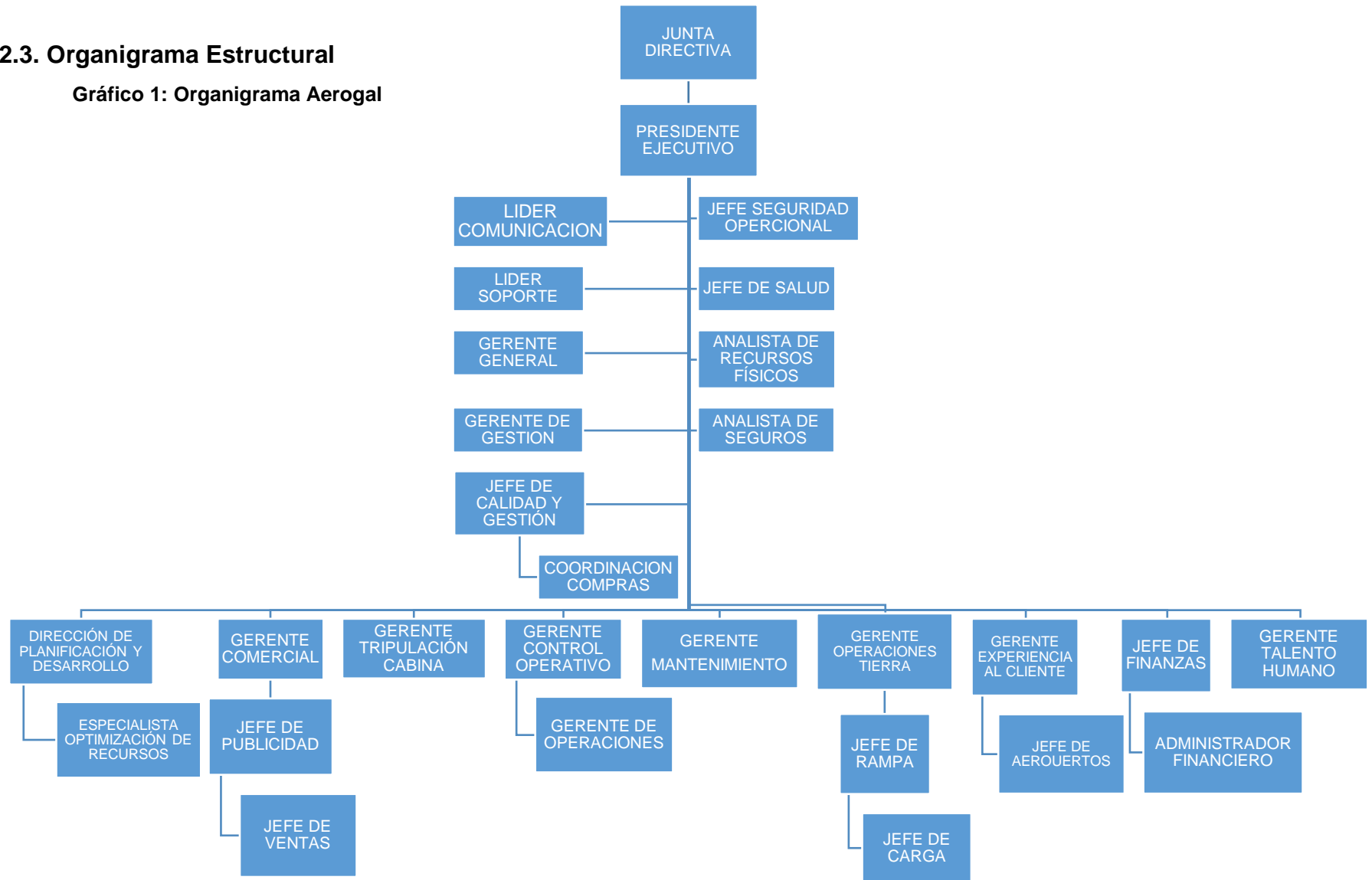
#### Excelencia

- Con disciplina, inteligencia y pro-actividad buscamos la perfección en los detalles más pequeños y en los retos más grandes.  
Estamos comprometidos con la agilidad, la innovación y la calidad.

Tras un intenso trabajo de reorganización, que incluyó la homologación tecnológica, la reconversión de sus procesos y su integración operacional con las demás aerolíneas adscritas a Avianca Holdings S.A., Aerogal adoptó el nombre de Avianca como marca comercial en el país. A partir de esta integración se ha avanzado en su programa de modernización, crecimiento y calidad del servicio, para lo cual la aerolínea incorporó modernos aviones Airbus de la familia A320, optimizó su red de rutas ofreciendo horarios óptimos a dos diferentes destinos e implementó el más riguroso sistema para la gestión integral de seguridad, siendo recertificada con el Registro Mundial de Seguridad Operacional de IATA, IOSA, unido a la adopción de la plataforma tecnológica para mejorar el servicio al cliente.

### 2.3. Organigrama Estructural

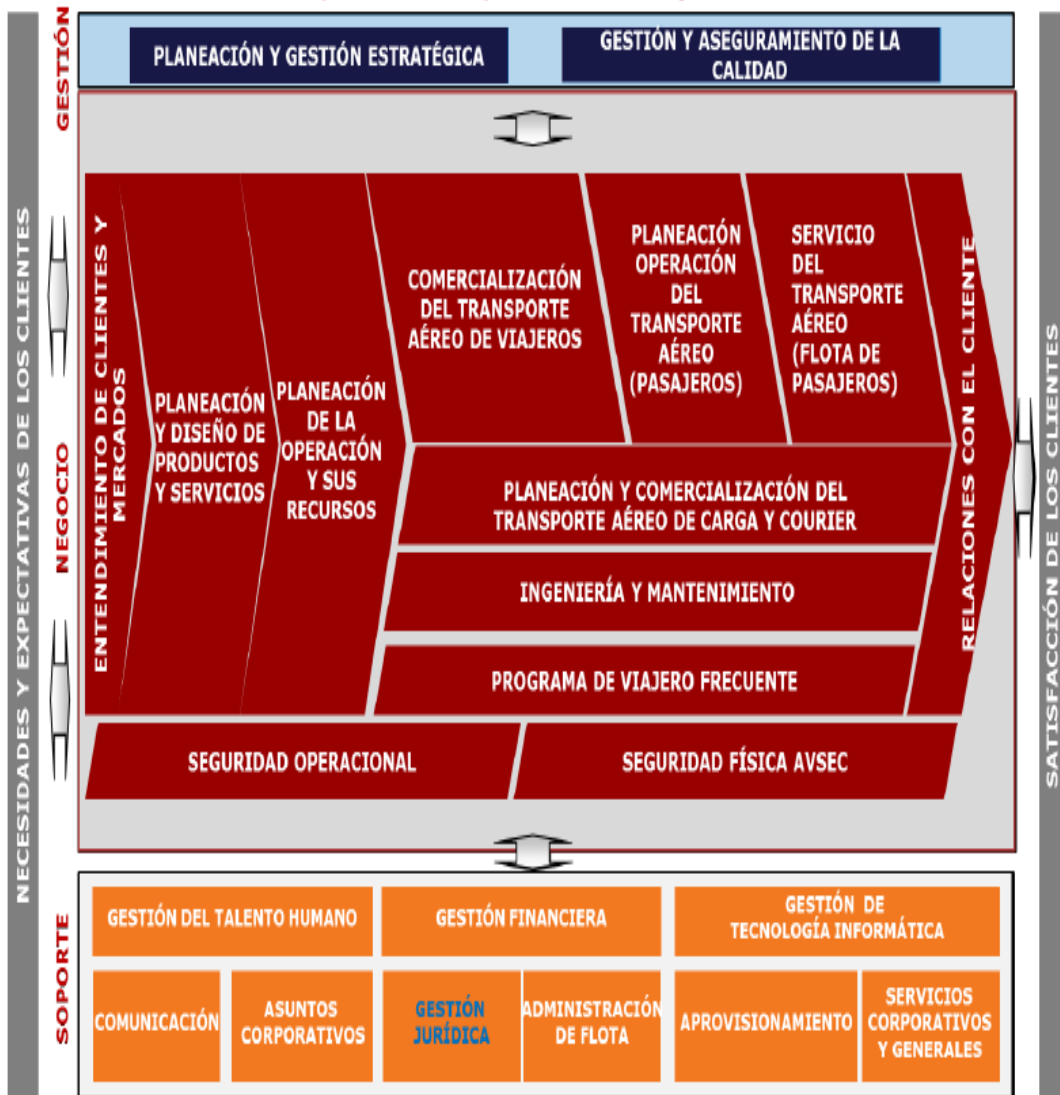
Gráfico 1: Organigrama Aerogal



Fuente: Manual de Aerogal,2010 Elaborado por autora

## 2.4. Mapa de procesos de Aerogal

Gráfico No.2: Mapa de procesos de Aerogal



Fuente: Manual de Procesos de Aerogal  
Elaborado por: Laura Mero Reyes

## 2.5. Análisis de Macro entorno

El macro entorno es el conjunto de elementos que influyen en todas las empresas en general. El esquema del macro entorno de las empresas muestra los elementos que los conforman: ámbito socioeconómico, demográfico, cultural, tecnológico, medioambiental y político- legal. (Martínez, 2014).

Según (Rivera & López-Rúa, 2012):

“El macroentorno está formado por las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial. Por tanto, este tipo de entorno está formado por todas las actividades que influyen sobre el proceso social en el que se desarrollan las transacciones destinadas a la satisfacción mutua. El análisis del macroentorno es muy importante para las acciones competitivas de las empresas, porque permite identificar tanto las oportunidades de negocio como las amenazas para su funcionamiento. El macroentorno está compuesto por cinco variables que están interrelacionadas entre sí: Variables demográficas, económicas, socioculturales, legales y políticas, tecnológicas, presión medioambiental”.

Estos autores hacen énfasis en que los elementos que conforman el macro entorno son impredecibles y vulnerables al cambio, y que se deben de controlar muy de cerca, para que éstos no afecten agresivamente al desarrollo de la empresa.

Por lo tanto la función del marketing es considerar las tendencias del macro entorno, porque su influencia es vital en el proceso de formulación y ejecución de la estrategia de mercado. La formulación supone el diseño de un plan de negocios que está basado en un escenario elaborado en base a expectativas de cómo será a futuro. La ejecución de la estrategia asume el cumplimiento de las expectativas sobre el entorno, lo cual demanda su constante control y seguimiento.

### **2.5.1. Entorno Económico**

“El entorno económico está configurado por todos los elementos que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los individuos. Los cambios en las condiciones generales afectan (y se ven afectados por) la oferta y la demanda, el poder adquisitivo, el deseo de gastar, y los niveles de gasto de los individuos, entre otros”. (Díaz & Rubio, 2010).

### **2.5.2. Factores Económicos Nacionales**

El factor económico es un compendio de los principales indicadores económicos, que permiten determinar la situación económica actual del país y conocer de esta manera las oportunidades y amenazas que tiene la Aerolínea Aerogal.

### **2.5.3. Producto interno bruto nacional y sectorial**

“El PIB es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un período determinado”. (Mankiw, 2012).

Para (Forex, 2015) el PIB “expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período de tiempo que generalmente es un año”.

El PIB indica el nivel de producción de un país, en una economía dolarizada es importante que se reactive la producción y se incentive las exportaciones, limitando las importaciones por que los ingresos del país dependen exclusivamente de los productos que pueda ofertar el país en el mercado internacional; El PIB con la dolarización se ha incrementado, pero esto no quiere decir que es a causa del aumento de la producción, sino a otros factores como los precios elevados del petróleo y las remesas enviadas por los emigrantes. La economía de Ecuador creció 3,4% durante el tercer trimestre del 2014 comparada con igual período del 2013 según el Banco

Central. Los componentes del Producto Interno Bruto que más aportaron al crecimiento económico entre el tercer trimestre de 2014 y el de 2013 fueron el consumo de los hogares, la inversión y las exportaciones. El valor agregado no petrolero mejoró en 4% y contribuyó con 3.39 puntos porcentuales al crecimiento de 3,4% de la economía. Para el presente año se espera que el PIB se incremente en un 4,1%, aunque la caída en los precios del petróleo constituye un indicador negativo para lograrlo.

El PIB está directamente relacionado el transporte aéreo. Hoy en día hay un recorte importante en el presupuesto de las instituciones públicas para viajar, por ejemplo, y esto afecta al mercado doméstico directamente. Las personas se limitan económicamente y dejan de viajar, lo que ha provocado que el mercado aéreo nacional no crezca.

**Tabla No. 1: Tasa de crecimiento PIB Ecuador**

| <b>Año</b> | <b>Valor</b> |
|------------|--------------|
| 2008       | 6,4%         |
| 2009       | 0,6%         |
| 2010       | 3,5%         |
| 2011       | 7,8%         |
| 2012       | 5,1%         |
| 2013       | 3,98         |
| 2014       | 3,40         |

**Fuente: Banco Central del Ecuador**



#### **2.5.4. El PIB per Cápita**

El PIB per Cápita es “el producto o renta de cada país dividido por su población que permite, entre otras cosas, hacer comparaciones para establecer una clasificación de desarrollo independiente al factor población”. (Martínez C. V., 2010).

Existe una alta correlación entre el crecimiento económico y el tráfico aéreo, por lo que un aumento en el ingreso por habitante produce una variación positiva en el tráfico aéreo (aumento en la demanda de servicios de transporte aéreo).

EL PIB per Cápita constituye una buena oportunidad para la Aerolínea Aerogal ya que debido, a que el poder de adquisición del mercado de los turistas nacionales va mejorando notablemente, induce de esta forma al consumo de los servicios de transporte aéreo y es así que debemos tomar muy en cuenta que la repartición de la riqueza en nuestro País no es equitativa, ocasionando de tal forma que un alto porcentaje de la población no sea capaz de adquirir los servicios que se ofrecen.

#### **2.5.5. Inflación**

La inflación es un incremento generalizado de los precios de los bienes y servicios que se comercializan en un país, así como una disminución de la capacidad adquisitiva de un país. La inflación afecta positiva o negativamente a todos los sectores del país, debido a que este índice disminuye la capacidad adquisitiva de los ingresos monetarios, y la posibilidad de ahorro es limitada, por lo que no se puede invertir el dinero en activos financieros y solo sirve para incrementar una economía de consumo. Según (Sampedro & Berzosa, 2012) “se entiende por inflación a una disminución del poder adquisitivo del dinero medido generalmente por un índice de precios”.

**Tabla No.2: Porcentajes de Inflación Ecuador**

| <b>Año</b> | <b>Inflación Anual</b> |
|------------|------------------------|
| 2010       | 3,33%                  |
| 2011       | 5,41%                  |
| 2012       | 4,16%                  |
| 2013       | 2,70%                  |
| 2014       | 3,67%                  |

**Fuente: INEC**

La inflación constituye una amenaza debido al repunte en los precios en todos los sectores, lo que contribuye a que la aerolínea también tenga que elevar el costo de sus servicios.

Para el sexto mes del año, el país registra una inflación acumulada de 3,08% en comparación al 1,90% que alcanzó en junio de 2014. Mientras que la inflación anual se ubicó en 4,87 frente a 3,67 el mismo mes del año anterior. La Canasta Básica se ubicó en \$ 666,92, de esta manera, el ingreso familiar calculado para 1,6 perceptores cubre el 99,08% del costo de la canasta básica familiar.

### **2.5.6. Eliminación de Subsidios**

“Los subsidios son transferencias que hace el estado a ciertos agentes económicos o a ciertas actividades productivas, que consiste en donaciones de dinero o bienes, o en prestaciones gratuitas de servicio”. (Atlanta, 2013).

La desaceleración del sector aéreo doméstico se siente desde el 2012, cuando el tráfico nacional local de pasajeros cayó un 6% frente al año precedente. El principal factor que explica esa evolución fue la eliminación parcial del subsidio al combustible aéreo.

La medida se esperaba desde mediados de diciembre del 2011, cuando el presidente Rafael Correa firmó el Decreto Ejecutivo 968. Este determinó la eliminación del subsidio al combustible de avión (jet fuel o JP1) a partir del 1 de enero del 2012 para las rutas de los aeropuertos que no administra el Estado. En el caso de que las aerolíneas que usen las rutas de los aeropuertos de Coca, Loja, Manta, Lago Agrio, Esmeraldas y otros estatales se estableció un descuento del 40% en el derivado. Según el Decreto, en ningún caso, el precio del galón del jet fuel puede bajar del monto de USD 1,25. Como consecuencia de la decisión, las aerolíneas nacionales pagan desde esa fecha el precio internacional del combustible.

Desde el 2008, el Gobierno estableció un retiro paulatino del subsidio a los combustibles de las líneas aéreas nacionales en caso de que no concretasen la renovación de su flota aérea. Todo ello obligó a las empresas a replantear nuevos precios, lo cual afectó el tráfico doméstico, en especial en los meses de vacaciones.

En el antiguo aeropuerto de Quito, antes de que se inaugure el de Tababela, el tráfico doméstico de pasajeros cayó un 3,5% en el 2012 comparado con el 2011, según datos de Quiport. El dato está medido por salida de pasajeros. Esto se reflejó desde enero del 2012 cuando este índice cayó un 3,2% frente al 2011. Pero las mayores caídas se registraron entre los meses de julio a septiembre.

Según Quiport esto significa que el retiro del subsidio afectó principalmente al segmento de pasajeros que utilizaban avión por vacaciones. De ellos, según datos de Quiport, el mes con la mayor caída en el tráfico fue julio del 2012 con (-9%) frente al 2011, seguido de agosto y septiembre con -7,3% y -7% respecto a los mismos meses del 2011. Con el aumento de precios las familias optaron por utilizar transporte terrestre, que es menos costoso que pagar un boleto de avión para cada miembro de la familia.

### **2.5.7. Entorno Político-Legal**

A pesar de la existencia de varias empresas competidoras, el sector del transporte aéreo de pasajeros en Ecuador se ha caracterizado por un nivel elevado de regulación por parte del Estado, el cual ejerce sus atribuciones a través del Consejo Nacional de Aviación Civil, como órgano regulador de la política aeronáutica del país, y de la Dirección General de Aviación Civil (DAC), como ente controlador.

Sus funciones están establecidas en la Ley de Aviación Civil y en el Código Aeronáutico, cuyas versiones finales corresponden al año 2006. No fue sino hasta el año 2000, durante el gobierno de Gustavo Noboa Bejarano, cuando se impulsó cierta liberalización en sectores clave de la economía, mediante la aprobación de las leyes Trole I y Trole II, que marcaron el inicio de la facultad de delegar a empresas mixtas o privadas, la prestación de servicios públicos y la exploración y explotación de recursos naturales no renovables de propiedad estatal.

Esta tendencia se fortaleció con la ejecución de la Ley de Turismo del 2002, misma que facultaba la discrecionalidad en la aplicación de las tarifas aéreas, si bien se reservaba para la autoridad competente el derecho a realizar acciones correctivas si alguna empresa fijaba tarifas predatorias.

Ecuador no se ha acogido a la política de “cielos abiertos”, expresión que hace referencia al mantenimiento de acuerdos bilaterales o multilaterales de transporte aéreo, según los cuales, se liberalizan los mercados del

transporte civil aéreo de los países firmantes y se minimiza la intervención gubernamental.

Entre otros aspectos, estos acuerdos fomentan la competencia en libre mercado, la libertad para fijar tarifas y otras libertades de aire. En este sentido, el Ecuador avanza en la flexibilización de convenios bilaterales. Estos convenios, en general, fijan frecuencias para ciertas rutas, regulan puntos intermedios de aterrizaje y/o flexibilizan las condiciones para vuelos chárter de turismo receptivo.

Toda compañía que desee competir en suelo ecuatoriano, debe superar la normativa nacional descrita en el Código Aeronáutico y en la Ley de Aviación Civil.

Entre otros aspectos, la normativa exige concesión o permiso de operación, certificado de operación (AOC), matrícula ecuatoriana, base de operaciones local, personal nacional, y elevar a la autoridad la solicitud –debidamente sustentada- de concesión de rutas y forma de operarlas.

#### **2.5.8. Entorno Socio Cultural**

El conjunto de la sociedad tiene creencias, normas, costumbres, tradiciones, hábitos y valores básicos que comparten. De acuerdo con ello establecen su visión del mundo que define sus relaciones con otros. Las características culturales afectan las decisiones de preferencias como oportunidades o amenazas.

El Ecuador se presenta como una comunidad histórica dueña de una gran riqueza cultural. La circunstancia de que nuestros pueblos hayan convivido y desarrollado en un medio o ambiente diverso, como la Costa, la Sierra andina, la Amazonía y Región Insular, ha permitido que sus contribuciones sociales y culturales sean variadas y fortalezcan sus experiencias como pueblos. Este contexto ha sido vital para que el Ecuador despunte como un

país turístico por la gran oferta de lugares de inigualable belleza y con infraestructura de primera clase.

Para fomentar el turismo nacional e internacional, el ministerio está desarrollando y también tiene previsto impulsar al menos 4 campañas adicionales a 'All you need is Ecuador'. Esta busca incentivar al público a buscar paquetes turísticos, pasajes aéreos, información e incrementar el interés en visitar el país.

Todas las campañas se difunden y difundirán a través de diversos medios de comunicación, en ferias y lugares turísticos.

El Ecuador participó en una de las ferias más importantes del mundo, la ITB Berlín 2014 en Alemania.

De otro lado, a nivel nacional están impulsándose las campañas 'Ecuador Potencia Turística' y 'Viaja Primero Ecuador', ambas buscan incentivar a los ecuatorianos a visitar destinos turísticos en el país. Con la segunda, se logró que más de 200 ejecutivos de 80 empresas no turísticas se comprometieran con una estrategia comunicacional para incluir paquetes turísticos nacionales en sus recompensas, premios y promociones para que los ecuatorianos conozcan el potencial turístico de su propio país antes de salir a destinos en el exterior. Por ejemplo, si una cadena de supermercados quiere premiar a sus clientes podrá ofrecer paquetes turísticos a la Amazonía en lugar de destinos tan sonados como Disney en el estado de la Florida, Estados Unidos, o Punta Cana, en República Dominicana.

Además, Ecuador ya cuenta con su página oficial turística: [www.ecuador.travel](http://www.ecuador.travel), un tipo de dirección que también usan otros países para promocionarse. Aquí se puede encontrar información sobre el país, destinos, planes y 10 razones "para amar la vida en Ecuador". Entre ellas están: 4 mundos 1 país, el país de la mitad del mundo, mega diversidad y pluriculturalidad, las Islas Galápagos y la Avenida de Los Volcanes, entre otras.

Según cifras de 2014 publicadas en el Sistema Nacional de Información (SNI), el Plan de Marketing Turístico del Ecuador tiene un costo de casi \$26 millones de dólares.

El entorno social ecuatoriano presentó hasta el año 2007 una distribución de la riqueza poco equitativa, debido a que el 20% de la población más rica poseía el 54,30 de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tenía acceso al 4.2% de la riqueza y en propiedad solo el 0,10% de la tierra. Actualmente estos indicadores han cambiado debido a las políticas sociales implementadas por el gobierno central.

Una de estas políticas es la implementación del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (Senplades, 2013), el mismo que sostiene que " el buen vivir se planifica, el buen vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental, es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito". Los objetivo de este plan comprenden:

- 1) Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
- 2) Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
- 3) Mejorar la calidad de vida de la población.
- 4) Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- 5) Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- 6) Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.
- 7) Garantizar a los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
- 8) Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- 9) Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.

- 10) Impulsar la transformación de la matriz productiva.
- 11) Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
- 12) Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

### **2.5.9. Entorno Tecnológico**

Todas las empresas necesitan ir a la par con la tecnología y actualizarse permanentemente en todos sus campos para mantener y mejorar su competitividad, porque para ser competitivos fuera hay que tener tecnología, especializarse, investigar e innovar y es así en el campo aeronáutico donde todas las aerolíneas esencialmente internacionales se desenvuelven en un ambiente sumamente agresivo, en el mercado nacional se utiliza tanto el Airbus 319 y el Airbus 320, con capacidad para 120 y 150 personas respectivamente , un avión que ha impuesto nuevos estándares en la navegación aérea, para su construcción se desarrollaron materiales revolucionarios que elevan su efectividad, mejoran su rendimiento económico y reducen el consumo de combustible, los cuales usan radares de última tecnología para así brindar seguridad y calidad al pasajero, porque la calidad debe primar en todos los procesos.

En la actualidad se pretende manejar una red y programas informáticos para la eliminación del papeleo y reducción de costos de transacciones, la tecnología ayuda a que las empresas que prestan servicios de transporte aéreo otorguen un servicio de calidad. Aerogal ha entendido claramente el rol de los medios digitales en las estrategias de marketing, consecuencia de ello, es fácil advertir el lugar que ocupan especialmente las redes sociales en los planes de comunicación.

La situación del internet en el Ecuador, según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo de 2011 del INEC, un 31,40% de la población ecuatoriana utilizaba en ese año internet, en su mayoría, comprendidos entre los 16 y 24 años (59,4%) y 25 a 34 años (39,60).



Actualmente la tendencia casi exponencial del uso del internet, hace suponer que para el 2012 y 2013, los porcentajes crecieron de manera importante.

De acuerdo con los últimos datos de la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), realizado a 21.768 hogares en diciembre de 2013, refleja que en los datos de acceso a la red de Internet, el 40,4% de la ciudadanía ecuatoriana utilizó el servicio de Internet en los últimos 12 meses. Esta encuesta, también, permite conocer datos precisos como: el 47,6% que corresponde a la población del área urbana que usó Internet, frente al mayor crecimiento que se registró en el ámbito rural con el 25,3% en referencia al 17,8% del 2012.

En el 2013, el 51% (mayores de 5 años) de la población ecuatoriana tenía al menos un celular activado. Del 51% de la población ecuatoriana que posee un celular, el 17% son Smartphone. El grupo de población por edad que registra el mayor número de celulares es el que se encuentra entre 25 a 44 años, con un 76%. Las provincias de Pichincha, Guayas y El Oro son las que poseen la mayor concentración de la población con celulares.

Según (Ekos, 2012):

“Las compras por Internet en nuestro país aún son una ventaja por descubrir. En efecto, los costos al comprar on line son más bajos debido a que la entrega se hace directamente del productor al consumidor, sin ningún intermediario. Sin embargo, el desconocimiento y el temor a ser estafado son las mayores trabas para impulsar esta tendencia. Sin embargo uno de los productos que tiene gran acogida de parte de los consumidores ecuatorianos en la Web son los tickets aéreos. Desde hace ya casi cinco años las aerolíneas no podían concebirse sin prestar esta opción de compra a sus clientes. El objetivo fue y sigue siendo facilitarles la compra y el proceso completo de viaje”.

Adicionalmente la banca electrónica gana más adeptos en nuestro país. Más del 50% de las transacciones bancarias se realizan ya mediante algún canal virtual: internet, cajero automático o celular, por cuestiones de seguridad, tiempo y agilidad.

## 2.6. MATRIZ PEST

| POLITICO  | ECONOMICO   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno socialista que se ha mantenido estable por siete años.</li> <li>Crecimiento de PIB del 3,4% al final del 2014, siendo los componentes que más aportaron el consumo en hogares, la inversión y las exportaciones.</li> <li>Incremento de la inflación a junio del presente año (4,87%) en un 1,20% en relación a junio del 2013(3,67%).</li> <li>La redistribución de la riqueza como principal política de gobierno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desaceleración de la economía por caída del precio del petróleo.</li> <li>Eliminación del subsidio al combustible para aviones de los aeropuertos de Quito-Guayaquil.</li> <li>Ubicación del Aeropuerto Internacional de Quito (Tababela).</li> <li>Alianzas estratégicas con Aerolíneas internacionales.</li> </ul> |
| LEGAL   | SOCIO CULTURAL  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Regularización del sector del transporte aéreo por parte del estado.</li> <li>Creación de la Ley de Turismo (discrecionalidad tarifas aéreas).</li> <li>Política de cielos abiertos.</li> <li>Permisos para operación, certificados de operación y matrículas ecuatorianas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del turismo nacional.</li> <li>Oferta de paquetes promocionales que incentivan el turismo nacional e internacional.</li> <li>Realización de ferias a nivel internacional para promocionar turísticamente al país.</li> <li>Impulso del Gobierno Central por el Bue Vivir.</li> </ul>                      |
| TECNOLÓGICO   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El 40,4 de los ecuatorianos utiliza internet.</li> <li>El 51% de la población ecuatoriana posee un celular inteligente.</li> <li>Incremento de las compras por internet, especialmente la de tickets aéreos.</li> <li>Uso de la banca electrónica.</li> </ul>  |   |

Tabla No.3: Matriz Pest

Elaborado por: Laura Mero Reyes

## 2.7. Matriz del Perfil competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo permite analizar cómo se encuentra la aerolínea Aerogal frente a su principal competencia que son Tame y Lan. Los resultados del gráfico muestran claramente que se debe aumentar la participación en el mercado mediante campaña de publicidad. Una de las fortalezas que mantiene la compañía es la calidad del servicio, la cual debe día a día seguir mejorando para aumentar su peso frente a la competencia que cuenta con permanentes estrategias de marketing. A nivel general los factores de éxito de la competencia los lidera Tame con un promedio de 3,40, le sigue Lan con un 2,80 y finalmente Aerogal con un 2,60.

### Gráfico No.3 Matriz de perfil competitivo

Fuente: Investigación de Mercado del Departamento Publicidad Aerogal

|                               | TAME |              |             | LAN             |             |                | AEROGAL     |
|-------------------------------|------|--------------|-------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|
| <u>FACTORES PARA EL ÉXITO</u> | PESO | CALIFICACION | PROM. POND. | CALIFICACION    | PROM. POND. | CALIFICACION   | PROM. POND. |
| Participación en el mercado   | 0,20 | 4            | 0,80        | 3               | 0,60        | 2              | 0,40        |
| Competitividad en el precio   | 0,20 | 4            | 0,80        | 3               | 0,60        | 3              | 0,60        |
| Posición Financiera           | 0,10 | 3            | 0,30        | 3               | 0,30        | 3              | 0,30        |
| Calidad del servicio          | 0,20 | 2            | 0,40        | 3               | 0,60        | 3              | 0,60        |
| Lealtad del cliente           | 0,10 | 3            | 0,30        | 3               | 0,30        | 3              | 0,30        |
| Publicidad                    | 0,20 | 4            | 0,80        | 2               | 0,40        | 2              | 0,40        |
| <b>TOTAL</b>                  |      |              | <b>3,40</b> |                 | <b>2,80</b> |                | <b>2,60</b> |
|                               |      | <b>LIDER</b> |             | <b>SEGUIDOR</b> |             | <b>RETADOR</b> |             |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

## 2.8. Análisis del Micro entorno

### 2.8.1. Cinco Fuerzas de Porter

Tabla No.4: Amenazas de nuevos participantes

| <b>FUERZA PORTER</b>                    | <b>1 No atractivo</b> | <b>2 Poco atractivo</b> | <b>3 Neutro</b> | <b>4 Atractivo</b> | <b>5 Muy atractivo</b> | <b>TOTAL</b> |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------|--------------------|------------------------|--------------|
| <b>AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTES</b> |                       |                         |                 |                    |                        |              |
| Diferenciación en el servicio           |                       |                         | 3               |                    |                        | 3            |
| Mejoras en tecnología                   |                       |                         |                 | 4                  |                        | 4            |
| Inversión de capital                    | 2                     |                         |                 |                    |                        | 2            |
| Barreras legales                        |                       | 1                       |                 |                    |                        | 1            |
| <b>CALIFICACIÓN</b>                     |                       |                         |                 |                    |                        | <b>2.5</b>   |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

La tabla No. 4, la amenaza de nuevos participantes, posee una calificación de 2.5 es decir la industria es poco atractiva, ya que cualquier empresa que desee entrar en el sector aéreo deberá realizar una fuerte inversión en tecnología para poder diferenciarse de la competencia, además existen nuevas disposiciones legales en cuanto al tipo de aeronaves que deben usar las líneas aéreas

| <b>FUERZA PORTER</b>         | <b>1<br/>No<br/>atractivo</b> | <b>2<br/>Poco<br/>atractivo</b> | <b>3<br/>Neutro</b> | <b>4<br/>Atractivo</b> | <b>5<br/>Muy<br/>atractivo</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------|--------------|
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES |                               |                                 |                     |                        |                                |              |
| Número de competidores       |                               | 2                               |                     |                        |                                | 2            |
| Promociones y descuentos     |                               | 2                               |                     |                        |                                | 2            |
| Precios                      |                               |                                 | 3                   |                        |                                | 3            |
| Tecnología                   |                               |                                 |                     | 4                      |                                | 4            |
| <b>CALIFICACIÓN</b>          |                               |                                 |                     |                        |                                | <b>2.75</b>  |

**Tabla No.5: Rivalidad entre competidores**

**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

La rivalidad entre competidores como se puede observar en la tabla No.5 posee una calificación de 2.75 es decir, que existen varios competidores en el sector aéreo y estos constantemente ofrecen a los clientes promociones y descuentos atractivos para que adquieran sus servicios. En lo que respecta al uso de tecnología es atractivo porque Aerogal posee tecnología de acuerdo a las exigencias actuales y las nuevas tendencias tecnológicas que demanda el sector aéreo, esto quiere decir que la empresa utiliza equipos tecnológicos brindando una diferenciación en el servicio.

**Tabla No.6: Poder de negociación con proveedores**

| <b>FUERZA PORTER</b>  | <b>1<br/>No<br/>atractivo</b> | <b>2<br/>Poco<br/>atractivo</b> | <b>3<br/>Neutro</b> | <b>4<br/>Atractivo</b> | <b>5<br/>Muy<br/>atractivo</b> | <b>TOTAL</b> |
|---|-------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------|--------------|
| PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES                                      |                               |                                 |                     |                        |                                |              |
| Cantidad de proveedores   |                               |                                 |                     |                        | 5                              | 5            |
| Disponibilidad de proveedores sustitutos                                  |                               | 2                               |                     |                        |                                | 2            |
| Costos de cambio de los productos del proveedor                           |                               |                                 | 3                   |                        |                                | 3            |
| Costo del producto del proveedor en relación con el precio producto final |                               |                                 |                     | 4                      |                                | 2            |
| <b>CALIFICACIÓN</b>   |                               |                                 |                     |                        |                                | <b>3.50</b>  |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

El poder de negociación con los proveedores proporcionó una calificación de 3.5 según como se puede visualizar en la tabla No.6, lo que indica que Aerogal se encuentra en un sector neutro, debido a que tiene varios proveedores que ofrecen sus productos a un costo que permite tener una rentabilidad positiva para el negocio. Los costos de cambio son neutros porque al existir muchos proveedores que ofrecen los mismos productos, brinda a la empresa el poder de escoger el que ofrezca un mejor precio y descuentos.

**Tabla No.7: Poder de negociación con los clientes**

| <b>FUERZA PORTER</b>  | 1<br>No<br>atractivo | 2<br>Poco<br>atractivo | 3<br>Neutro | 4<br>Atractivo | 5<br>Muy<br>atractivo | TOTAL      |
|---|----------------------|------------------------|-------------|----------------|-----------------------|------------|
| PODER DE<br>NEGOCIACION CON LOS<br>CLIENTES                 |                      |                        |             |                |                       |            |
| Existencia de productos<br>sustitutos                       |                      |                        |             | 4              |                       | 4          |
| Sensibilidad del comprador<br>al precio                     |                      | 2                      |             |                |                       | 2          |
| Ventaja diferenciación del<br>servicio                      |                      |                        | 3           |                |                       | 3          |
| Costo o facilidad del<br>cliente de cambiar de<br>aerolínea | 1                    |                        |             |                |                       | 1          |
| <b>CALIFICACIÓN</b>   |                      |                        |             |                |                       | <b>2.5</b> |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

El poder de negociación con los clientes es poco atractiva con un calificación de 2.5 como lo indica la tabla No.7, ya que los clientes tienen el poder de elegir la línea aérea que más le convenga en lo referente al precio y diferenciación del servicio, lo cual permite, al existir varias aerolíneas con diferentes servicios, que el cliente se cambie fácilmente dando lugar a poca lealtad

**Tabla No.8: Amenaza de productos sustitutos**

| <b>FUERZA PORTER</b>                   | <b>1<br/>No<br/>atractivo</b> | <b>2<br/>Poco<br/>atractivo</b> | <b>3<br/>Neutro</b> | <b>4<br/>Atractivo</b> | <b>5<br/>Muy<br/>atractivo</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|-------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------|--------------|
| <b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b> |                               |                                 |                     |                        |                                |              |
| Número de productos sustitutos         |                               |                                 |                     |                        | 5                              | 5            |
| Disposición del comprador a sustituir  |                               |                                 | 3                   |                        |                                | 3            |
| Costo de cambio del comprador          |                               | 2                               |                     |                        |                                | 2            |
| Disponibilidad de sustitutos cercanos  |                               |                                 |                     | 4                      |                                | 4            |
| <b>CALIFICACIÓN</b>                    |                               |                                 |                     |                        |                                | <b>3.5</b>   |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

En la tabla No.8 con una amenaza de productos sustitutos se encuentra en una industria neutra. El principal producto sustituto es el transporte vía terrestre que ofrece pasajes a menor costo. El uso de la tecnología como medio de comunicación, se convierte en un producto sustituto que lo están utilizando de manera especial los ejecutivos que realizan viajes aéreos locales por negocios.

**Tabla No.9: Total promedio de las 5 fuerzas Porter**

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| <b>TOTAL PROMEDIO</b> | <b>2.95</b> |
|-----------------------|-------------|

Elaborado por: Laura Mero Reyes

La tabla No.10 indica el promedio de 2.95 que refleja que el sector aéreo es complicado y que atraviesa ciertas dificultades que hacen que el mercado se vuelva más competitivo y que la captación de clientes se vuelva una prioridad.



## 2.8.2. Análisis de la cadena de valor

Tabla No.10 Cadena de valor Aerogal

| ACTIVIDADES PRIMARIAS  |
|--|
| <b>Logística interna:</b> Aerogal presta un servicio, lo que significa que la logística interna se reduce en cierta manera. Se puede destacar el catering que presta a sus clientes en las comidas, que es bien valorado.  |
| <b>Operaciones:</b> Según lo observado, Aerogal no realiza este proceso de la manera requerida por los clientes ya que algunos casos el tiempo de espera por impuntualidad de vuelos o reserva de pasajes es alto.   |
| <b>Logística externa:</b> en relación a actividades de almacenamiento no existe, pues un servicio no se almacena. En cuanto a la distribución física, se realiza en los canales habituales.  |
| <b>Marketing:</b> existen demasiados gastos superfluos, la función de vender el servicio y analizar las necesidades de los usuarios no parece estar bien desempeñada, ya que invierten en publicidad y promoción de un servicio en donde el precio en relación a sus competidores es más elevado.              |
| ACTIVIDADES DE APOYO   |
| <b>Abastecimiento:</b> en el caso de Aerogal , el abastecimiento más destacado es el de combustible y repuestos para los aviones, además del servicio de catering. Es conveniente reducir gastos en estos rubros, aunque todo depende de la tecnología de los aviones, ya que los más modernos consumen menos. |
| <b>Desarrollo Tecnológico:</b> la tecnología en este tipo de empresas de servicios viene impuesta por los dispositivos tecnológicos que contengan los aviones adquiridos, en tal caso lo que la aerolínea trata es de funcionar con tecnologías adicionales.   |
| <b>Recursos humanos:</b> el personal es entrenado de manera eficiente y aunque los horarios de trabajo son rígidos, la remuneración que reciben está acorde con el mercado.  |
| <b>INFRAESTRUCTURA:</b> Aerogal ha utilizado adecuadamente las herramientas gerenciales de tal manera que están asignadas claramente las funciones de cada uno de sus departamentos y áreas.   |

Elaborado por: Laura Reyes Mero

### **2.8.3 Conclusiones del micro entorno**

La principal problemática de la aerolínea es en cuanto a nuevos competidores y precios de pasaje a menor costo, lo que hace que muchos clientes se sientan atraídos por los precios y se cambien de aerolínea. Justamente este es un punto que preocupa a Aerogal, la FIDELIZACIÓN de sus clientes a través de múltiples beneficios, ya sea altos estándares de calidad, o beneficios de ahorro o promociones. Otro tipo de amenaza es la entrada de alguna aerolínea de similares características, que ofrezca aeronaves nuevas, prestigio, seguridad, calidad en el servicio, etc.

La posibilidad de escoger entre una aerolínea u otra y la sensibilidad de los clientes al precio, provoca que no exista poder de negociación por parte de los clientes, debido a que la aerolínea margina muy poco por pasaje vendido.

Aerogal tiene 2 grandes proveedores de aeronaves, Airbus y Boeing. Al ser competencia directa entre ellos, no es mucho el poder que puede llegar a tener los proveedores. Además se encuentran los proveedores de combustible, los cuales tiene un gran poder de negociación, debido a que en los aeropuertos existen concesiones y generalmente hay sólo un distribuidor, a nivel doméstico. Los otros tipos de proveedores son de catering y también de servicios informáticos.

Por condiciones geográficas los otros medios de transportes resultan complementarios al transporte aéreo y en ningún caso podría ser competencia, debido a la diferencia de volúmenes transportados en uno y en el otro.

En cuanto a la rivalidad, existen diversas ofertas y promociones, pero en ningún caso se podrían traducir como rivalidades. En donde sí se podría dar rivalidades, es al momento de las licitaciones de las rutas, debido a que cada empresa aérea intentaría conseguir la ruta, si es que esta representa una buena oportunidad de negocio.

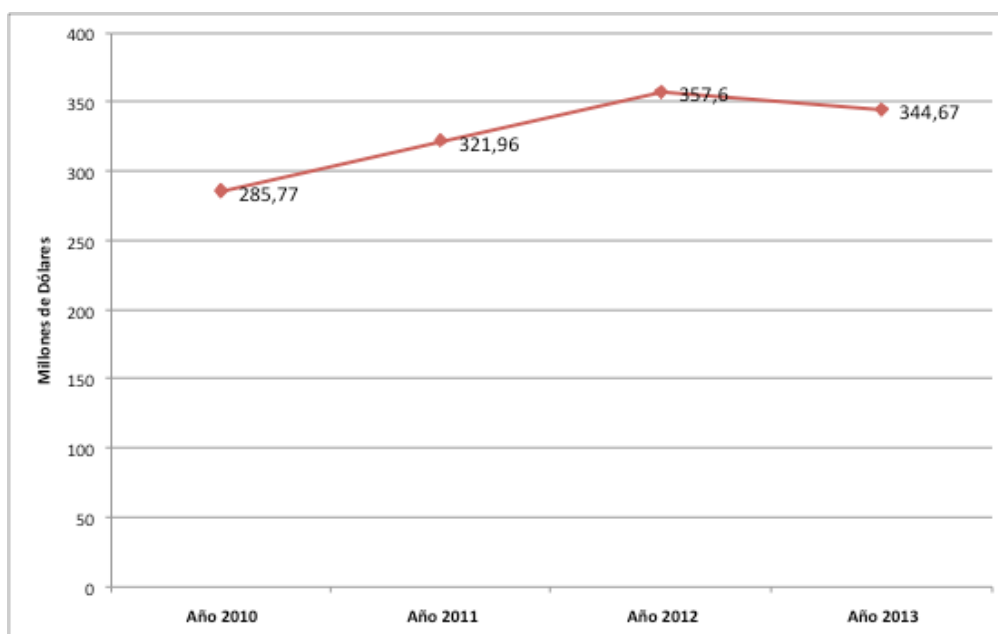
## 2.8.4. Análisis Estratégico Situacional

## 2.8.5. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar la etapa en la cual se encuentra un bien o servicio de determinada empresa, de esta forma se puede interpretar la dinámica o del mismo y definir las estrategias de marketing a seguir.

Para poder definir en qué punto del ciclo de vida del producto de Aerogal, se consideró como referencia las ventas de los años 2010 al 2013. De esta forma se puede identificar una posible tendencia de las ventas de la compañía y definir si se encuentran en etapa de introducción, crecimiento, madurez o declive

**Gráfico No.4 Ciclo de vida del producto**



**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

**Fuente: Servicio de Rentas Internas**

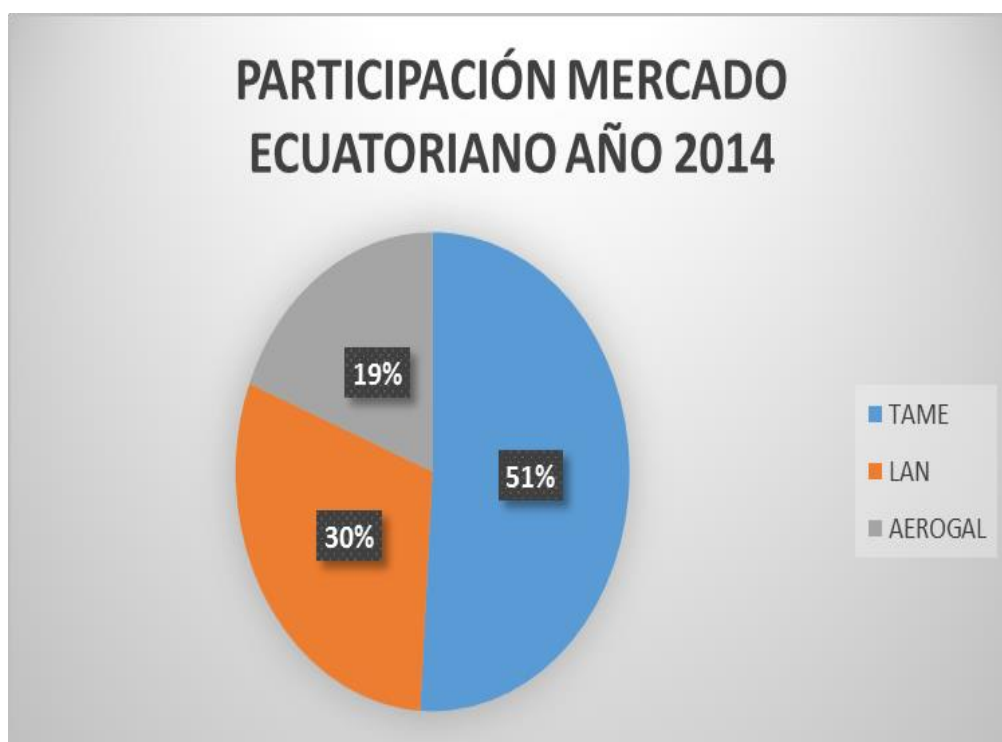
Como se puede observar en el gráfico superior, las ventas han mostrado un incremento anual considerable hasta el año 2012, en el 2013 las ventas cayeron abruptamente en parte por la reducción de pasajeros viajando hacia la ciudad de Quito debido a la nueva ubicación del Aeropuerto Mariscal

Sucre. Cabe recalcar que en el 2013 la demanda de pasajeros cayo de forma tan considerable que se realizaron cambios en la flota de Aerogal.

Es importante precisar que la fuerte disminución de las ventas en un, -3.62% en el año 2013, se debió a un factor externo aislado que afectó las finanzas de todas las aerolíneas nacionales. El histórico de ventas de los años 2010, 2011 y 2012 nos muestra que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento moderado, con variaciones de ventas anuales superiores al 11%.

### 2.8.6. Participación de mercado

Gráfico No. : 5 Participación de Mercado Ecuatoriano 2014



Fuente: Dirección de Aviación Civil Ecuador

Elaborado por: la autora

Este grafico muestra la participación del mercado ecuatoriano en el año 2014 donde la aerolínea Tame tiene un porcentaje de 51%, la aerolínea Lan tiene un porcentaje del 30% y por ultimo la aerolínea Aerogal tuvo una participación del 19%.

## 2.8.7. Análisis F.O.D.A.

Tabla No.11: FODA de la Empresa

| <b>DEBILIDADES</b>  | <b>FORTALEZAS</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Exigencias regulatorias</li><li>• Altos costo pasajes aéreos</li><li>• Altos costos entrenamiento del personal.</li><li>• Vulnerabilidad en la satisfacción del cliente</li><li>• Escasa publicidad</li><li>• Problemas financieros</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Menor cantidad de retraso en los vuelos</li><li>• Control de ingresos y gastos</li><li>• Conocimiento de la empresa</li><li>• Incremento de la productividad del personal</li><li>• Reconocimiento al compromiso</li><li>• Rutas estratégicas</li></ul>                 |
| <b>AMENAZAS</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Vulnerabilidad al precio del petróleo</li><li>• Dependencia de las políticas económicas</li><li>• Mejores promociones por parte de la competencia</li><li>• Productos sustitutos más baratos</li><li>• Incremento precios aeronaves</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento del turismo nacional</li><li>• Barreras de ingreso al sector de aviación</li><li>• Establecer estrategias de diferenciación</li><li>• Obtención de información de la competencia</li><li>• Convenios de paquetes turísticos con el sector público.</li></ul> |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

## 2.8.8 Análisis Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla No.12: Matriz de evaluación de factores internos

| <b>FACTORES</b>                               | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PROMEDIO</b> |
|---|-------------|---------------------|-----------------|
| <b>DEBILIDADES</b>                            |             |                     |                 |
| Exigencias regulatorias                       | 0,05        | 2                   | 0,10            |
| Altos costo pasajes aéreos                    | 0,10        | 4                   | 0,40            |
| Altos costos entrenamiento del personal.      | 0,05        | 2                   | 0,10            |
| Vulnerabilidad en la satisfacción del cliente | 0,15        | 3                   | 0,45            |
| Escasa publicidad                             | 0,10        | 3                   | 0,30            |
| Problemas financieros últimos 3 años          | 0,05        | 2                   | 0,10            |
| <b>FORTALEZAS</b>                             | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PROMEDIO</b> |
| Menor cantidad de retraso en los vuelo        | 0,10        | 4                   | 0,40            |
| Control de ingresos y gastos                  | 0,05        | 1                   | 0,05            |
| Conocimiento de la empresa                    | 0,05        | 1                   | 0,05            |
| Incremento de la productividad del personal   | 0,10        | 2                   | 0,20            |
| Reconocimiento al compromiso                  | 0,10        | 1                   | 0,10            |
| Rutas estratégicas                            | 0,15        | 3                   | 0,45            |
| <b>TOTAL</b>                                  |             |                     | <b>2.70</b>     |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

## 2.8.9. Análisis Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla No.13: Matriz de evaluación de factores externos

| <b>FACTORES</b>  | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PROMEDIO</b> |
|--|-------------|---------------------|-----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                   |             |                     |                 |
| Incremento del turismo nacional                        | 0,20        | 4                   | 0,80            |
| Barreras de ingreso al sector de aviación              | 0,05        | 2                   | 0,10            |
| Establecer estrategias de diferenciación               | 0,10        | 2                   | 0,20            |
| Obtención de información de los competidores           | 0,05        | 1                   | 0,05            |
| Pertenecer a un grupo sólido                           | 0,05        | 1                   | 0,05            |
| Convenios de paquetes turísticos con el sector público | 0,05        | 2                   | 0,10            |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PROMEDIO</b> |
| Vulnerabilidad al precio del petróleo                  | 0,20        | 2                   | 0,40            |
| Dependencia de las políticas económicas                | 0,20        | 2                   | 0,40            |
| Diversificación de tasas e impuestos                   | 0,05        | 2                   | 0,10            |
| Mejores promociones por parte de la competencia        | 0,15        | 3                   | 0,45            |
| Productos sustitutos más baratos                       | 0,05        | 3                   | 0,15            |
| Incremento precios aeronaves                           | 0,05        | 2                   | 0,10            |
| <b>TOTAL</b>   |             |                     | <b>2,90</b>     |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

## **2.9. Conclusiones del Capítulo**

El mercado aéreo ecuatoriano ha sufrido cambios importantes en la última década, algunos favorables y otros no tanto, a tal punto que han exigido a las aerolíneas que conforman el tráfico aéreo nacional renovaciones en la parte operativa y comercial.

El macro entorno para líneas como Aerogal, no ha sido el mejor en los últimos cinco años, ya que la desaceleración de la economía mundial que provocó la caída en los precios del petróleo y que a su vez dio origen a la eliminación del subsidio al combustible para aviones, incidió en la toma de decisiones importantes como el incremento en los pasajes y la disminución de ciertas rutas por no ser muy comerciales.

A pesar de tales circunstancias, el incremento del turismo nacional, ha favorecido el sector, así también los viajes por parte de ejecutivos, al ser la ruta Quito-Guayaquil-Quito, muy comercial.

El uso del internet tanto fijo como en celulares inteligentes ha favorecido el servicio aéreo, ya que en la actualidad se pueden comprar los pasajes sin ningún inconveniente en línea, además de varias el pago de efectivo o tarjeta de crédito, al usarse más frecuentemente la banca electrónica y sus diferentes alternativas de pago al momento de requerir un servicio.

El micro entorno de la empresa Aerogal, muestra una empresa que ha tenido serias dificultades para tener una participación mayor en el mercado nacional, ante competidores tan fuertes como TAME, que cuenta con apoyo del gobierno central, y LAN que cuenta con un respaldo internacional importante.

Para Aerogal fue necesario buscar alianzas que le permitan mantenerse, por lo que fue adquirida la mayor parte de sus acciones por AVIANCA una aerolínea con algunos años en el mercado y bien posicionada.



Aerogal destaca por contar con rutas estratégicas, por tener un personal calificado y entrenado y con directivos que conocen del negocio.

El factor negativo de la aerolínea es la fuerte competencia que enfrenta a nivel de precios de pasajes y de servicios, además de la escasa publicidad que proporciona a la población ecuatoriana, por lo que el plan de fidelización de clientes es urgente.

**Gráfico No. : 6 Tripulante de cabina Avianca**



Fuente: [www.mundotech.net](http://www.mundotech.net)

**Gráfico No. : 7 Tripulante de cabina Avianca a bordo**



### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **3.1. Objetivos**

#### **3.2. Objetivo General**

Identificar los factores del comportamiento del mercado que permitan fidelizar los clientes.

#### **3.3. Objetivos Específicos**

- Identificar la percepción que los clientes tienen de los servicios ofertados por la aerolínea.
- Reconocer los factores y servicios diferenciadores que los clientes valoran más de la competencia.
- Definir las causas por las cuales los clientes no tienen como preferencial la aerolínea.
- Conocer los inconvenientes y molestias que han experimentado los usuarios de la aerolínea.
- Identificar los servicios complementarios que los clientes desean que proporcione la aerolínea.

#### **3.4. Diseño investigativo**

Según (Baena G. , 2010) : El diseño de investigación, es como la configuración del plan básico o la guía que direcciona las diversas fases de recolección de datos y análisis del proyecto investigativo. Es la estructura que especifica el tipo de información a recoger, las diversas fuentes de datos, la forma o procedimientos para llegar a ellos. En resumen, todo tipo de proyecto investigativo que se desea que adquiera un sentido específico, debe tener un patrón, un ordenamiento para controlar las diversas fases del proceso.

##### **3.4.1. Tipo de investigación**

Una vez determinados los objetivos propuestos de la investigación, se planteó combinar las modalidades de investigación mixta. Es decir, se contempló el uso de las categorías cualitativa y cuantitativa.

A través de la investigación cualitativa, se obtuvieron datos e información referente al manejo de Aerogal, su misión, visión, servicios ofertados, medición

del servicio al cliente, planeación estratégica del negocio y nivel de entrenamiento del personal. Con la investigación cuantitativa se determinó el proceso de adquisición de pasajes aéreos, percepción del nivel de servicio de los usuarios, los aspectos que consideran más trascendentales para un óptimo servicio.

### **3.4.2. Fuentes de información**

Para la presente investigación se utilizaron con fuentes información las siguientes:

- 1) Entrevista al Gerente Comercial
- 2) Cuestionario aplicado a usuarios de la aerolínea de la ruta Quito-Guayaquil-Quito.

### **3.4.3. Tipos de datos**

Los datos que se presentan en el presente proyecto de titulación son de carácter cualitativo por la información recopilada a través de la entrevista realizada el Gerente Comercial de Aerogal. Son cuantitativos al aplicarse los cuestionarios y clasificarse la información obtenida de los usuarios de la aerolínea.

### **3.4.4. Herramientas investigativas**

- Entrevista: “ La entrevista es la herramienta que implica la relación entre dos o mas personas. Es una via de comunicación simbolica, preferentemente oral y con objetivos prefijados y conocidos por el entrevistador”. (Tabera, 2010)
- Encuesta: “ La encuesta es una técnica de recogida de información de primicias y de forma cuantitativa y con fines descriptivos, de una muestra representativa del universo objeto de estudio, mediante un cuestionario”. (Hito, 2012 )

### 3.5. Target de aplicación

#### 3.5.1. Definición de la población

La población que se consideró para el presente proyecto de titulación es de 1400 usuarios que corresponden a una semana de personas que viajaron por Aerogal en la ruta Quito-Guayaquil-Quito en los diferentes horarios.

#### 3.5.2. Definición de la muestra y tipo de muestreo

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{e^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Donde:

|       |                           |           |
|-------|---------------------------|-----------|
| n=    | tamaño muestra            | n=?       |
| Z=    | nivel de confianza        | z=1,96    |
| e=    | error o precisión deseada | e=0,05    |
| N=    | población                 | N= 1400   |
| N-1 = | factor de corrección      | N-1= 1399 |
| P=    | proporción de aceptación  | P= 0,50   |
| Q=    | proporción de rechazo     | Q=0,50    |

$$1400 (1,96)^2 (0,50) (0,50)$$

$$n = \frac{\quad}{(0,05)^2(1400-1) + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$(0,05)^2(1400-1) + (1,96)^2 (0,50) (0,50)$$

$$n = 314 \text{ personas encuestadas}$$

La selección de los encuestados se lo ejecutará a través del muestreo aleatorio simple para muestras finitas debido a que la encuesta se la dirigirá a los usuarios que utilizan el servicio de la aerolínea en la ruta Quito-Guayaquil-Quito.

La población utilizada para la presente investigación es de 1.400 viajeros que se determinó en base a:

Usuarios de la aerolínea de una semana por la ruta Quito-Guayaquil-Quito

Edad: a partir de 18 años

### 3.5.3. Perfil de aplicación

El perfil de aplicación para la entrevista:

- Personal involucrado en el área de servicio al cliente, en este caso el Gerente Comercial de Aerogal.

El perfil de aplicación para los cuestionarios:

- Usuarios de la ruta Quito-Guayaquil-Quito (hombres y mujeres)

### 3.5.4. Formato de cuestionario y guía de preguntas

Los temas que involucraron la entrevista fueron los siguientes:

- Lineamientos de la compañía
- Frecuencia de viajes
- Perfil de los clientes frecuentes
- Procedimientos de compras de pasajes de los clientes
- Aspectos que influyen en la compra de pasajes aéreos
- Información de venta de pasajes
- Medición de servicio al cliente
- Aspectos positivos y negativos de la aerolínea que perciben los clientes

### 3.5.5. Resultados relevantes

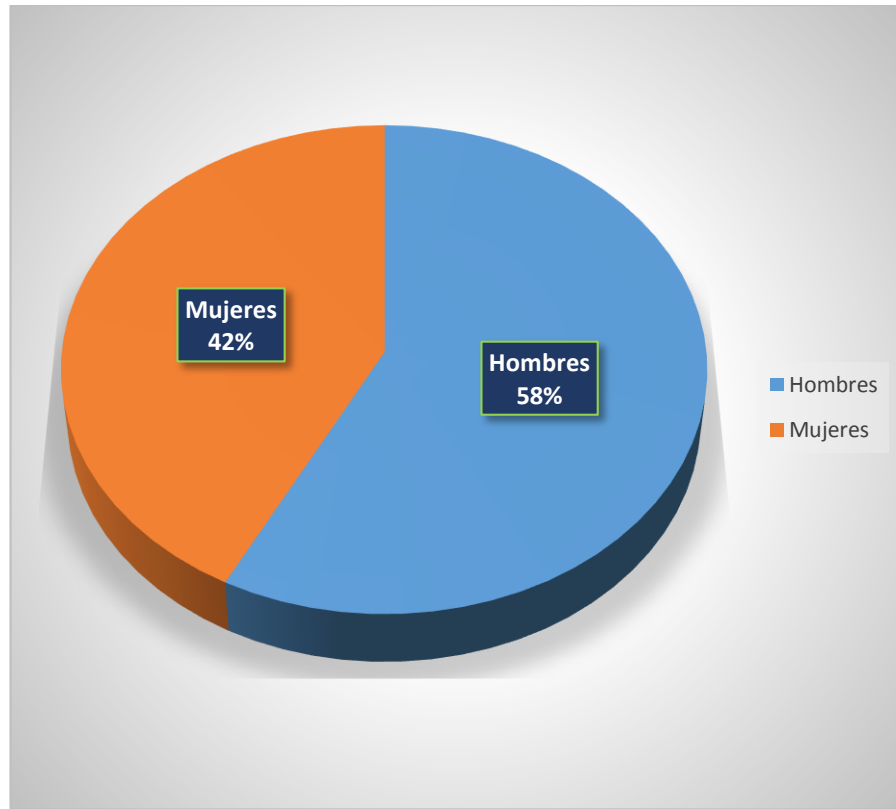
### 3.5.6. Perfil de los pasajeros que viajan por la ruta Quito-Guayaquil Quito.

**Tabla No.14 Sexo de pasajeros**

| <b>Sexo</b>  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentajes</b> |
|--------------|-------------------|--------------------|
| Hombres      | 181               | 58%                |
| Mujeres      | 133               | 42%                |
| <b>TOTAL</b> | <b>314</b>        | <b>100%</b>        |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

**Gráfico No.8: Sexo de pasajeros**



Elaborado por: Laura Mero Reyes

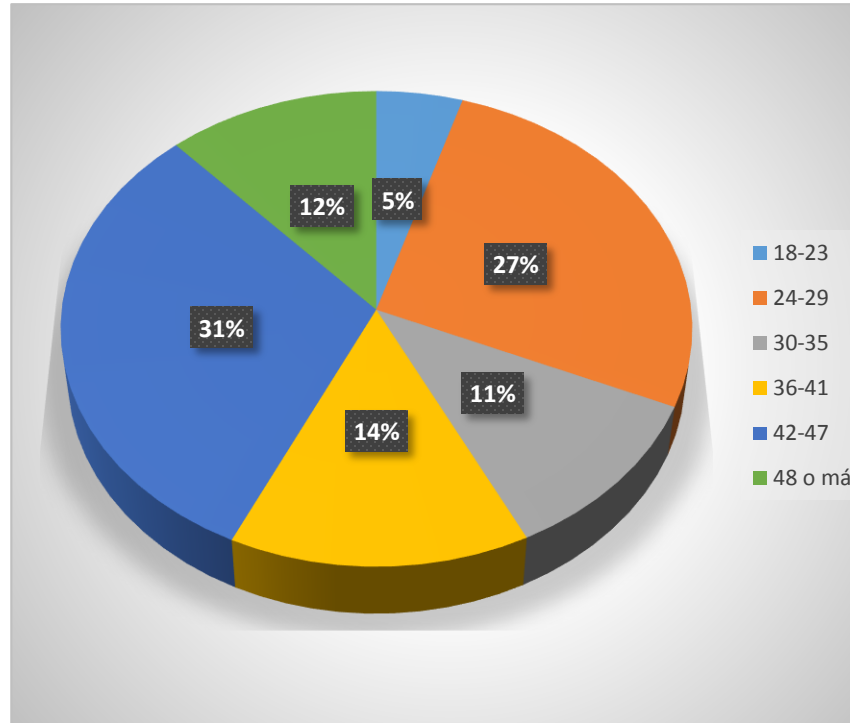
Este grafico muestra el porcentaje que corresponden que viajan de hombres 58% y mujeres 42%.

**Tabla No.15 Edad de pasajeros**

| Edad         | Frecuencia | Porcentajes |
|--------------|------------|-------------|
| 18-23        | 15         | 5%          |
| 24-29        | 84         | 27%         |
| 30-35        | 35         | 11%         |
| 36-41        | 45         | 14%         |
| 42-47        | 98         | 31%         |
| 48 o más     | 37         | 12%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>314</b> | <b>100%</b> |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

**Gráfico Nro.9: Edad de Pasajeros**



Elaborado por: Laura Mero Reyes

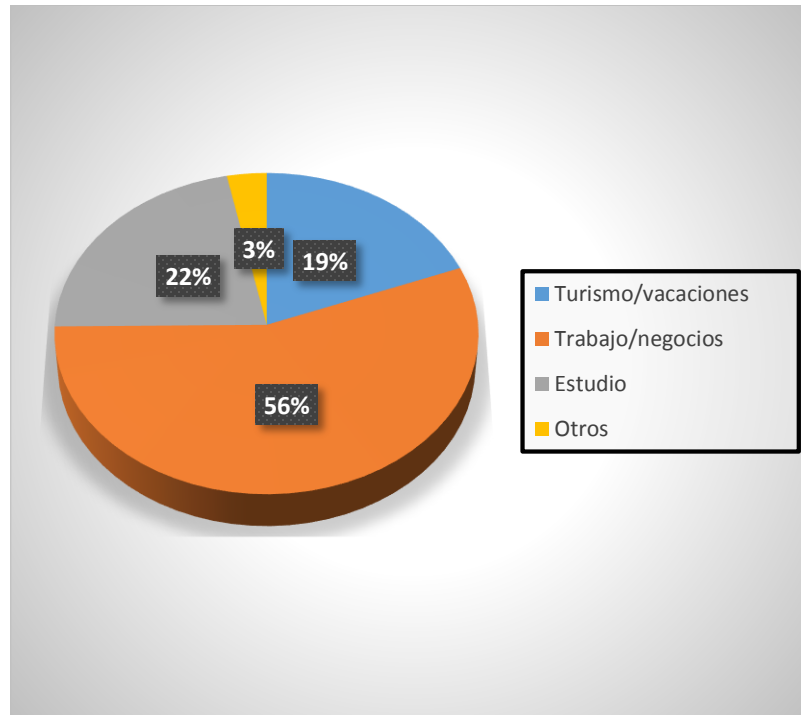
Este gráfico muestra el porcentaje que corresponden a las edades de los viajeros los cuales de 18 – 23 años es del 5%, 24 – 29 años es del 27%, de 30-35 años es del 11%, 36 – 41 años es del 14%, 42 – 47 años es del 31%, y de 48 años a más del 12%.

**Tabla No.16 Motivo de viaje**

| Motivos            | Frecuencia | Porcentajes |
|--------------------|------------|-------------|
| Turismo/vacaciones | 60         | 19%         |
| Trabajo/negocios   | 175        | 56%         |
| Estudio            | 69         | 22%         |
| Otros              | 10         | 3%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>314</b> | <b>100%</b> |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

**Gráfico No.10 Motivos de viaje**



**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

Este gráfico muestra el porcentaje que corresponden a los motivos por los que la gente viaja en el cual trabajo tiene el 56%, turismo el 19%, estudio 22% y otros el 3%.

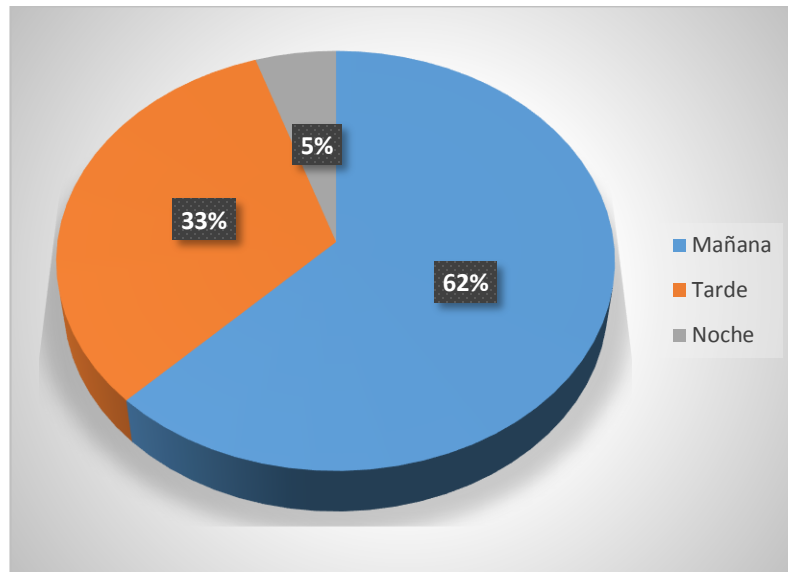
**Tabla No.17: Horarios de vuelos preferidos**

| Horarios     | Frecuencia | Porcentajes |
|--------------|------------|-------------|
| Mañana       | 196        | 62%         |
| Tarde        | 102        | 33%         |
| Noche        | 16         | 5%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>314</b> | <b>100%</b> |

**Elaborado por: Laura Mero Reyes**



**Gráfico No.11 Horario de vuelos preferido**



**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

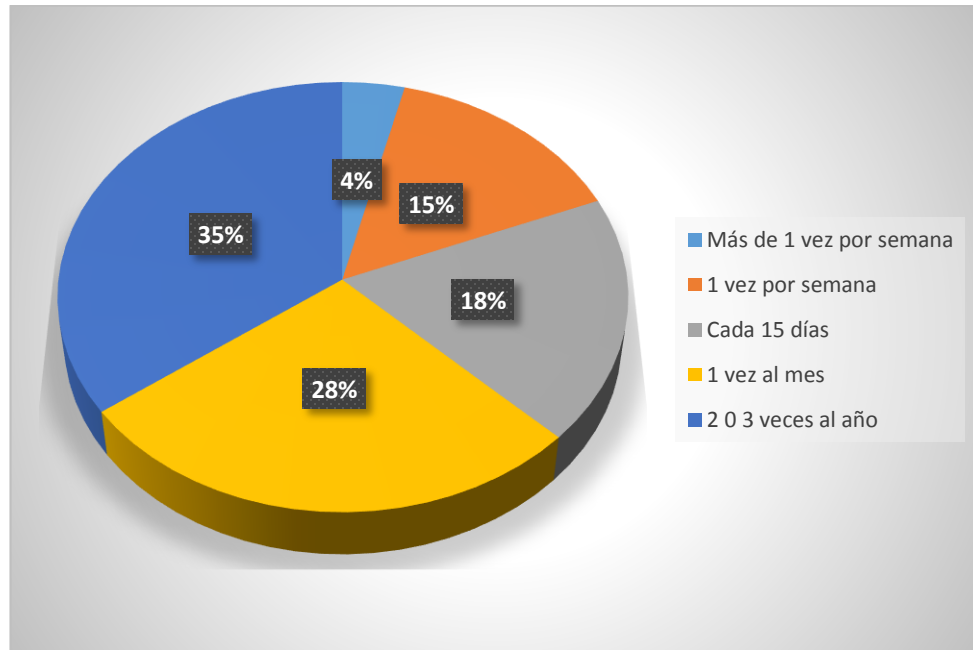
Este gráfico muestra el porcentaje que corresponden a los horarios en los que se me acostumbra a viajar según la encuesta por la mañana un 62%, en la tarde un 33% y en la noche el 5%.

**Tabla No.18 Frecuencia de viaje ruta Quito-Guayaquil-Quito**

| Tiempo                  | Frecuencia | Porcentajes |
|-------------------------|------------|-------------|
| Más de 1 vez por semana | 12         | 4%          |
| 1 vez por semana        | 47         | 15%         |
| Cada 15 días            | 58         | 18%         |
| 1 vez al mes            | 87         | 28%         |
| 2 a 3 veces al año      | 110        | 35%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>314</b> | <b>100%</b> |

**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

**Gráfico No.12: Frecuencia de viaje ruta Quito-Guayaquil-Quito**



**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

Este gráfico muestra el porcentaje que corresponden a la frecuencia con la que viajan más de una vez por semana 4%, una vez por semana el 15%, cada 15 días el 18%, una vez al mes 28% y 2 veces al año el 35% .

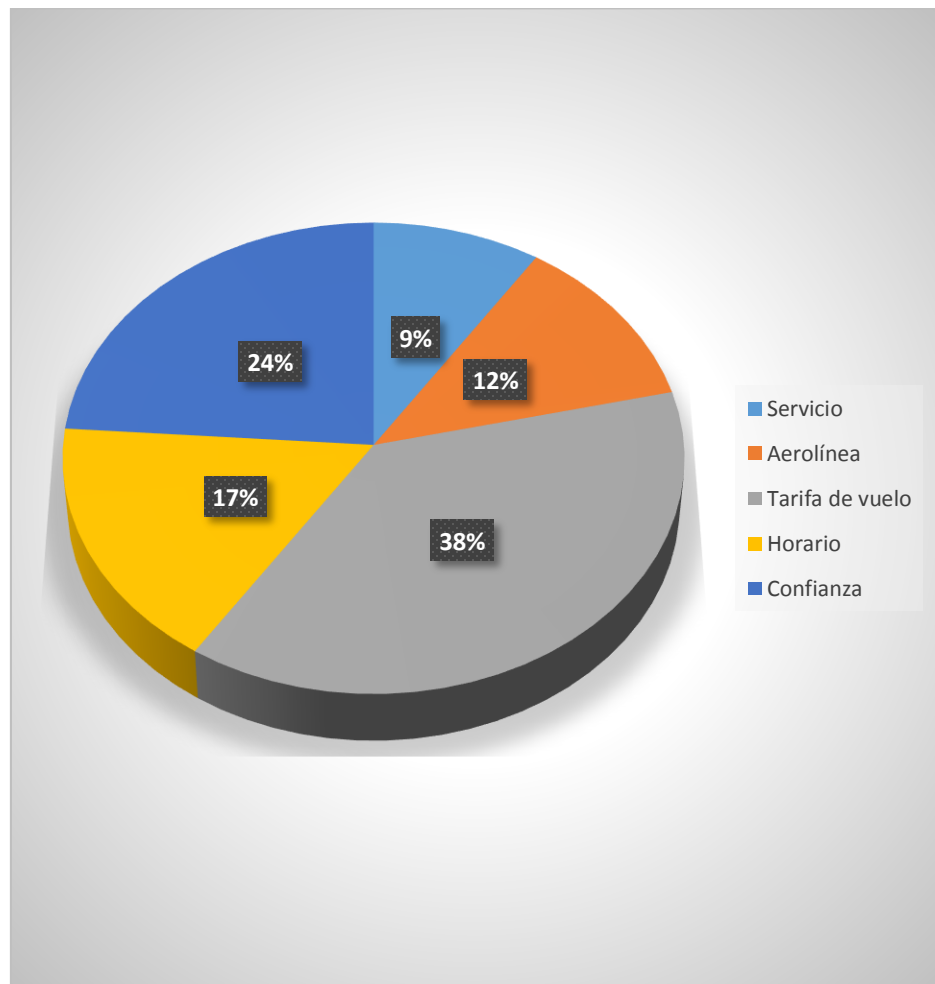
**3.5.7. Aspectos influyentes que los clientes consideran al momento de comprar pasajes aéreos.**

**Tabla No.19 Decisión de compra**

| Motivos           | Frecuencia | Porcentajes |
|-------------------|------------|-------------|
| Servicio          | 29         | 9%          |
| Aerolínea         | 38         | 12%         |
| Tarifas de pasaje | 119        | 38%         |
| Horario           | 57         | 17%         |
| Confianza         | 85         | 24%         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>314</b> | <b>100%</b> |

**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

**Gráfico No.13 Decisión de compra**



**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

Este gráfico muestra el porcentaje que corresponden a las razones por lo que los viajeros eligen una aerolínea donde marca el 38% la tarifa de vuelo siendo el precio un motivo de elección, le sigue la confianza que le tengan con el 24%, seguido por el horario con el 17%, la aerolínea el 12% y por último el servicio el 9%.

### 3.5.8. Calidad del servicio de Aerogal

**Tabla No.20 Calificación del servicio de manera general (que recibió el mayor puntaje)**

| <b>ASPECTOS CALIFICADOS (Escala del 1 al 3 donde<br/>1= muy importante 2= importante 3= No importante)</b> | <b>MEDIA DE<br/>IMPORTANCIA<br/>( 1PUNTO)</b> |
|--|---|
| Tarifas de vuelo   | 1   |
| Amabilidad del personal de la aerolínea (en counters, oficina)   | 1   |
| Tiempo de espera para chequeo de vuelo   | 1   |
| Peso permitido en equipaje   | 2   |
| Tiempo de espera para embarcar   | 1   |
| Disposición para solucionar problemas en el vuelo  | 2   |
| Comodidad de aeronaves   | 2   |
| Puntualidad de vuelo   | 1   |
| Servicio tripulantes de cabina   | 2   |
| Servicio de snacks   | 3   |
| Tiempo de espera en apertura de puertas de aeronaves   | 2   |
| Tiempo de espera en retirar equipajes  | 2   |
| Recuperación de equipaje perdido   | 2   |
| Atención call center   | 2   |
| Navegación plataforma de internet  | 2   |
| Promociones  | 2   |
| Programas de millas  | 2   |
| Limpieza de los aviones  | 2   |
| Material disponible para lectura   | 3   |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

### 3.5.9. Calificación del servicio de Aerogal

**Tabla No.21 Calificación del servicio de Aerogal (que recibió el mayor puntaje)**

| ASPECTOS   |               |                   | PROMEDIO |
|--|---------------|-------------------|----------|
| 1= Poco satisfecho   | 2= Satisfecho | 3= Muy satisfecho |          |
| Tarifas de vuelo   |               |                   | 2        |
| Amabilidad del personal de la aerolínea (en counters, oficina) |               |                   | 2        |
| Tiempo de espera para chequeo de vuelo                         |               |                   | 1        |
| Peso permitido en equipaje                                     |               |                   | 2        |
| Tiempo de espera para embarcar                                 |               |                   | 2        |
| Disposición para solucionar problemas en el vuelo              |               |                   | 2        |
| Comodidad de aeronaves   |               |                   | 3        |
| Puntualidad de vuelo   |               |                   | 2        |
| Servicio tripulantes de cabina                                 |               |                   | 2        |
| Servicio de snacks   |               |                   | 3        |
| Tiempo de espera en apertura de puertas de aeronaves           |               |                   | 2        |
| Tiempo de espera en retirar equipajes                          |               |                   | 2        |
| Recuperación de equipaje perdido                               |               |                   | 1        |
| Atención call center   |               |                   | 3        |
| Navegación plataforma de internet                              |               |                   | 3        |
| Promociones  |               |                   | 1        |
| Programas de millas  |               |                   | 1        |
| Limpieza de los aviones  |               |                   | 3        |
| Material disponible para lectura                               |               |                   | 2        |

**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

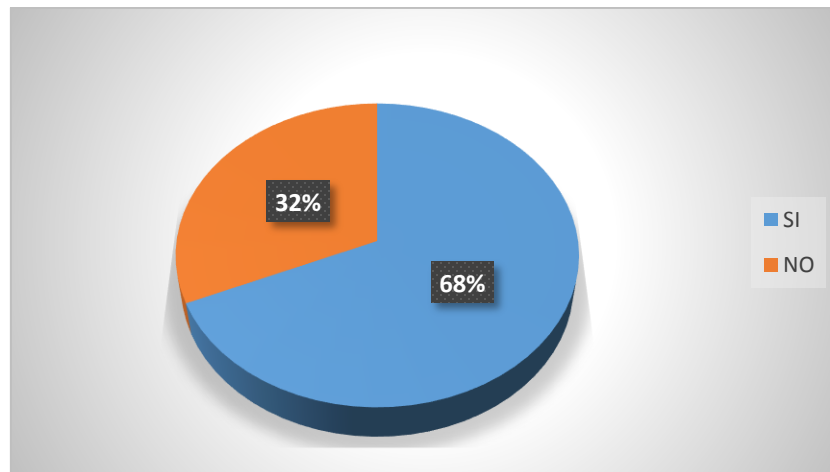
### 3.5.10. Aplicación de técnicas de marketing y promociones

**Tabla No.22 Observación de publicidad de la aerolínea**

| Respuestas   | Frecuencia | Porcentajes |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 215        | 68          |
| NO           | 99         | 32          |
| <b>TOTAL</b> | <b>314</b> | <b>100%</b> |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

**Gráfico No.14 Observación de publicidad de la aerolínea**



Elaborado por: Laura Mero Reyes

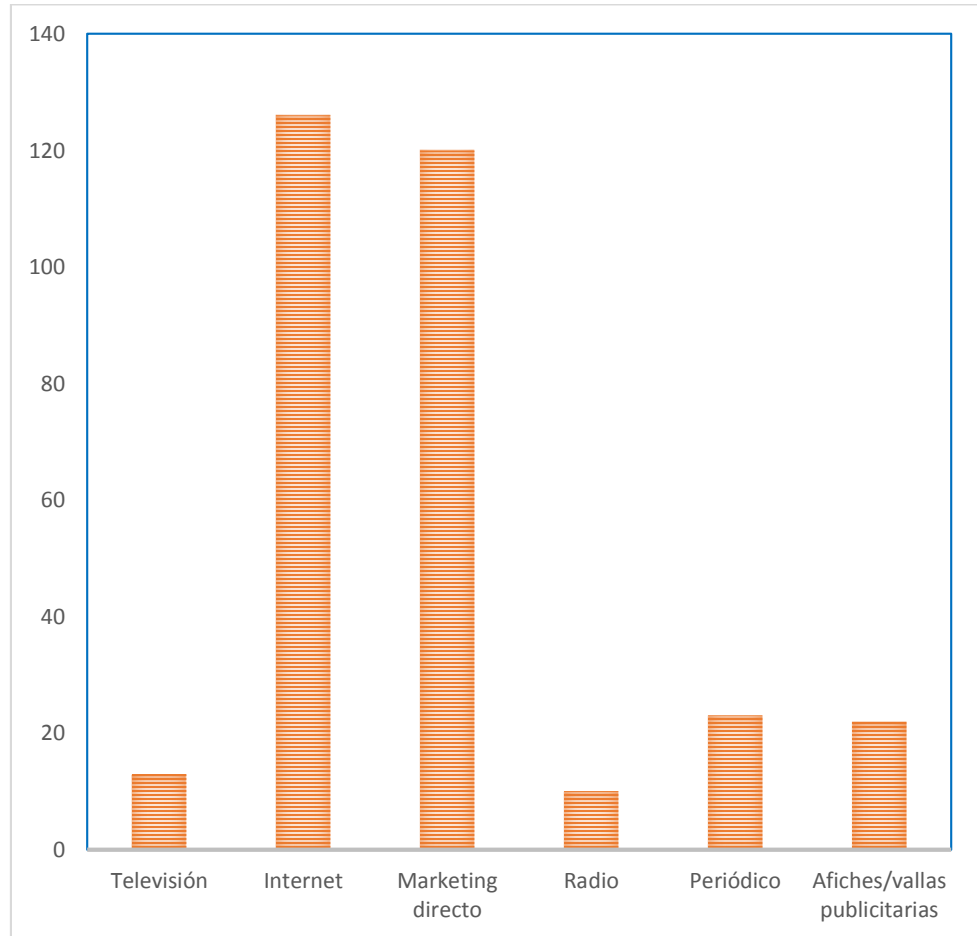
**Tabla No.23**

**Medios por el que los clientes observaron publicidad de la aerolínea**

| Medios                       | Frecuencia | Porcentajes |
|------------------------------|------------|-------------|
| Televisión                   | 13         | 4           |
| Internet                     | 126        | 40          |
| Marketing directo            | 120        | 38          |
| Radio                        | 10         | 3           |
| Periódico                    | 23         | 8           |
| Afiches/vallas publicitarias | 22         | 7           |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>314</b> | <b>100%</b> |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

**Gráfico No.15 Medios por el que los clientes observaron publicidad de la aerolínea**



Elaborado por: Laura Mero Reyes

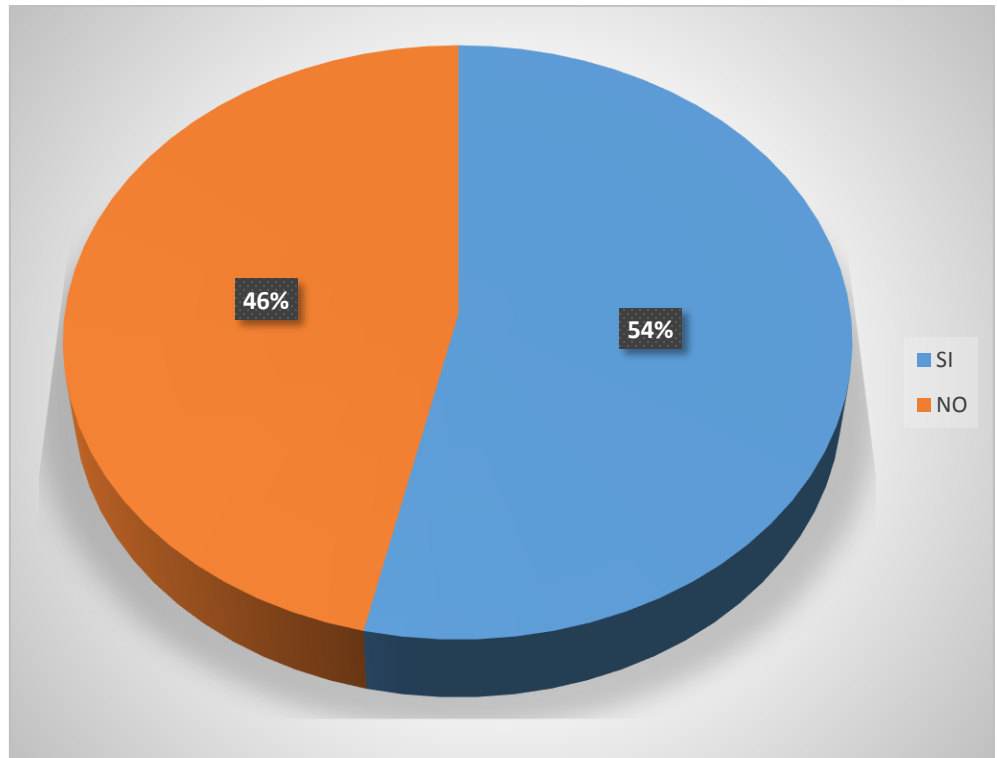
**Tabla No.24**

**Conocimiento de promociones**

| Respuestas   | Frecuencia | Porcentajes |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 168        | 54          |
| NO           | 146        | 46          |
| <b>TOTAL</b> | <b>314</b> | <b>100%</b> |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

**Gráfico No.16 Conocimiento de promociones**



Elaborado por: Laura Mero Reyes

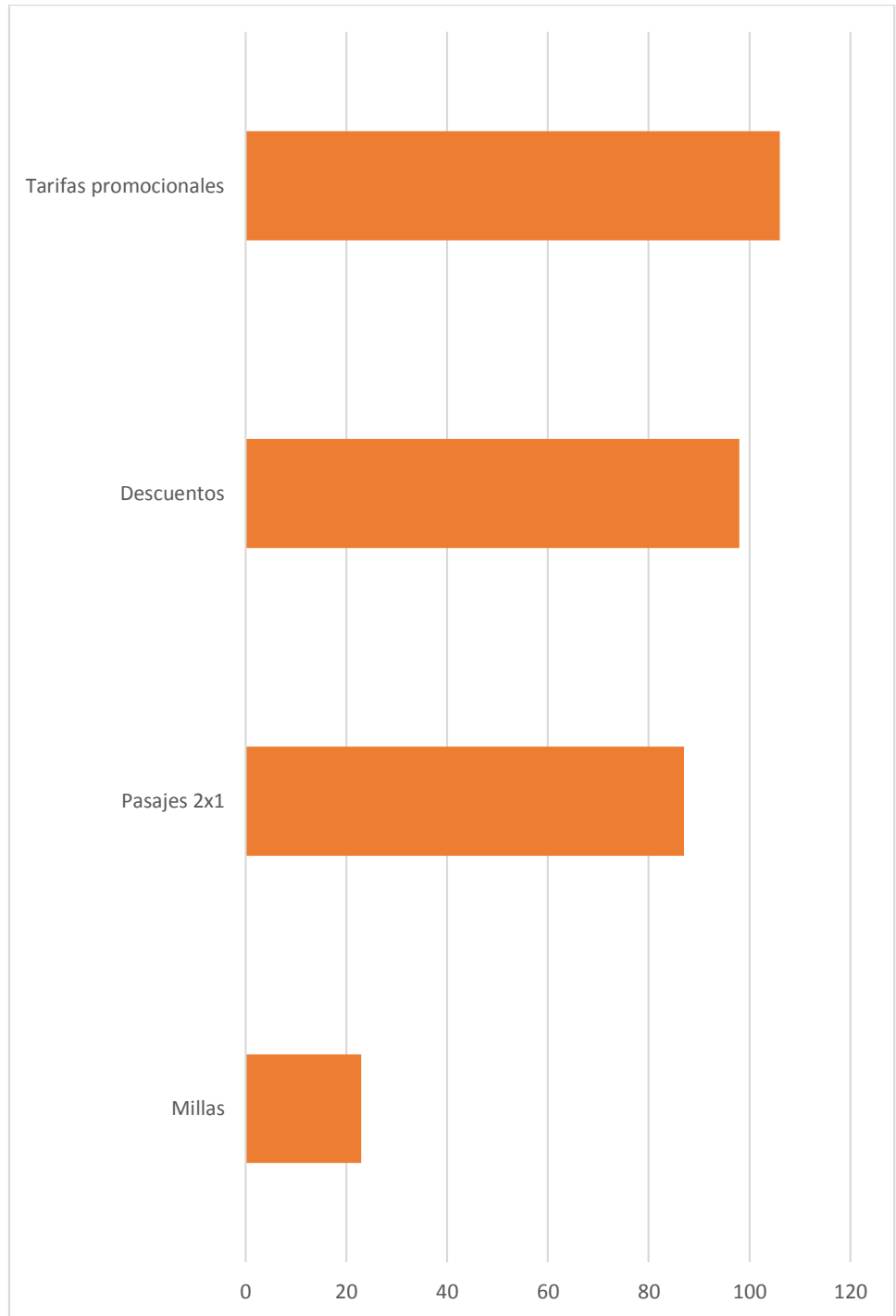
**Tabla No. 25 Importancia de promociones**

| Promociones           | Frecuencia | Porcentajes |
|-----------------------|------------|-------------|
| Millas                | 23         | 7           |
| Pasajes 2X1           | 87         | 28          |
| Descuentos            | 98         | 31          |
| Tarifas promocionales | 106        | 34          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>314</b> | <b>100%</b> |

Elaborado por: Laura Mero Reyes



**Gráfico No.17 Importancia de promociones**



**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

### **3.6. Análisis de resultados cuantitativos**

En base a la investigación de mercados realizada, se obtuvieron las siguientes conclusiones con respecto a la aplicación de las encuestas a pasajeros de la ruta Quito-Guayaquil-Quito.

### **3.7. Perfil de viajeros**

La diferencia entre hombre y mujeres que viajan por la ruta objeto de la presente investigación es muy reducida, y las edades de los viajeros oscilan entre 24 y 47 años de edad, siendo por lo tanto el mercado objetivo, usuarios adultos. El horario preferido para viajar es en la mañana, lo que corrobora la información obtenida respecto a los motivos de viaje, ya que los principales usuarios son ejecutivos, estudiantes y turistas que necesitan aprovechar el tiempo, por lo que inician sus actividades muy temprano en el día.

### **3.8. Principales motivos de viaje**

Se pudo identificar que el principal motivo de viaje entre hombres y mujeres que utilizan la ruta Quito-Guayaquil-Quito son los viajes por negocios. El segundo motivo es por estudios y en tercer lugar los viajes de turismo. Esta información es muy importante porque permite conocer hacia qué tipo de usuario se pueden dirigir las estrategias que se adopten.

### **3.9. Importancia de los servicios ofrecidos por la aerolínea**

Se evaluó el nivel de importancia que tienen los pasajeros con respecto a la atención recibida por las aerolíneas en el aeropuerto. A pesar de que todos los servicios fueron calificados como “muy importantes” e “importantes, se pudieron ver ligeras variaciones que hacen concluir que existen unos más importantes que otros. Los resultados indican que con respecto a la atención en aeropuerto, lo que más valoran es la calidad de atención, la solución a problemas, el servicio personalizado y el acceso preferente en embarque.

### **3.10. Frecuencia de ruta**

Los viajeros que utilizan ruta Quito-Guayaquil-Quito lo realizan en su mayoría cada 15 días, 1 vez por mes y la mayor cantidad de viajeros lo efectúan 2 o 3 veces al año, de ahí la necesidad de fidelizar los clientes, aprovechando que esta ruta es muy comercial y que en los últimos años se ha incrementado el viaje por estudios y turismo entre Quito y Guayaquil.

### **3.11. Valor percibido del servicio ofrecido por Aerogal**

Los encuestados dieron calificaciones de satisfacción en promedio entre 2 y 3 puntos lo cual equivale, según la escala de calificación, a un nivel entre “Muy satisfecho” y “Satisfecho”. Es de recalcar que en lo que respecta a promociones y programas de millas fue calificado como poco satisfecho, debido al poco conocimiento y uso de los mismos.

### **3.12. Factores que inciden en la compra**

El segmento de profesionales y trabajadores por lo general tienden a realizar sus compras de boletos aéreos, como primera opción por el precio del boleto, seguidamente del horario y por último la confianza que les inspira la aerolínea. Resultados relevantes que aportan información valiosa para el Marketing Mix.

### **3.13. Medios de comunicación usados para informarse sobre viajes y aerolíneas**

Los profesionales y trabajadores, indistintamente de la edad y sexo usan en gran medida el correo electrónico, las revistas especializadas en economía y negocios y los diarios impresos como El Universo para informarse sobre viajes e información relacionada con boletos y aerolíneas. El uso de redes sociales y diarios online son utilizados en menor proporción que los medios mencionados anteriormente. La red social más utilizada es *Twitter* y el diario *online* más usado es El Universo. El uso de televisión y radio es prácticamente nulo.

### **3.14. Importancia de promociones**

Los viajeros de la ruta Quito-Guayaquil-Quito consideran importantes promociones como: pasajes 2x1, descuentos y tarifas preferenciales que son aprovechadas especialmente en temporadas altas por los turistas sobre todo.

### **3.15. Análisis de resultados cualitativos**

Como parte de la investigación cualitativa esta la entrevista realizada al Gerente de atención al cliente y la observación efectuada en los diferentes procesos de servicio a los usuarios de la aerolínea en la ruta Quito-Guayaquil-Quito.

La aerolínea Aerogal desde el 2010 fue comprada por el grupo colombiano Avianca adoptando desde el 2014 el sistema visual de su marca. Los nuevos accionistas de Aerogal renovaron la flota aérea, cambiaron la plataforma y el sistema tecnológico, así como el servicio que ofrecían a sus viajeros.

A pesar de la venta, Aerogal sigue realizando sus operaciones y cualquier autorización de carácter regulatorio con la firma ecuatoriana.

### **3.16. Conclusiones de la investigación**

Aerogal es una empresa de aviación enfocada en ofrecer servicios que se adapten a las necesidades de sus usuarios y en satisfacer las demandas que día a día exige el mercado aeronáutico. Ser recibido con una sonrisa de bienvenida al subir al avión, ser atendido con especial cortesía durante el vuelo, recibir una atención de primera clase en todo el avión y llegar al destino con total seguridad es parte de la filosofía de trabajo diario de la aerolínea. Los beneficios palpables para los viajeros son su principal estrategia para posicionarse en el mercado ecuatoriano.

La investigación de mercado realizada servirá de base para la elaboración de las diferentes estrategias de marketing que permite fidelizar los viajeros de la ruta Quito-Guayaquil-Quito.

## 4. PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1. Objetivos

Mantener al cliente al informado sobre las diferentes promociones de la aerolínea a través del uso de los distintos medios de comunicación.

Fidelizar los clientes que viajan 1 o más veces por año por la ruta Quito-Guayaquil-Quito durante al año 2015 que representa el 35% de los viajeros.

Incrementar los viajeros de la ruta Quito-Guayaquil-Quito en un rango de 30 a 35 pasajeros durante el año 2015.

### 4.2 Segmentación

“Consiste en crear conjuntos homogéneos de consumidores dentro de un mercado concreto que permita identificar al cliente objetivo de la empresa con el fin de poder centrar esfuerzos y recursos en satisfacer sus necesidades” (Rodriguez, 2012).

### 4.3. Macro segmentación

Según (Jiménez, 2013) la macro segmentación “es la división del mercado de referencia en producto-mercado. Este proceso de segmentación tiene una importancia estratégica para la empresa ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores claves a controlar para consolidarse en el mercado objetivo en el que desea competir”.

Tabla No.26 Macro segmentación mercado Aerogal

| <b>FUNCIONES</b>  | <b>TECNOLOGIA</b>   | <b>GRUPOS DE COMPRADORES</b>                                 |
|---|---|--|
| Traslado doméstico de pasajeros de la ruta Quito-Guayaquil-Quito. | Equipos tecnológicos de aeronaves.<br>Plataformas de internet | Ejecutivos<br>Turistas<br>Estudiantes<br>Clientes en general |

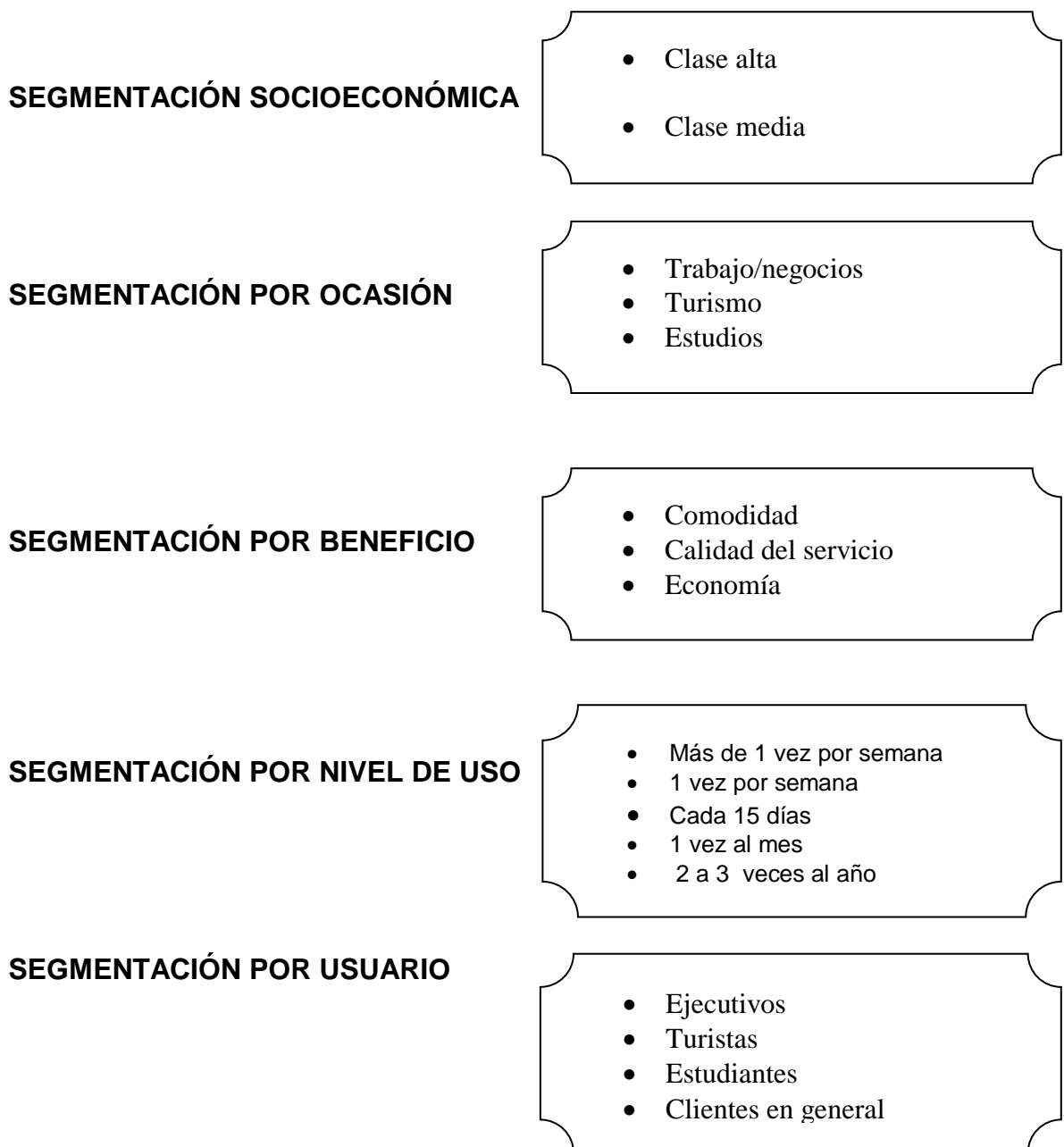
Elaborado por: Laura Mero Reyes

#### 4.4. Micro segmentación

“Analiza en el interior de cada producto-mercado la variedad de las ventajas buscadas por los compradores potenciales y constituye sobre esta base, segmentos que reagrupan consumidores que tengan las mismas expectativas”. (Vicuña, 2013).

**Gráfico No. 18 Micro segmentación de mercado Aerogal**

Elaborado por: Laura Mero Reyes



#### **4.5. Estrategia de segmentación**

El mercado objetivo seleccionado es el segmento por usuario y la estrategia de segmentación escogida es la diferenciada, es decir la aerolínea busca diferenciarse en el servicio al cliente, para lo cual Aerogal deberá trabajar fuertemente en mejorar los índices de puntualidad que en promedio según fuente de la Dirección de Aviación Civil es de 80%, frente al 95% que exige la DAC.

Para llevar a cabo esta estrategia el uso de última tecnología es fundamental, así como la capacitación de tripulantes para manejarla. Adicionalmente se aumentarán los turnos de tripulación disponibles para responder frente a retrasos o cancelaciones por razones de clima y mejoras en la comunicación con los pasajeros, además de notificarse de manera anticipada en el caso de contingencias con el objetivo de evita esperas excesivas.

#### **4.6. Posicionamiento**

“La estrategia de posicionamiento se refiere a la imagen mental que posee un cliente acerca de un determinado producto o servicio” (Baena, 2011).

El mercado de clientes de la aerolínea señala que la misma posee atributos como buena atención al cliente y uso de tecnología de punta entre otros.

Aerogal desea posicionarse como una empresa que sabe anticiparse a las necesidades de sus clientes y es reconocida por la calidad superior de sus servicios.

##### **4.6.1 Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento a aplicarse es:

**POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO:** a través de la oferta de servicios automatizados los viajeros se beneficiarán de un nuevo y mejorado sistema de boletos y chequeo de pasajeros. Tendrán a disposición modernas herramientas tecnológicas de autoservicio, entre las cuales se destacan la página web

transaccional, los kioscos de autoservicio a ubicarse en los aeropuertos y la aplicación mobile disponible en celulares y equipos móviles.

#### **4.6.2. Posicionamiento publicitario: eslogan**

En el año 2014 se anunció oficialmente que AeroGal ahora es Avianca Ecuador, dando por finalizada la existencia del nombre AeroGal como marca de aerolínea.

Por lo tanto se cambió el logotipo, slogan y colores. La flota los colores y la imagen nueva de Avianca. El posicionamiento publicitario a realizarse consiste en dar a conocer a los clientes el significado de cada uno de los elementos que conforman el logotipo y slogan de Avianca a través de colocación de banner en cada uno de los puntos de venta de boletos. La información que el banner incluirá es la siguiente:

**LOGOTIPO:** es el elemento importante de la empresa, porque es parte de la marca, ya que coadyuva a que esta sea fácilmente identificada por el cliente.

**SÍMBOLO:** es la imagen que presenta la empresa al público, la nueva imagen se construyó en torno al símbolo del cóndor, que representa nuestra identidad andina.

**SLOGAN:** “Es por ti”

Es un intento de por reflejar a quien va dirigido la mejora de la calidad y el servicio de la aerolínea.

**ROJO:** el color escogido para la aerolínea es el rojo que representa el poder, la pasión que se debe poner en cada cosa que uno haga, representa que amamos lo que se hace.

**Gráfico No.19 Logotipo de Avianca**



**Fuente: Manual de Imagen Corporativa Avianca**



#### 4.7. Análisis de proceso de compra

Para analizar el proceso de compra en la investigación de mercado llevada a cabo es necesario definir lo que es el comportamiento del consumidor.

“Se define el comportamiento del consumidor como el proceso de decisiones y la actitud física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren, consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades”. (Camino, 2013).

Según (Martínez J. , 2015):

En el proceso de compra del consumidor se pueden distinguir cinco roles:

**Iniciador:** la persona que primero sugiere la idea de comprar un servicio o producto en particular.

**Influenciador:** la persona cuyo punto de vista o consejo tiene algún peso en la toma de decisiones final.

**Decisor:** persona que decide sobre alguno de los elementos de la decisión de compra( si compra, qué compra, cómo compra o dónde compra).

**Comprador:** persona que lleva a cabo la compra.

**Usuario:** persona que consume o utiliza el producto o servicio.

#### 4.8. Matriz roles y motivos

**Tabla No.27 Matriz de roles y motivos**

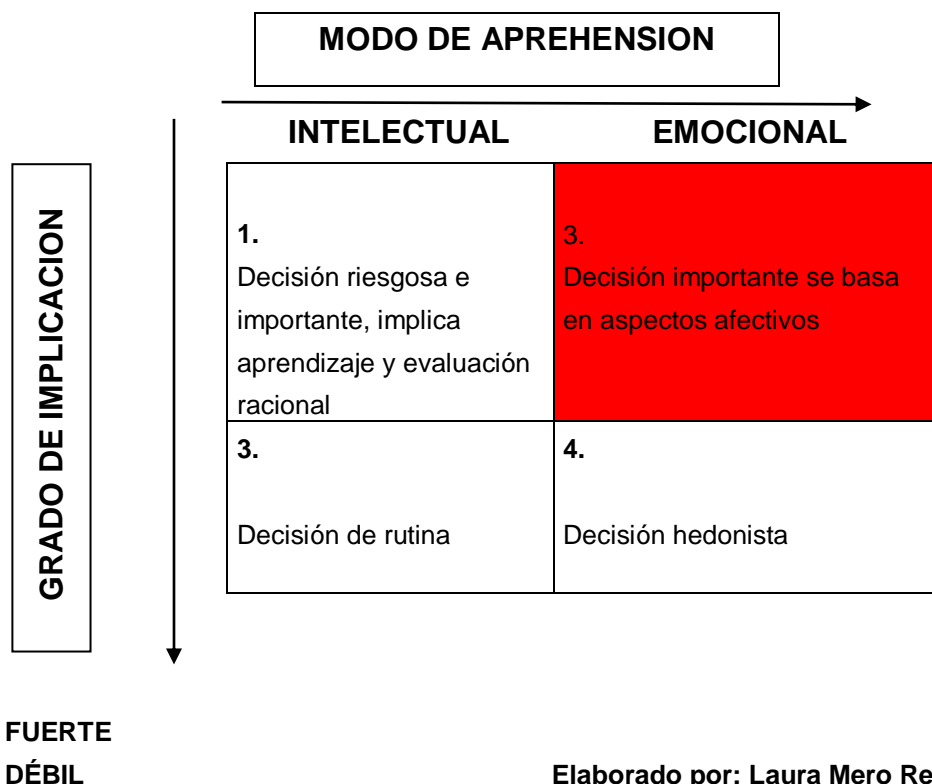
|                  | <b>¿Quién?</b>       | <b>¿Cómo?</b>   | <b>¿Por qué?</b>   | <b>¿Cuándo?</b>                     | <b>¿Dónde?</b>                    |
|------------------|----------------------|---|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Iniciador</b> | Viajero              | Cotizando varias aerolíneas   | Por trabajo, negocio, turismo  | Al momento de necesitar trasladarse | En la aerolínea de su preferencia |
| <b>Influente</b> | Amigos<br>Familiares | Proporcionando información sobre su experiencia en la aerolínea recomendada | Necesita la recomendación de un referido para tener un buen servicio | Piden una recomendación             | En la aerolínea de su elección    |
| <b>Decisor</b>   | Viajero              | Analiza las   | Para tener un  | Acude al punto                      | En la                             |

|                  |         |  |   |  |                              |
|------------------|---------|--|---|--|------------------------------|
|                  |         | alternativas                                   | beneficio o servicio al momento de viajar                           | de venta                                   | aerolínea de su elección     |
| <b>Comprador</b> | Viajero | Adquiriendo el boleto aéreo                    | Es la mejor alternativa   | Realiza la compra de un boleto aéreo       | En la aerolínea que escoja   |
| <b>Usuario</b>   | Viajero | Abordando el avión para dirigirse a su destino | Es indispensable tener un viaje cómodo, agradable a un buen precio. | Llega a su destino con total satisfacción. | En la aerolínea que escogió. |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

#### 4.9. Matriz FCB

“La Agencia de Publicidad Foote, Cone y Belding desarrollo un modelo de conducta del consumidor que distingue entre compradores racionales y emocionales según su grado de implicación y estilo de decisión adoptado”. (Robledo, 2004)



Elaborado por: Laura Mero Reyes

#### **4.10. Implicación de compra**

Se refiere al sentimiento que el cliente tiene frente a la decisión de comprar algo. Este sentimiento es fuerte o débil según el riesgo percibido en cinco factores: físico, emocional, funcional, psicológico y social.

Debido a la implicación el cliente va a esperar diferentes niveles de servicio.

**ALTA IMPLICACION:** el consumidor extiende el proceso de búsqueda de información y evaluación de alternativas antes de decidir comprar, actúa por convicción.

**BAJA IMPLICACION;** el consumidor actúa primero, le basta con probar el producto, lo evalúa y luego se informa. Actúa por conveniencia.

La implicación de compra involucra además la motivación de los clientes. Las motivaciones de compra del consumidor son dos: Emocional y Lógica.

**MOTIVACION EMOCIONAL:** Procede de los sentimientos, emociones e instintos. Los motivos emocionales o primarios tienen mucha fuerza, incidencia e influencia en la conducta humana: la emulación, el orgullo, el status, la salud.

**MOTIVACION LOGICA:** Procede del entendimiento y de la razón. Los motivos lógicos o secundarios están influenciados y determinados de manera fundamental por la tangibilidad del servicio.

Al relacionar la implicación con la motivación se puede ubicar la categoría de producto o servicio que la empresa ofrece. Existen cuatro grupos resultantes:

Aprendizaje, Afectividad, Rutina y Hedonismo.

- Aprendizaje [alta implicación/motivación intelectual]

El consumidor busca información, evalúa y luego actúa.

- Afectividad [alta implicación/motivación intelectual]

El consumidor primero evalúa la satisfacción de adquirir el producto, luego se informa y después actúa.

- Rutina [baja implicación/motivación emocional]

El consumidor se acostumbra a comprar las marcas de confianza y se vuelve una rutina de compra, así que actúa primero, luego se informa y después actúa.

- Hedonismo [baja implicación/motivación emocional]

El consumidor compra por puro placer y los productos que adquiere están presente en su día a día. El consumidor actúa, evalúa y luego se informa.

Como se puede apreciar en el grafico No. 15 Aerogal ofrece un servicio con fuerte nivel de implicación con el viajero y de aprehensión emocional. Se la ubica en este cuadrante debido a que según las tablas No 21 y 22 de los resultados cualitativos de la investigación de mercado, los viajeros asocian el viajar el avión con el buen servicio, la comodidad y el lujo: este grupo objetivo busca una experiencia que llene sus sentidos y satisfaga sus gustos más exigentes.

#### **4.11. Análisis de Competencia**

Según (King, 2015) “El análisis de competencia consiste en el análisis de las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores de una empresa o negocio, con el fin de poder, en base de dicho análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible”.

##### **4.11.1. Estrategias**

“La estrategia de marketing define las guías a seguir por parte de la empresa para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado, al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados” (Vicuna, 2011)

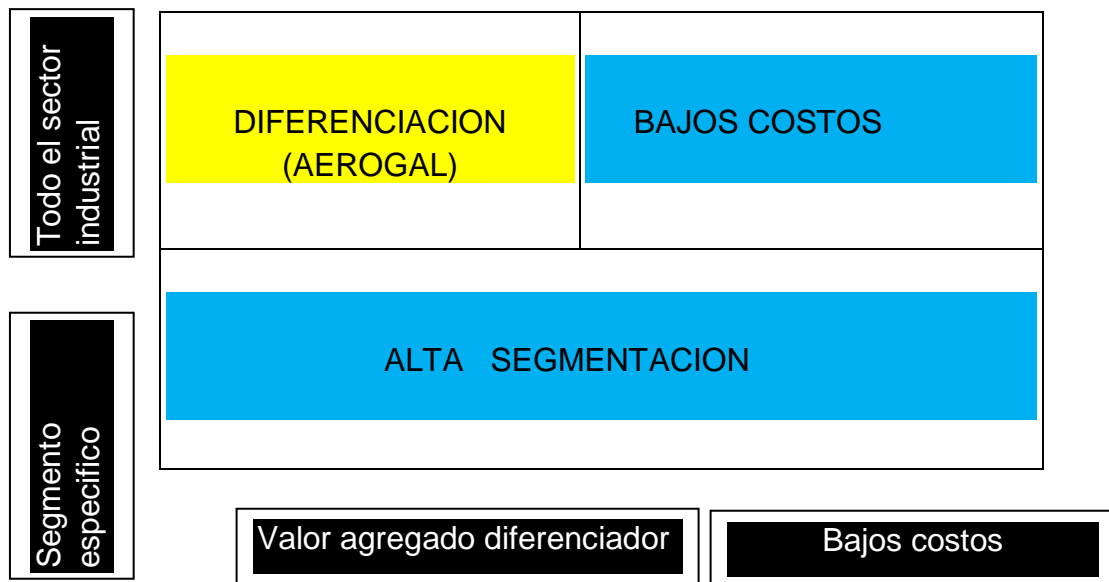
##### **4.11.2. Estrategia Básica de Porter**

Michael Porter propone tres estrategias básicas, cada una aplicable a diversas situaciones competitivas de la empresa.

- Diferenciación
- Alta segmentación (enfoco)
- Bajos costos

- En el caso de Aerogal la empresa sigue una estrategia de diferenciación. Sus estrategias van dirigidas a todo el mercado meta de pasajeros que viajan en la ruta Quito-Guayaquil-Quito ofreciendo un servicio diferenciado del resto de las aerolíneas, como la calidad y calidez en la atención, la amplia plataforma de internet y el respaldo de una de las mejores aerolíneas de América como lo es Avianca.

**Gráfico No.20 Matriz de estrategias básicas de Porter**



Elaborado por: Laura Mero Reyes

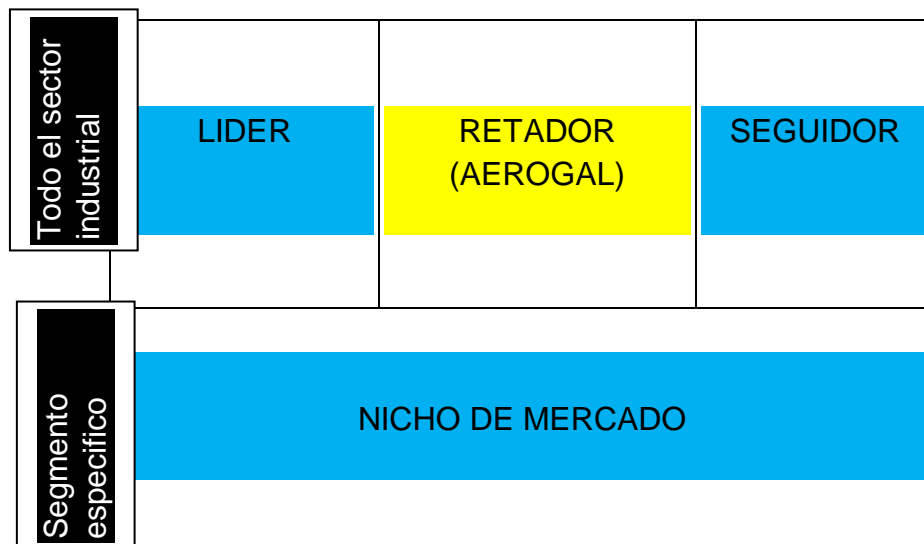
#### 4.11.3. Estrategia competitiva

Las estrategias competitivas de marketing son aquellas dirigidas a establecer la posición que elegirá la compañía para competir en el mercado, una vez que se ha definido lo que tiene y lo que ofrece como empresa a sus consumidores. Son cuatro las estrategias competitivas.

- Líder en el mercado
- Retador
- Seguidor
- Nicho de mercado

La compañía Aerogal en base a su posición de mercado y lo que ofrece a sus pasajeros, está posicionada como retador dentro del mercado ecuatoriano en vuelos domésticos. La empresa debe incrementar la demanda del servicio específicamente en la ruta Quito-Guayaquil-Quito además de diseñar el respectivo plan de marketing enfocado a dar a conocer sus atributos y características diferenciadoras en el servicio que ofrece.

**Gráfico No.21 Matriz de estrategias competitivas**



Elaborado por: Laura Mero Reyes

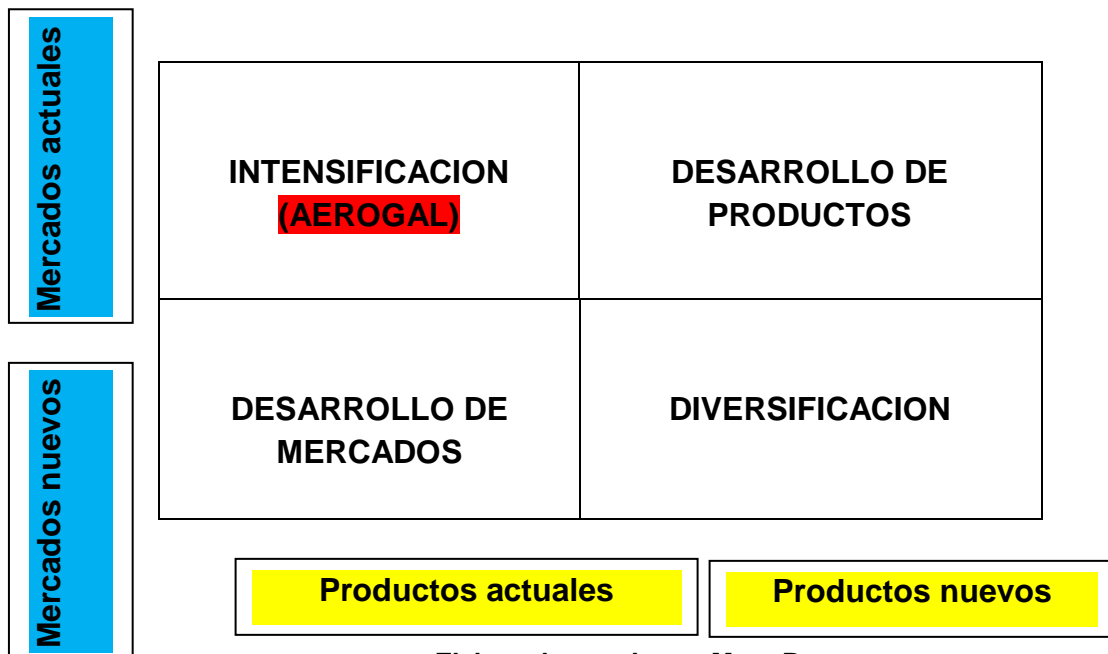
#### 4.11.4. Estrategia de Crecimiento o Matriz Ansoff

Según (Ambrosio, 2013) “Una de las herramientas más destacadas en el estudio de las estrategias empresariales es la conocida como matriz de crecimiento o utilizando el nombre de su creador, Matriz de Ansoff. Esta matriz sirve de guía para cuando una empresa decide que es el momento de crecer corporativamente, para lo cual existen dos ejes principales el producto y el mercado”.

Son varias las estrategias de crecimiento que la empresa puede adoptar en base al ciclo de vida y la situación actual de la empresa:

- Penetración o intensificación
- Desarrollo de productos
- Desarrollo de mercado
- Diversificación

**Grafico No.22 Matriz de crecimiento Ansoff**



Elaborado por: Laura Mero Reyes

En base a los objetivos del marketing planteados en el punto 4.1. , a las perspectivas de crecimiento del mercado aéreo ecuatoriano detallado en el análisis de macro y micro entorno de la industria, al comportamiento de compra, la aerolínea Aerogal ofrece un servicio ya existente, por lo tanto la estrategia de crecimiento a seguir es la de intensificación o penetración, enfocada en su mercado actual descrito en el análisis de micro segmentación detallado en el punto 4.2.2.

## **4.12. Marketing Mix**

El objetivo de marketing mix es establecer las acciones sucesivas o simultaneas que permitan influir sobre la decisión de compra del comprador o usuario.

Para cumplir con los objetivos definidos en el Plan de marketing es necesario el diseño de un plan de acción en el cual se detallen las tácticas o acciones concretas a seguir para ejecutar las estrategias definidas.

### **4.12.1. Producto**

- **Clase ejecutiva**

Invitación a salón VIP

Prioridad en abordajes

Prioridad en Check-in en aeropuertos

Prioridad en el manejo de equipaje

- **Programa de viajero frecuente**

El programa ha sido diseñado para recompensar adecuadamente la lealtad de los clientes más valiosos de Aerogal, claro ellos están clasificados por Elites:

- Élite Diamond.
- Élite Gold
- Élite Silver
- Élite LifeMiles.

Como socio Elite reciben ascensos ilimitados siempre que exista disponibilidad de espacio incluyendo un acompañante.

Como socio Elite reciben beneficios en exceso y manejo prioritario de equipaje.

Adicional si el viajero es Elite Silver, Gold y Diamond puede solicitar ascensos a clase ejecutiva siempre y cuando haya disponibilidad e invitación a la sala VIP.

Después de haber acumulado millas viajes en la tarjeta LifeMiles podrá redimir las millas por nuevos boletos aéreos.

- **Alianzas aéreas**



Star Alliance, es una alianza aérea que actualmente está formada por 29 aerolíneas de todo el mundo. Con 4.023 aviones, Star Alliance opera diariamente unos 21.000 vuelos a 1.160 aeropuertos en 181 países en donde Aerogal es parte de ella.

- **Beneficios de Star Alliance para socios Lifemiles**

Como socio LifeMiles, ahora pueden ganar millas en cualquier vuelo operado por una aerolínea miembro de Star Alliance las cuales son válidas para alcanzar y mantener el status LifeMiles Élite.

Una vez alcanzado el Status Élite Star Alliance Silver y Diamond el pasajero tiene derecho a disfrutar de los beneficios exclusivos que la alianza te ofrece a continuación:

- Acceso a salas VIP.
- Check-in prioritario en aeropuertos.
- Prioridad en abordaje.
- Manejo prioritario de equipaje.
- Prioridad de reserva en listas de espera y prioridad de stand by en aeropuertos
- **Programa Corporativo**

Es un programa para viajes empresariales diseñado para clientes corporativos con el fin de optimizar el presupuesto y costo por concepto de viajes. Cuando el viajero y su empresa hacen parte del programa pueden gozar de múltiples beneficios que les permiten obtener mejores resultados en la administración de los viajes de negocios:

- Descuentos
- Millas.
- Ascensos de clase y salas VIP.
- Exenciones para realizar cambios en los tiquetes sin ningún costo.
- Tarjetas Élite LifeMiles Gold.

Brindar atención personalizada a los clientes para fidelizarlos involucra a seguir las siguientes acciones:

**Información al pasajero:** Mejorar la atención al cliente en los counters de las oficinas y del aeropuerto, mediante información de los servicios que brinda Aerogal, a través de videos que se programarán en medios de comunicación, en cuál tiene previsto hacer una escena en las salas de espera cuando el pasajero acude a realizar la compra de su boleto aéreo o va a solicitar cualquier tipo de información, el mismo que expresará mucha amabilidad, eficiencia y confiabilidad.

- **Call Center:** Verificar el grado de satisfacción del cliente mediante la calificación del mismo e implementar comunicaciones grabadas para controlar la calidad del servicio en la central telefónica, la cual se medirá el grado de satisfacción y el servicio prestado por el empleado. La opción Inglés - Español en cualquier de estos idiomas, se cumplirá con los estándares de calidad y satisfacer con los requerimiento del cliente de una forma clara y comprensible.

- **Manejo de equipaje:** mejorar el traslado y manejo del equipaje a través de ocho carretas sofisticadas, Capacitar al personal de tierra para que tenga una manipulación del equipaje tanto al cargue y descargue de las bodegas del avión, evitando romper o estropear las maletas, de esta forma se evitará reclamos por pasajeros de sus equipajes maltratados o perdidos.

#### **4.12.2. Precio**

El precio que se le da a un itinerario, está sujeto a la fecha en la que se emite. Éste proceso de búsqueda de precio lo hace el sistema automáticamente. Para la fijación de precios se toma en cuenta básicamente el costo de la operación de las aeronaves, costo personal y gastos administrativos generales. Además se toma en cuenta los precios de la competencia, ya que el sector de transporte aéreo constituye un mercado muy competitivo.

Avianca tiene precios relativamente un 15% más económico manteniendo la calidad de servicios ya que es mucho mejor que la competencia.

Avianca mantiene la política de descuentos para infantes del 10%, niño 55%, personas de la tercera edad y discapacitados 50%; considerando a las

aerolíneas de la competencia, tienen los descuentos con tarifas más altas y más costosas, resultando de igual manera económica.

#### 4.12.3. Plaza

El canal utilizado por Avianca son canales directos y cortos. En los canales cortos están ubicadas todas las Agencias de Viaje que emiten boletos aéreos de la aerolínea con una comisión por cada uno de sus boletos vendidos.

**Tabla No.28 Canales de Aerogal**

| Canal   | Recorrido          | Dirigido a |
|---------|--------------------|------------|
| Directo | Oficinas aerolínea | Consumidor |
| Corto   | Agencias de viaje  | Consumidor |

**Elaborado por: Laura Mero Reyes**

Actualmente Aerogal tiene tres puntos de ventas, siendo la matriz y dos puntos en sitios estratégicos como en Aeropuerto y en la Avenida Coruña y Bello Horizonte zona comercial de Quito, para alcanzar la demanda objetiva hay que implementar más puntos de ventas directos.

#### **4.12.4. Promoción y publicidad**

Actualmente Aerogal participa de promociones y publicidad en el Ecuador de una manera muy tenue, se puede percibir eventualmente la publicidad de “AVIANCA ES POR TI” en canales de televisión por un tiempo muy corto. Maneja muy bien su Marketing Virtual, ya que se recibe constantemente publicaciones y boletines informativos sobre beneficios y servicio que ofrece la compañía.

Esta estrategia va dirigida a todo el país para dar a conocer Avianca mediante canales de televisión. Se realizará esta estrategia durante un año por cuatro campañas publicitarias divididas en cuatro trimestres, serán breves anuncios a diferentes horas del día específicamente se logrará captar la mayor atención de los televidentes, en horas precisas como de 6:30am-8:00am / 12:30pm-14:00pm y los últimos comerciales a las 20:00pm-21:00pm, estos anuncios publicitarios televisivos también dará a conocer los servicios que ofrece Avianca.

También se aprovechara haciendo un paréntesis en la publicidad, con el fin de nombrar las rutas en general de la aerolínea. Las personas que estarán dentro de los anuncios serán profesionales que lleguen de la mejor manera al televidente. Los anuncios principalmente llegarán a televidentes con espíritu turista, profesionales, comerciantes, negociadores internacionales, lo cuál es el mercado que desea mantener la compañía.

Se realizará publicidad por otros medios de comunicación como radios en emisoras, por cuatro campañas publicitarias divididas en cuatrimestres al igual que en la Prensa. Se impulsará la imagen de Avianca en Vallas publicitarias, localizadas en sitios estratégicos de la ciudad de Quito.

Marketing virtual, mediante los correos electrónicos y las varias redes sociales Facebook y Twitter se lanzará promociones, tips, boletines informativos con el fin de mantener a los clientes siempre al tanto de Avianca.

Otra estrategia es colocar los precios sin impuestos, seguida de una foto atractiva del lugar del destino, transmite atracción a todas las personas que lo observan.

Gerencia Comercial se encargará de coordinar entrevistas con medios de comunicación, y realizar boletines de prensa muy bien estructurados siendo un atractivo para los medios, con el fin de ser invitados a entrevistas en las que se darán a conocer los servicios excepcionales que ofrece Avianca en los diferentes medios. Los precios de temporada también son importantes para impulsar las ventas, se aprovechará las temporadas bajas para promocionar tarifas dos por uno por ejemplo.

#### **4.13. Conclusiones del capítulo**

Con la estrategia de promoción y publicidad se pretende mantener a los clientes informados sobre las ofertas y promociones, para captar la atención de los mismos, considerando que los pasajeros que viajan dentro de la ruta Quito-Guayaquil-Quito están en los rangos de 24 a 29 años y de 42 a 47 años. El motivo principal de viaje es por negocios, estudios y turismo, y el horario preferido para viajar es en la mañana.

El aspecto de mayor influencia al momento de comprar pasajes aéreos de vuelos domésticos es la tarifa y los principales canales en donde los usuarios pueden observar publicidad de la aerolínea es el internet y el marketing directo. Las promociones a pesar de que son conocidas no son utilizadas por los usuarios de la aerolínea por desconocimiento de los beneficios por lo que es necesario trabajar en medios publicitarios.

Un servicio diferenciado es la herramienta fundamental de la aerolínea para ocupar el segmento de mercado necesario para posicionarse como la aerolínea de preferencia en la ruta Quito-Guayaquil-Quito.

Con el marketing mix se requiere fidelizar un 35% que representa los viajeros que utilizan la aerolínea una o dos veces por año

Uno de los objetivos básicos del presente plan de marketing es incrementar el número de viajeros de la ruta UIO-GYE-UIO de 30 a 35 para generar la utilidad que la aerolínea necesita para mantenerse en el mercado.

### **Grafico No.23 Atención en counters**



## 5. ANALISIS FINANCIERO

### 5.1. Detalle de Ingresos

El análisis financiero del plan de marketing es importante para definir la razón entre las ventas que realiza la empresa y los gastos o costos que esta generan, de esta forma se puede determinar de qué forma se generan los ingresos de la compañía.

Los mercadólogos utilizan este tipo de análisis para buscar estrategias rentables que vayan más allá de la generación de ventas. También es importante que las empresas realicen análisis de rentabilidad de sus productos, territorios, grupos de clientes, segmentos, canales y volumen de pedidos (Kotler *et al*, 2006)...

Esta información puede ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones sobre la expansión reducción o eliminación de algún producto o actividad de marketing (Kotler *et al*, 2006).

### 5.2. Proyección anual de la demanda

**Tabla No.29 Proyección anual de la demanda**

|   | 2014           |                | 2015           |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | Temporada baja | Temporada alta | Temporada baja | Temporada alta |
| <b>Utilidad neta por boleto vendido</b> | 6,953.040      | 27,639.000     | 10,206.000     | 31,374.000     |
| <b>Pasajeros</b>                        | 696            | 900            | 840            | 1032           |
| <b>Frecuencia</b>                       | 888            | 888            | 1080           | 1080           |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

Fuente: Aerogal

### 5.3. Calculo de unidades vendidas

**Tabla No.30 Calculo de unidades vendidas**

| Incremento de pasajeros | Operación de Vuelos Mensual | Meses | Utilidad Neta por Boleto Vendido | Beneficio Obtenido |
|-------------------------|-----------------------------|-------|----------------------------------|--------------------|
| 34                      | 90                          | 12    | \$415,00                         | \$15.238.800       |

### 5.4. Proyección mensual de ingresos

**Tabla No.31 Proyección Mensual de ingresos**

|   | 2015(anual)    |                | 2015(mensual)  |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | Temporada baja | Temporada alta | Temporada baja | Temporada alta |
| <b>Utilidad neta por boleto vendido</b> | 10,206.000     | 31,374.000     | 850,500        | 2,614.500      |
| <b>Pasajeros</b>                        | 1032           | 1440           | 86             | 120            |
| <b>Frecuencia</b>                       | 1080           | 1080           | 90             | 90             |

Elaborado por: Laura Mero Reyes



**5.5. Detalle de egresos**

**5.6. Detalle de costos**

**5.7. Detalle de gastos (administrativos, operativos, mkt y ventas)**

| MIX                   | ACTIVIDAD  | CANTIDAD                  | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL         |
|-----------------------|--|---------------------------|----------------|---------------------|
| PRODUCTO - SERVICIO   | Información al pasajero: mejorar la atención al cliente en los counters de las oficinas y del aeropuerto, mediante información de los servicios que brinda Avianca, a través de videos que se programarán en medios de comunicación, se tiene previsto hacer una escena en las salas de espera cuando el pasajero acude a realizar la compra de su boleto aéreo o va a solicitar cualquier tipo de información, el mismo que expresará mucha amabilidad, eficiencia y confiabilidad. | 1                         | \$ 4.000       | \$ 4.000            |
|                       | Call center: Verificar el grado de satisfacción del cliente mediante la calificación del mismo e implementar comunicaciones grabadas para controlar la calidad del servicio en la central telefónica.  | 1                         | \$ 8.000       | \$ 8.000            |
|                       | Carretas para el manejo de los equipajes.  | 8                         | \$2.000        | \$ 16.000           |
|                       | Capacitación el cual se considera costo logístico por 36 empleados en tres días \$ 400 USD.  | 3                         | \$ 400         | \$ 1.200            |
| PLAZA                 | Apertura de nuevos puntos de ventas/arriendo anual \$31.200 USD.   | 3                         | \$ 31.200      | \$ 93.600           |
|                       | Counters para atención al cliente.   | 3                         | \$ 3.500       | \$ 10.500           |
|                       | Sillas giratorias counter.   | 6                         | \$ 250         | \$ 1.500            |
|                       | Faxes Panasonic  | 3                         | \$ 170         | \$ 510              |
|                       | Computadores.  | 6                         | \$ 600         | \$ 3.600            |
|                       | Pantallas flat panel.  | 6                         | \$ 180         | \$ 1.080            |
|                       | Impresoras.  | 6                         | \$ 340         | \$ 2.040            |
| PUBLICIDAD- PROMOCIÓN | Se realizará publicidad en un canal nacional   | 3 meses / 6 veces diarias | \$ 2.400       | \$ 1.296.000        |
|                       | Publicidad en radios emisoras  | 3 meses / 3 radios        | \$ 400         | \$ 108.000          |
|                       | Se impulsará la imagen de Avianca en Vallas publicitarias  | 4 vallas anuales          | \$ 18.000      | \$ 72.000           |
|                       | Los precios de temporada también son importantes para impulsar la venta, la cuál se aprovechará las temporadas bajas para promocionar tarifas 2x1.   | 1                         | \$ 800         | \$ 800              |
| <b>TOTAL</b>          |  |                           |                | <b>\$ 1.618.830</b> |

Elaborado por: Laura Mero Reyes

## **5.8. Análisis de factibilidad**

### **5.9. Marketing ROI**

El objetivo es crecer en ventas a 34 pasajeros por vuelo, operando 90 frecuencias durante un mes, la utilidad neta por boleto vendido es de \$135 USD en temporada baja lo que genera una ganancia mensual de \$4.957.200 USD. Comparando el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada de \$1.618.830 USD.

#### **TEMPORADA BAJA:**

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio Obtenido} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

$$\text{ROI} = (\$4.957.200 \text{ USD} - \$1.618.830 \text{ USD}) / 12$$

$$\text{ROI} = 2.78 * 100 = 27.82\%$$

El porcentaje de beneficios de la inversión es del 27.82% del dinero invertido.

#### **TEMPORADA ALTA:**

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio Obtenido} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

$$\text{ROI} = (\$15.238.800 \text{ USD} - \$1.618.830 \text{ USD}) / 12$$

$$\text{ROI} = 1.134 * 100 = 113.45\%$$

El porcentaje de beneficios de la inversión es del 113.45% del dinero invertido.

### **5.10 Evaluación y Monitoreo del Plan**

Para la evaluación y monitoreo del plan de fidelización se recomienda hacer investigaciones de mercado cada 6 meses, tipo cliente fantasma, en donde se evalúe el servicio que esta ofreciendo la aerolínea en toda su cadena logística y de contacto con los clientes en el destino el cual se está haciendo el plan de marketing.

La recomendación de los temas que deben evaluarse en esas investigaciones son las siguientes:

- Tiempo de espera en fila antes del chequeo en counters (mostradores).
- Tiempo de espera en counters (mostradores)
- Disposición para solucionar problemas y necesidades de vuelos
- Amabilidad del personal de la aerolínea tanto en tierra como en mostradores.
- Promociones
- Puntualidad en los vuelos
- Servicio de las tripulantes de cabina
- Servicio de snack
- Navegación en plataforma de internet
- Comodidad de las aeronaves
- Tarifas de vuelo

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente plan estratégico está enfocado para la aerolínea Aerogal con el fin de incrementar la demanda de pasajeros en la ruta Quito-Guayaquil-Quito.

- Los clientes de Aerogal está distribuido el 45% son las Agencias de Viajes, y el restante 55% lo constituye los clientes frecuentes que acuden a la aerolínea para realizar su compra de boletos aéreos.
- Uno de los problemas con respecto a la baja participación de pasajeros es la falta de promociones en la ruta Quito-Guayaquil-Quito.
- Según los resultados de las encuestas, las personas prefieren comprar sus boletos aéreos por medio del Internet, facilitando el pago con tarjetas de crédito y el 31% de encuestados no han visto publicidad de la aerolínea.
- Mediante el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se define que Aerogal posee fortalezas de alta importancia como la unificación de aerolíneas al grupo como Aerogal y Taca, siendo consideradas excelentes y favorables para el desarrollo y crecimiento de la Aerolínea en el Ecuador.
- La competencia que tiene Aerogal en Ecuador se encuentra muy marcada en la mente de los consumidores, por lo cual no será fácil ingresar en ellos; con el Plan de Marketing propuesto lograremos aumentar la participación en el mercado actual el 28% en relación de la capacidad instalada.
- La aplicación de este Plan de Marketing permitirá promocionar de manera directa y con grandes resultados a la aerolínea Aerogal, obtener una utilidad muy representativa por boletos vendidos en temporada baja y alta.
- Las estrategias propuestas para el presente Plan de Marketing con respecto al Producto – Servicio y Precio, se basa en la diferenciación del servicio adicionado un valor agregado que se encuentra por encima de la competencia.

- La estrategia enfocada a Plaza es el crecimiento, es decir la apertura de tres nuevos puntos de ventas en sitios estratégicos en la ciudad de Quito.
- La comunicación masiva en los diferentes medios de comunicación, redes sociales, promoción de ventas y la coordinación con el área de Gerencia Comercial será la estrategia que se aplicará en Publicidad y Promoción, con el fin de impulsar los servicios de la ruta Quito-Guayaquil-Quito.
- Para la ejecución y desarrollo del Plan de Marketing propuesto se necesita invertir \$1.618.830 USD los cuales comparados con la utilidad o beneficio en relación a la inversión es de \$4.957.200 USD en temporada baja y \$15.238.800 USD en temporada alta; lo que representa un beneficio del ROI del 27.82% (temporada baja) y 113.45% (temporada alta) del dinero invertido.
- El crecimiento financiero que tendrá la aerolínea será positivo, dado que en el año 2012 hubo una utilidad neta por boletos vendidos de \$34.592.040 USD, en el año 2013 de \$41.580.000 USD y la utilidad neta en base al proyecto será de \$66.322.800 USD siendo un proyecto rentable.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el Plan de Marketing diseñado para el año 2015.
- El personal de Aerogal deberá mantenerse al tanto de los boletines informativos que proporciona la compañía, con el fin de estar capacitados de los nuevos planes y proyectos que tiene Aerogal.
- El personal del aeropuerto debe estar al tanto de todos los manuales de operación y los servicios que Avianca ofrece, manteniendo siempre altos estándares en el servicio al cliente.
- Se recomienda mantener al personal de servicio al pasajero actualizado con respecto a irregularidades de vuelos como demoras y cancelaciones, para evitar percepciones de inseguridad en momentos críticos.
- La imagen y el servicio debe mantenerse de primera, con el fin de expresar un buen perfil de la compañía.
- Se deberá invertir en publicidad e impulsar la apertura de nuevos puntos de ventas, con el objeto de alcanzar los objetivos propuestos, para obtener mayor participación en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aerogal. (2010).
- Ambroso, L. A. (29 de Marzo de 2013). *Que aprendemos hoy*. Obtenido de Que aprendemos hoy: <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-de-ansoff/>
- Atlanta, U. I. (15 de Mayo de 2013). *Eco-Finanzas*. Obtenido de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/S/SUBSIDIO.htm>
- Baena, G. (2010). *I-E Investigación Estratégica*. Barranquilla : GABL Internacional Marketing y Finanzas Ltda .
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing*. Barcelona: Anglofort S.A. Pág. 38.
- Camino, J. R. (2013). *Conducta del consumidor*. Madrid: ESIC Editorial.
- Díaz, A. B., & Rubio, R. S. (2010). *Introducción al Marketing*. San Vicente-Alicante: Editorial Club Universitario Pág. 53.
- Ekos. (2012). Nueva ruta de consumo en el Ecuador. *Ekos Negocios* , Pág.26.
- Expreso, D. (13 de Diciembre de 2014). Mercado del transporte aéreo doméstico aun planea bajo.
- Forex. (2015). *Forex e inversión en bolsa*. México D.F.: Kreactiva Editorial Pág.40.
- Hito, P. D. (2012 ). *Como elaborar un proyecto de investigación, una tesina y una tesis*. Barcelona: Editorial Universidad de Barcelona .
- Jiménez, P. B. (2013). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Editorial UIOC.
- King, A. (17 de julio de 2015). *Crece negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- Mankiw, N. (2012). *Principios de Economía*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V Pág.496.
- Martínez, C. V. (2010). *Relaciones con la sociedad*. Coruña: Netbiblo S.L. Pág.73.
- Martínez, J. (2015). *Investigación Comercial*. Madrid: Editorial Paraninfo Pág. 36.
- Martínez, M. M. (2014). *Gestión de un pequeño comercio*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Rivera, J., & López-Rúa, M. d. (2012). *Dirección de Marketing Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic Editorial Pág. 57-58.
- Robledo, M. A. (2004). *D3D un enfoque integral de la dirección de empresas*. Madrid: Editorial Diaz de Santos Pag. 286.
- Rodriguez, I. (2012). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: Eureka Media S.L. Pág.110.
- Sampedro, J. L., & Berzosa, C. (2012). *La inflación*. Madrid: Grupo Editorial Panguin.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013*. Quito: Senplades.
- Tabera, V. (2010). *Intervención con familias y atención a menores*. Barcelona : EDITEX .
- Telégrafo, D. E. (19 de Mayo de 2014). El Mercado de las Aerolíneas, más allá de los precios de los pasajes.

Vicuna, J. M. (2011). *El Plan de marketing en la practica*. Madrid: Esic Editorial  
Pag.92.

Vicuña, J. M. (2011). *El Plan de Marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial  
Pág.132.



## ANEXOS

### Encuesta:

OBJETIVO: Determinar la calidad de servicio, el perfil del viajero y el nivel de satisfacción.

DIRIGIDO A: Usuarios de la aerolínea Aerogal en la ruta Quito-Guayaquil-Quito  
Por favor conteste las siguientes preguntas:

Sexo: Hombre  Mujer

Edad: 18-23  24-29  30-35

36-41  42-47  48 o más

1. ¿Es Aerogal la línea por la que viaja frecuentemente para sus vuelos por la ruta Quito-Guayaquil-Quito?

SI  NO

2. ¿Cuál es el principal motivo de sus viajes dentro del Ecuador?

Turismo/Vacaciones  Estudio

Trabajo/Negocios  Otros

3. ¿Con que frecuencia viaja usted por esta ruta?

Más de 1 vez por semana  1 vez al mes

1 vez por semana  2 o 3 veces al año

Cada 15 días

4. ¿En qué horario suele realizar sus viajes vía aérea en el Ecuador?

Mañana  Tarde  Noche

5. ¿Por qué medio compra su pasaje aéreo?

Aeropuerto

Oficinas de aerolíneas

Internet

Agencias de viaje

Otros

6. ¿Al momento de decidir su compra de pasajes aéreos ¿cuál, es para usted, el aspecto más importante para la toma de decisiones?

Servicio  Tarifa de vuelo  Horario

Confianza  Ruta de vuelo

7. ¿Califique del 1 a 3 cada enunciado de acuerdo a la importancia que tiene para usted el servicio que ofrecen las aerolíneas de manera general?

| ASPECTOS CALIFICADOS (Escala del 1 al 3 donde<br>1= muy importante 2= importante 3= No importante) | CALIFICACION |
|--|--------------|
| Tarifas de vuelo   |              |
| Amabilidad del personal de la aerolínea (en counters, oficina)                                     |              |
| Tiempo de espera para chequeo de vuelo   |              |
| Peso permitido en equipaje   |              |
| Tiempo de espera para embarcar   |              |
| Disposición para solucionar problemas en el vuelo  |              |
| Comodidad de aeronaves   |              |
| Puntualidad de vuelo   |              |
| Servicio tripulantes de cabina   |              |
| Servicio de snacks   |              |
| Tiempo de espera en apertura de puertas de aeronaves   |              |
| Tiempo de espera en retirar equipajes  |              |
| Recuperación de equipaje perdido   |              |
| Atención call center   |              |
| Navegación plataforma de internet  |              |
| Promociones  |              |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Programas de millas              |  |
| Limpieza de los aviones          |  |
| Material disponible para lectura |  |

8. Califique del 1 a 3 cada enunciado de acuerdo a la satisfacción que tiene para usted el servicio que ofrece Aerogal .

| <b>ASPECTOS CALIFICADOS (Escala del 1 al 3 donde<br/>1= poco satisfecho 2= satisfecho 3= Muy satisfecho)</b> | <b>CALIFICACION</b> |
|--|---------------------|
| Tarifas de vuelo   |                     |
| Amabilidad del personal de la aerolínea (en counters, oficina)   |                     |
| Tiempo de espera para chequeo de vuelo   |                     |
| Peso permitido en equipaje   |                     |
| Tiempo de espera para embarcar   |                     |
| Disposición para solucionar problemas en el vuelo  |                     |
| Comodidad de aeronaves   |                     |
| Puntualidad de vuelo   |                     |
| Servicio tripulantes de cabina   |                     |
| Servicio de snacks   |                     |
| Tiempo de espera en apertura de puertas de aeronaves   |                     |
| Tiempo de espera en retirar equipajes  |                     |
| Recuperación de equipaje perdido   |                     |
| Atención call center   |                     |
| Navegación plataforma de internet  |                     |
| Promociones  |                     |
| Programas de millas  |                     |
| Limpieza de los aviones  |                     |
| Material disponible para lectura   |                     |