



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Análisis de estrategias de marketing de las aerolíneas ecuatorianas con
especial atención al caso de diferenciación por servicio al cliente
período 2010 - 2014**

AUTORES:

**Gines Vizueta, David Fernando
Morán Gómez, Anggye Geoconda**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**

TUTOR:

Econ. Moran López, Guillermo Jorge, MSc.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **David Fernando Gines Vizueta** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

Econ. Jorge Moran López, MSc.

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez, M. Ed.

Guayaquil, a los 06 días del mes de Marzo del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Anggye Geoconda Morán Gómez** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

Econ. Jorge Moran López, MSc.

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez, M. Ed.

Guayaquil, a los 06 días del mes de Marzo del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **David Fernando Gines Vizueta**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Análisis de estrategias de marketing de las aerolíneas ecuatorianas con especial atención al caso de diferenciación por servicio al cliente período 2010 - 2014**, previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** con mención en **Negociación Internacional**, ha sido desarrollado 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 06 días del mes de Marzo del año 2015

AUTOR

David Fernando Gines Vizueta



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Anggye Geoconda Morán Gómez

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Análisis de estrategias de marketing de las aerolíneas ecuatorianas con especial atención al caso de diferenciación por servicio al cliente período 2010 - 2014**, previa a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** con mención en **Logística y Transporte**, ha sido desarrollado 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 06 días del mes de Marzo del año 2015

AUTORA

Anggye Geoconda Morán Gómez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **David Fernando Gines Vizueta**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis de estrategias de marketing de las aerolíneas ecuatorianas con especial atención al caso de diferenciación por servicio al cliente período 2010 - 2014**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 06 días del mes de Marzo del año 2015

AUTOR

David Fernando Gines Vizueta



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Anggye Geoconda Morán Gómez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis de estrategias de marketing de las aerolíneas ecuatorianas con especial atención al caso de diferenciación por servicio al cliente período 2010 - 2014**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 06 días del mes de Marzo del año 2015

AUTORA

Anggye Geoconda Morán Gómez

AGRADECIMIENTO

Primero quiero comenzar por agradecer a Dios, que es quien me permite disfrutar un día más de vida y guía cada paso que doy a diario, para así de este modo cumplir con el plan que Él preparó para mí.

Quiero agradecer a mis padres, David Fernando Gines Vinces y Linda del Rocío Vizqueta Pin. Porque ellos son el motor de mi vida, son los que siempre me alientan a querer más y que desde niño inculcaron en mí valores y disciplina. Me enseñaron que soy capaz de lograr todo lo que me propongo pero siempre con perseverancia y dedicación. Soy muy afortunado por tenerlos a mi lado y por el amor incondicional que todos los días me dan, sin su apoyo, ningún logro sería posible, por esos todos mis logros y triunfos van dedicados a ellos.

Agradezco a mis hermanos Stalyn Andrés y Anthony Lenin por estar siempre a mi lado y apoyarme en cada idea, a mis primos por ser la alegría de mi vida, a mis tías que son siempre un ejemplo de superación, a mis abuelitos por haber criado buenos hijos, que a la vez han sido buenos padres y que con su ejemplo nos han dejado el legado de ser personas productivas a la sociedad.

Agradezco a mi compañera del trabajo de titulación, Anggye Morán por ser mi mejor amiga, la pareja ideal para el trabajo de titulación pero sobre todo una excelente novia. Que siempre supimos complementar nuestras ideas para que este trabajo esté bien desarrollado.

Agradezco a mi tutor de trabajo de titulación, El Econ. Guillermo Jorge Morán López, por sacar lo mejor de mí, guiarme y compartir sus valiosos conocimientos e ideas para ayudar a desarrollar un trabajo de calidad.

Agradezco a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a todos los profesores que tuve durante mi etapa universitaria, todos fueron de gran aporte para mi vida profesional.

David Fernando Gines Vizqueta

AGRADECIMIENTO



Agradezco de manera infinita a Dios por toda la paciencia y sabiduría otorgada durante toda la realización del presente trabajo.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por darme la oportunidad de estudiar y cumplir la meta de ser una profesional.

A mi tutor Econ. Guillermo Jorge Morán López quien con sus conocimientos, experiencia y motivación ha logrado que pueda culminar mi proyecto de titulación.

También me gustaría agradecer a mis profesores que durante toda mi carrera han aportado en mí todos sus conocimientos, y que en muchos encontré verdaderos amigos.

Un especial agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera han aportado de manera significativa durante todo este tiempo como lo son mis padres, hermana, abuelos, tíos, amigos y enamorado.

Anggye Geoconda Morán Gómez



DEDICATORIA



Dedico este trabajo de titulación a Dios, por la sabiduría que me regaló para poder ordenar mis ideas y plasmarlas en este trabajo.

A mis padres, David y Linda por siempre apoyarme y motivarme a culminar mis estudios universitarios.

A mis hermanos, Stalyn y Anthony que sacrificué el tiempo de pasar con ellos para poder terminar una etapa importante en mi vida.

A mis mejores amigos: Andrés, Ivans y José Luis por aconsejarme y darme ánimos cuando más lo necesité.

A mi compañera de tesis, mi mejor amiga y enamorada Anggye Morán por su apoyo, paciencia y amor incondicional.

David Fernando Gines Vizueta

DEDICATORIA



A Dios, por haberme dado la vida y permitirme con sus bendiciones el haber llegado hasta este momento importante de mi formación profesional.

A mi Madre, Silvia Gómez por su apoyo, por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar y con sus consejos pudo guiarme para conseguir mis objetivos.

A mi padre, al hombre de mi vida, Freddy Morán a quien no tengo físicamente sé que siempre está conmigo como mi ángel y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para él como lo es para mí.

A mi pequeña hermana Michelle Morán, por ser siempre mi motivación para ser el mejor ejemplo de hermana que pueda tener y en futuro decir que si yo pude, ella también es capaz de lograr lo que se propone.

A mi compañero de tesis, mejor amigo y enamorado David Gines por su amor, paciencia, darme ánimos de fuerza y valor para seguir adelante en cada etapa de mi vida universitaria.

A mi familia en general por su apoyo incondicional por haberme apoyado a lo largo de mi estudio, por su comprensión y esfuerzo; porque si no fuera por ustedes no hubiera sido posible este triunfo.

A mis mejores amigas Daniela, Gabriela, Diana, Odra y Denisse por siempre estar ahí conmigo en cada etapa que voy creciendo, por sus palabras de aliento que no debía dejar mi sueños y cumplirlos.

Anggye Geoconda Morán Gómez

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|--------------|
| ÍNDICE GENERAL | XIII |
| ÍNDICE DE TABLAS | XV |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | XVI |
| ÍNDICE DE IMÁGENES | XVII |
| ÍNDICE DE ANEXOS | XVIII |
| RESUMEN | XIX |
| Palabras claves | XIX |
| ABSTRACT | XX |
| Key words | XX |
| RÉSUMÉ | XXI |
| Mots-clés | XXI |
| | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I: GENERALIDADES | 2 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 2 |
| 1.1.2. Formulación del problema | 3 |
| 1.2. Justificación del problema | 3 |
| 1.3. Objetivos de la investigación | 4 |
| 1.3.1. Objetivo General | 4 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 4 |
| 1.4. Modalidad de la investigación | 5 |
| | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 6 |
| 2.1.1. Orientación servicio al cliente – TAME | 6 |
| 2.1.2. Orientación al servicio al cliente - AEROGAL | 7 |
| 2.1.3. Orientación al servicio al cliente – LAN Ecuador | 8 |
| 2.2. Marco Teórico | 9 |
| 2.2.1. Teoría del marketing relacional empresarial | 9 |
| 2.2.2. Teoría de las necesidades de Maslow | 10 |
| 2.2.3. Teoría de las necesidades de Maslow aplicada al turismo | 11 |
| 2.2.4. Teoría del Análisis del entorno empresarial PEST | 12 |
| 2.2.5. Teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter | 13 |
| 2.3. Marco Referencial | 15 |
| 2.3.1. Posicionamiento: Iberia asociada al “low cost” | 15 |
| 2.3.2. Aerolíneas 2.0: herramientas de interacción y atención al Cliente | 17 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.3. La reputación online de las aerolíneas españolas..... | 18 |
| 2.4. Marco Conceptual | 19 |
| 2.4.1. Servicio al cliente | 19 |
| 2.4.2. Satisfacción del cliente..... | 21 |
| 2.4.3. Fidelización del cliente | 22 |
| | |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 25 |
| 3.1. Tipo de investigación | 25 |
| 3.2. Técnicas de investigación | 26 |
| 3.3. Población | 26 |
| 3.4. Muestra | 27 |
| 3.5. Resultados de las encuestas realizadas | 28 |
| 3.5.1. Conclusiones de las encuestas realizadas | 41 |
| 3.6. Resultados de las entrevistas realizadas | 42 |
| 3.6.1. Conclusiones de las entrevistas realizadas | 53 |
| | |
| CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS PASAJEROS DE LAS PRINCIPALES AEROLÍNEAS ECUATORIANAS DENTRO DEL PERÍODO 2010 -2014..... | 54 |
| 4.1. Análisis por ruta destino..... | 54 |
| 4.1.1. Guayaquil (GYE) – Quito (UIO) período 2010 – 2014 | 54 |
| 4.1.2. Quito (UIO) – Guayaquil (GYE) período 2010 – 2014 | 55 |
| 4.1.3. Quito (UIO) – Baltra (GPS) período 2010 – 2014..... | 56 |
| 4.1.4. Guayaquil (GYE) – Baltra (GPS) período 2010 – 2014..... | 57 |
| 4.1.5. Quito (UIO) – San Cristóbal (SCY) período 2010 – 2014..... | 57 |
| 4.1.6. Guayaquil (GYE) – San Cristóbal (SCY) período 2010 – 2014..... | 58 |
| 4.2. Análisis por aerolíneas ecuatorianas | 59 |
| 4.2.1. Aerolínea TAME período 2010 – 2014 | 59 |
| 4.2.2. Aerolínea AeroGal período 2010 – 2014 | 60 |
| 4.2.3. Aerolínea LAN Ecuador período 2010 – 2014..... | 61 |
| 4.3. Proyecciones rutas destino 2010 - 2019..... | 62 |
| 4.3.1. Guayaquil (GYE) – Quito (UIO) período 2010 – 2019..... | 63 |
| 4.3.2. Quito (UIO) – Guayaquil (GYE) período 2010 – 2019..... | 64 |
| 4.3.3. Quito (UIO) – Baltra (GPS) período 2010 – 2019..... | 65 |
| 4.3.4. Guayaquil (GYE) – Baltra (GPS) período 2010 – 2019..... | 66 |
| 4.3.5. Quito (UIO) – San Cristóbal (SCY) período 2010 – 2019..... | 67 |
| 4.3.6. Guayaquil (GYE) – San Cristóbal (SCY) período 2010 – 2019..... | 68 |
| | |
| CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MARKETING ESTRATÉGICO A PARTIR DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS AEROLÍNEAS ECUATORIANAS | 69 |
| 5.1. Orientación general de la búsqueda de ventajas competitivas por parte de las aerolíneas ecuatorianas | 69 |
| 5.2. Orientación del servicio al cliente de las aerolíneas ecuatorianas | 70 |
| 5.3. Orientación a generación de ventajas competitivas | 71 |

| | |
|--|------------|
| 5.3.1. Estrategias mediante la aplicación de las 5 fuerzas de Michael Porter | 73 |
| 5.4. Análisis FODA del sector de aerolíneas ecuatorianas..... | 79 |
| 5.4.1. Estrategias del análisis FODA | 80 |
| 5.5. Aspectos claves del marketing estratégico para su aplicación en las aerolíneas ecuatorianas | 84 |
| 5.6. Técnicas estratégicas para el buen manejo del servicio al cliente que deben brindar las aerolíneas ecuatorianas..... | 85 |
| 5.6.1. Personal de Ventas | 85 |
| 5.6.2. Personal de check-in..... | 86 |
| 5.6.3. Personal de servicio a bordo | 87 |
| 5.7. Estrategias de marketing relacional para las aerolíneas ecuatorianas hacia los pasajeros..... | 89 |
| 5.7.1. Plan de acumulación de millas | 89 |
| 5.7.2. Plan de promociones | 93 |
| 5.7.3. Plan de difusión..... | 95 |
| 5.7.4. Plan de evaluación y monitoreo | 96 |
| | |
| CONCLUSIONES | 97 |
| RECOMENDACIONES..... | 99 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS | 100 |
| CÓDIGOS DE AEROPUERTOS DEL ECUADOR..... | 102 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 104 |
| ANEXOS | 107 |

.....

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla No. 1. Características fundamentales de las cinco fuerzas de Porter | 14 |
| Tabla No. 2. Perfil de los pasajeros – Sexo..... | 28 |
| Tabla No. 3. Perfil de los pasajeros – Edad..... | 29 |
| Tabla No. 4. Aerolínea preferida para viajar | 30 |
| Tabla No. 5. Frecuencia de viaje | 32 |
| Tabla No. 6. Horario de viaje | 33 |
| Tabla No. 7. Motivo principal de viaje | 34 |
| Tabla No. 8. Mentalidad del pasajero | 35 |
| Tabla No. 9. Decisión de compra..... | 36 |
| Tabla No. 10. Principales inconvenientes | 38 |
| Tabla No. 11. Percepción del pasajero | 39 |
| Tabla No. 12. Satisfacción del pasajero | 40 |
| Tabla No. 13. Puntos clave en la aplicación de las estrategias de las fuerzas de Porter en relación al sector aéreo del Ecuador | 78 |
| Tabla No. 14. Estrategias del análisis FODA..... | 81 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico No. 1. Pirámide de Maslow aplicada al turismo | 11 |
| Gráfico No. 2. Factores de la Teoría del Análisis PEST | 12 |
| Gráfico No. 3. Conceptualización del término cliente | 19 |
| Gráfico No. 4. Componentes de la fidelización del cliente | 23 |
| Gráfico No. 5. Perfil de los pasajeros – Sexo | 29 |
| Gráfico No. 6. Perfil de los pasajeros – Edad | 30 |
| Gráfico No. 7. Aerolínea preferida para viajar | 31 |
| Gráfico No. 8. Frecuencia de viaje..... | 32 |
| Gráfico No. 9. Horario de viaje..... | 33 |
| Gráfico No. 10. Motivo principal de viaje | 34 |
| Gráfico No. 11. Mentalidad del pasajero..... | 35 |
| Gráfico No. 12. Decisión de compra | 37 |
| Gráfico No. 13. Principales inconvenientes | 38 |
| Gráfico No. 14. Percepción del pasajero | 39 |
| Gráfico No. 15. Satisfacción del pasajero..... | 41 |
| Gráfico No. 16. Frecuencia de pasajeros GYE – UIO período 2010 - 2014..... | 54 |
| Gráfico No. 17. Frecuencia de pasajeros UIO – GYE período 2010 - 2014..... | 55 |
| Gráfico No. 18. Frecuencia de pasajeros UIO – GPS período 2010 - 2014..... | 56 |
| Gráfico No. 19. Frecuencia de pasajeros GYE – GPS período 2010 - 2014 | 57 |
| Gráfico No. 20. Frecuencia de pasajeros UIO – SCY período 2010 - 2014..... | 58 |
| Gráfico No. 21. Frecuencia de pasajeros GYE – SCY período 2010 - 2014..... | 59 |
| Gráfico No. 22. Frecuencia de pasajeros de la aerolínea TAME período 2010 - 2014. | 60 |
| Gráfico No. 23. Frecuencia de pasajeros de la aerolínea AeroGal período 2010 - 2014 | 61 |
| Gráfico No. 24. Frecuencia de pasajeros de la aerolínea LAN Ecuador período 2010 - 2014 | 62 |
| Gráfico No. 25. Proyección de pasajeros GYE – UIO período 2010 - 2019..... | 63 |
| Gráfico No. 26. Proyección de pasajeros UIO - GYE período 2010 - 2019 | 64 |
| Gráfico No. 27. Proyección de pasajeros UIO – GPS período 2010 - 2019..... | 65 |
| Gráfico No. 28. Proyección de pasajeros GYE – GPS período 2010 - 2019 | 66 |
| Gráfico No. 29. Proyección de pasajeros UIO – SCY período 2010 - 2019..... | 67 |
| Gráfico No. 30. Proyección de pasajeros GYE – SCY período 2010 - 2019..... | 68 |
| Gráfico No. 31. Las cinco fuerzas de Michael Porter..... | 73 |
| Gráfico No. 32. Estrategias de marketing relacional para las aerolíneas ecuatorianas hacia los pasajeros | 89 |
| Gráfico No. 33. Etapas dentro de un plan de acumulación de millas | 91 |
| Gráfico No. 34. Plan de promociones | 93 |

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|---|----|
| Imagen No. 1. Logo de TAME..... | 6 |
| Imagen No. 2. Logo de AeroGal | 7 |
| Imagen No. 3. Logo de LAN Ecuador | 8 |
| Imagen No. 4. Logo de Iberia..... | 16 |
| Imagen No. 5. Logo de Vueling..... | 17 |
| Imagen No. 6. Logo de Ryanair | 18 |
| Imagen No. 7. Fórmula de la población infinita..... | 27 |
| Imagen No. 8. Jefe de Servicio a bordo Senior de LAN Ecuador..... | 42 |
| Imagen No. 9. Tripulante de vuelo de TAME..... | 44 |
| Imagen No. 10. Coordinador Customer Service de TAME | 46 |
| Imagen No. 11. Counter de AeroGal | 49 |
| Imagen No. 12. Analista de Cobranzas de AeroGal..... | 51 |
| Imagen No. 13. Personal de ventas..... | 86 |
| Imagen No. 14. Personal de check-in..... | 87 |
| Imagen No. 15. Personal de servicio a bordo..... | 88 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo No.1. Compras online según datos de LAN Ecuador | 107 |
| Anexo 2. Rutas de las tres principales aerolíneas de la investigación | 108 |
| Anexo 3. Número de pasajeros que transitaron por los aeropuertos de Ecuador..... | 109 |
| Anexo 4. Mapa de las principales aerolíneas que vuelan rutas directas desde Ecuador | 110 |
| Anexo 5. Población tráfico de pasajeros objeto de la investigación | 111 |
| Anexo 6. Itinerario de rutas nacional a partir del primer trimestre del 2015 | 112 |
| Anexo 7. Aeropuertos objetos de la investigación | 113 |
| Anexo 8. Formato del modelo de encuestas a pasajeros..... | 114 |
| Anexo 9. Formato de modelo de entrevista al personal que labora en aerolíneas ecuatorianas..... | 117 |
| Anexo 10. Marco Legal | 118 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como título el análisis de estrategias de marketing de las aerolíneas ecuatorianas con especial atención al caso de diferenciación por servicio al cliente, por este motivo se considerarán a las aerolíneas TAME, LAN Ecuador y AeroGal para determinar los diferentes capítulos del proyecto de titulación. Por tal razón, la tesis está presentada en cinco capítulos bien estructurados y de fácil comprensión para el lector.

En el primer capítulo, se detallan las generalidades de la investigación donde se involucra la problemática que ha existido en relación al servicio al cliente por parte de las aerolíneas, así como el objetivo general y los objetivos específicos. Para el segundo capítulo se establecerá la fundamentación teórica explicando la orientación del servicio al cliente para las tres aerolíneas y diferenciar lo que significa servicio, satisfacción y fidelización al cliente.

El tercer capítulo está destinado para la metodología de la investigación mediante técnicas de investigación mixta, es decir encuestas a clientes frecuentes del Aeropuerto de Guayaquil y Quito y de entrevistas al personal de las tres aerolíneas en función a la calidad del servicio al cliente.

En el cuarto capítulo ya se representa el análisis de la afluencia de pasajeros que existen dentro del período 2010 al 2014 mediante índices estacionarios con énfasis en las rutas, así como proyecciones empezando del 2015 al 2019. Finalmente para el quinto capítulo está la propuesta de marketing estratégico a partir de la situación actual del servicio al cliente de las aerolíneas ecuatorianas.

Palabras claves: aerolíneas, servicio al cliente, marketing, estrategias, análisis, diferenciación.

ABSTRACT

This research is entitled analyzing marketing strategies Ecuadorian airlines special attention to the case of differentiation on customer service, for this reason shall be deemed to airline TAME, LAN Ecuador and AeroGal to determine the different components titling project. For this reason, the thesis is presented in five well-structured and easy to understand chapters for the reader:

In the first chapter, an overview of research where the problems existed in relation to customer service by the airlines involved, as well as the overall goal and specific objectives are detailed. In the second chapter the theoretical foundation will be established explaining the orientation of customer service for the three airlines and differentiate which means service, customer satisfaction and loyalty.

The third chapter is intended for research methodology research using mixed techniques, i.e. frequent customer surveys Airport Guayaquil and Quito and interviews with staff of the three airlines depending on the quality of customer service.

In the fourth chapter and the proposed marketing analysis ridership that exist within the period 2010 to 2014 by stationary indices with emphasis on routes and projections starting from 2015 to 2019. Finally the fifth chapter represents is strategic from the current state of customer service Ecuadorian airline.

Key words: airlines, customer service, marketing, strategy, analysis, differentiation.

RÉSUMÉ

Cette recherche est le droit des stratégies de marketing d'analyse compagnies aériennes équatoriennes une attention particulière au cas de différenciation sur le service client, pour cette raison, sont considérées comme compagnie TAME, LAN Ecuador et AeroGal pour déterminer les différents composants projets de titrage. Pour cette raison, la thèse est présentée dans cinq bien structuré et facile à comprendre pour les chapitres d'un lecteur.

Dans le premier chapitre, un aperçu de la recherche où les problèmes existent par rapport au service à la clientèle par les compagnies aériennes concernées, ainsi que l'objectif général et les objectifs spécifiques sont détaillés. Dans le deuxième chapitre le fondement théorique sera établi expliquer l'orientation de service à la clientèle pour les trois compagnies aériennes et de différencier ce qui signifie service, la satisfaction et la fidélité client.

Le troisième chapitre est destiné à la recherche de la méthodologie de recherche en utilisant des techniques mixtes, ce est à dire les enquêtes clients fréquents aéroport de Guayaquil et de Quito et des entrevues avec le personnel des trois compagnies aériennes en fonction de la qualité du service à la clientèle.

Dans le quatrième chapitre et l'analyse de marketing proposé achalandage qui existent au sein de la période de 2010 à 2014 par des indices fixes en mettant l'accent sur les itinéraires et les projections à partir de 2015 à 2019. Enfin, le cinquième chapitre représente est stratégique de l'état actuel du service à la clientèle aérienne équatorienne.

Mots-clés: compagnies aériennes, service client, marketing, stratégie, analyse, différenciation.

INTRODUCCIÓN

En este siglo XXI, la calidad del servicio promueve satisfacer al cliente que a su vez estimula el deseo de regresar o brindar recomendaciones de este servicio a otros referidos (García, 2009). Ante este indicio, las aerolíneas ecuatorianas en la actualidad deben orientar sus acciones y esfuerzos para ser una marca admirada y querida, en donde la diferenciación del servicio al cliente sea la clave transversal en todas sus operaciones.

No obstante, la realidad de las aerolíneas que brindan sus servicios en el Ecuador, no manejan el marketing estratégico para fidelizar a los clientes, puesto que el principal criterio de compra de pasajes aéreos de los usuarios de vuelos internos y externos en el Ecuador, es el servicio y no el precio.

Es así como las aerolíneas deben lidiar con la competencia que cada día se incrementa, ya que son consideradas un medio de transporte esencial para realizar de manera satisfactoria negocios en el mundo entero; y las mismas tienen gran importancia para el desarrollo del turismo y empresarial por ser una fuente de ingresos.

Consecuentemente, la creciente demanda de los vuelos a nivel mundial, han obligado a las líneas aéreas ecuatorianas a incrementar su oferta, para satisfacer las necesidades del mercado. Por tal motivo se han implementado nuevas técnicas para captar los clientes, tales como la creación de descuentos en vuelos de poca concurrencia, clases económicas en determinados asientos, alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes y descuentos por compras por Internet.

Básicamente, con un adecuado desarrollo de las estrategias de marketing para las compañías de transporte aérea consistiría en crear diferencias en la calidad con el objeto de perfilar los propios productos o servicios frente a aquellos de la competencia, logrando así canalizar la demanda.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del problema

El Ecuador cuenta con tres aerolíneas que cubren las rutas de vuelos locales, es decir que llegan a Baltra, Coca, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil, Lago Agrio, Tena, Latacunga, Macas, Tulcán, Loja, Manta, Quito, San Cristóbal y Santa Rosa, ofreciendo de una forma más rápida el traslado para los usuarios que necesitan movilizarse a dichos lugares, ya sea por razones de trabajo o personales, varios días a la semana puesto que cada aerolínea se distingue y caracteriza por las rutas y horarios que ofrece.

En la mayoría de ocasiones las aerolíneas han presentado inconvenientes en las aeronaves, dificultades en sus vuelos u horarios, los mismos que perturban en el itinerario o cronograma de actividades de sus pasajeros, generando la percepción de un servicio de mala calidad.

De acuerdo con El Diario (2011), el Econ. Rafael Correa, firmó un decreto en la cual se suspendería de forma definitiva el subsidio al combustible aéreo puesto que dicho servicio solo lo usan los ricos y la clase media alta produciendo que la tarifa de los boletos se incrementara en un treinta por ciento. De esta manera como lo señala la revista Líderes (2013), se produjo un bajón en la demanda de pasajeros la cual cayó un 7% en vuelos domésticos enfrentándose a un crecimiento anual del 10% que las aerolíneas reflejaban desde el año 2011.

Actualmente, estos inconvenientes se han presentado de manera recurrente en las aerolíneas en la cual no se ha visto empeño alguno por superar esta deficiencia, generando un mayor nivel de insatisfacción por parte de los usuarios. A pesar de lo dicho, muchos de los usuarios se ven en la necesidad de seguir usando los servicios de las aerolíneas en el Ecuador, ya que esta forma de transporte se ha convertido en parte de sus actividades cotidianas.

Un estudio, revela que el 39% de quejas de los pasajeros lo ocupan las aerolíneas, por lo tanto la presente investigación busca puntualizar los mayores errores cometidos que por factor humano depende en los que una compañía aérea se ve inmersa dando soluciones las cuales benefician a los pasajeros y a las aerolíneas al mismo tiempo sin despreocupar la seguridad, brindando comodidad y favoreciendo no solo a la empresa aérea sino también al pasajero (Pérez, 2006).

1.1.2. Formulación del problema

¿De qué manera influye en la compra de los pasajes en la selección de las aerolíneas, la atención y diferenciación por servicio al cliente?

1.2. Justificación del problema

Brindar una especial atención en el manejo del buen servicio al cliente se ha convertido en la interrogante de mayor discusión entre las empresas aéreas, debido a que al incrementar la retención de un cliente, aumenta la rentabilidad y los beneficios de la organización.

Por este motivo, las aerolíneas ecuatorianas deben implementar estrategias de marketing para dedicar menos tiempo y recursos a buscar otros nuevos, para centrar los esfuerzos empresariales en los ya existentes. Para lograrlo, es necesario preocuparse de sus necesidades, expectativas y contar con un buen servicio orientado al cliente, el cual genere su fidelización.

Según Livingstone (2009) indica que a pesar de la volatilidad en los mercados modernos, muchos clientes continúan prefiriendo quedarse con los proveedores que entienden sus necesidades y preferencias, los que les generan confianza. Todo esto, a pesar de que pueden encontrar otros proveedores más baratos y con igual nivel de servicio.

En el caso de las aerolíneas, crear un vínculo de lealtad con un cliente proporcionaría muchos beneficios para la organización, la mayoría relacionados con el resultado final.

Los principales son incrementar las ventas, bajos costos, recomendación del servicio por parte del cliente hacia otras personas y menor rotación del personal. He aquí la importancia de brindar un buen servicio al cliente, pues le permite tener un posicionamiento en el mercado, mayor competitividad y sostenibilidad en el tiempo (Olvera & Scherer, 2009).

El aporte práctico de este trabajo de titulación es que las aerolíneas ecuatorianas utilicen esta información de los resultados obtenidos, como insumos para que la compañía defina actividades, planes y acciones, para el mejoramiento de sus servicios que han brindado hasta la fecha en su nueva reestructuración de las estrategias de mercadotecnia, así como la aplicabilidad de los indicadores de calidad para cualquier aerolínea que realice sus vuelos internos o externos desde el Ecuador.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Realizar un análisis de estrategias de marketing de las aerolíneas ecuatorianas con especial atención al caso de diferenciación por servicio al cliente.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Establecer los antecedentes de las principales aerolíneas ecuatorianas en relación al servicio al cliente mediante el contexto teórico.

2. Establecer mediante las técnicas de investigación mixtas un mejor enfoque de la calidad del servicio al cliente que ofrecen las aerolíneas en el Ecuador.
3. Analizar la afluencia de pasajeros realizando un enfoque en las rutas de destino como las aerolíneas dentro del período 2010 al 2014.
4. Determinar una propuesta de servicio al cliente a las aerolíneas ecuatorianas con énfasis en la aplicación del marketing estratégico.

1.4. Modalidad de la investigación

Una vez determinados los objetivos propuestos de la presente investigación, se planteó combinar las modalidades de investigación mixta; es decir contemplar el uso de la investigación cualitativa y cuantitativa.

A través de la investigación cualitativa, fase que se estableció como exploratoria, se obtuvieron datos e información referente al manejo de las principales aerolíneas como son TAME, AEROGAL y LAN Ecuador en la cual se confirmó la realización del levantamiento de la información mediante entrevistas a profundidad a expertos que puedan dar información acerca de la medición del servicio al cliente, planeación estratégica del negocio, lo que permitirá establecer los parámetros de evaluación y criterios investigativos para la fase cuantitativa.

Como complemento a la fase exploratorio se realizaron encuestas a viajeros frecuentes de estas tres aerolíneas con la finalidad de poder conocer el proceso de adquisición de pasajes aéreos, conocimiento y utilización de planes de fidelización, así como su percepción del nivel de servicio de las aerolíneas que brindan vuelos internos o externos y los aspectos que consideran más trascendentales para determinar un buen servicio al cliente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Orientación servicio al cliente – TAME



Imagen No. 1. Logo de TAME

La política de calidad de TAME es *“proveer servicios de transporte aéreo de tipo nacional e internacional de excelencia, con estándares altos de seguridad y protección del ambiente, en conjunto con persona comprometidas con la calidad otorgando un sistema de mejoramiento continuo”*, conociendo al cliente y esforzando para sobrepasar las necesidades y expectativas, así como establecer relaciones de mutuo beneficios con los proveedores (TAME, 2015).

TAME además de ofrecer el servicio de transporte de pasajeros, ofrece servicios de tierra y de aeropuerto, en el cual el personal ofrece asistencia a todos sus pasajeros desde que realizan el primer contacto con la empresa en donde pueden reservar, confirmar o pre chequear su pasaje para el destino elegido; este servicio se extiende al manejo de su equipaje y los servicios especiales que pueden requerir el caso de pasajeros enfermos o discapacitados.

Se debe mencionar que también cuenta con el servicio TAME cargo, en el que previo al vuelo, se hace un minucioso seguimiento del peso del

avión, para de acuerdo a esto disponer de la carga así como de su ubicación.

Además de estos servicios existen los complementarios, como son el servicio a bordo, en el que el personal responsable se encarga de atender a los pasajeros durante el vuelo y hacer placentero el viaje. El servicio VIP, el que corresponde a la atención preferencial al pasajero VIP, el cual dispone de profesionales capacitados que brindan atención personalizada, además de modernas y confortables salas de pre embarque, ahora con mayor énfasis en la ampliación de servicios que harán más ameno y placentero el viaje.

2.1.2. Orientación al servicio al cliente - AEROGAL



Imagen No. 2. Logo de AeroGal

Aerogal, como se encuentra en el portal web que indica que la misión es de volar y servir con pasión para ganar la lealtad del cliente, y su visión de *“ser una de las mejores aerolíneas a nivel latinoamericano, preferida en todo el mundo ofreciendo el mejor lugar para trabajar y ser la mejor opción para los clientes dando un valor excepcional para los accionistas”* (AeroGal, 2015).

Además de los servicios que presta Aerogal, ha incorporado el servicio de 24 horas en el call center, tanto para Ecuador como para los Estados Unidos, en el que se puede hacer reservas, compra de pasajes y solicitar información sobre vuelos. Además en la opción de compra de

pasajes, la aerolínea pone a disposición del cliente tres formas de pago como son por depósito, transferencia bancaria y tarjeta de crédito.

2.1.3. Orientación al servicio al cliente – LAN Ecuador



Imagen No. 3. Logo de LAN Ecuador

En el portal web de LAN Ecuador consta que su visión es ser reconocida como una de las diez mejores aerolíneas del mundo, esforzando por entregar lo mejor para lograr la preferencia de clientes, colaboradores y comunidades, construyendo así una empresa rentable, donde la prioridad de la empresa es la satisfacción de los clientes. Esforzándose en la implementación de prácticas para garantizar una relación eficiente, fluida y con sus clientes y, a la vez, promover una cultura de servicios en sus colaboradores (LAN, 2015).

Es por tal razón que desde la planificación del viaje, hasta la post-venta, cada etapa representa para LAN Ecuador una propuesta de valor, que al sumar a las soluciones de servicio, le permite marcar la diferencia y entregar la mejor experiencia de viaje a sus clientes con la finalidad de poder contar con su preferencia, la aerolínea trabaja en diversos programas, de los cuales se puede destacar “cultura de servicio”. Por medio de este programa busca ganar el corazón de sus pasajeros y ser la mejor línea aérea en servicio a nivel sudamericano.

Esto se debe principalmente a la baja de sus pasajes, el aumento de su itinerario, al incremento de nuevos horarios, descuentos en hoteles y paquetes turísticos, entre otros.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Teoría del marketing relacional empresarial

En un comienzo el marketing sólo se limitó a lo que es el área empresarial, donde se definía como la ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigiendo el flujo de mercancías y servicios; desde el producto hasta el consumidor con beneficio mutuo.

A partir del término de la década de los años sesenta, este enfoque comienza a cambiar, donde se trata de ampliar el concepto del marketing más allá de los límites empresariales; llegando a la definición de qué es el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización.

Siendo esta definición una dirigida al mix de marketing considerando el concepto de las 4 P's (precio, producto, plaza y promoción). Las dos definiciones anteriores están relacionadas con el marketing transaccional, donde el foco son los mercados masivos, como también las relaciones y transacciones a corto plazo.

Luego se llega a un nuevo concepto de marketing que está definido como las actividades, set de instrucciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. Es así como en poco más de cincuenta años ha existido un cambio en el concepto de marketing, pasando de una definición que sólo se enfocaba en la venta de productos y servicios a un concepto mucho más ligado a la creación de valor para los clientes.

En el último tiempo se ha desarrollado una nueva técnica de análisis, estudio y conocimiento del mercado mucho más cercana al cliente y, además, mucho más certera. Es el llamado CRM (Customer Relationship Management), siendo esta una gestión de las relaciones con consumidores. Lo que busca el CRM es la utilización de la tecnología y los recursos

humanos para conocer más del comportamiento de los clientes y dar solidez a esa relación; a la vez que ofrece un mejor servicio al cliente mediante la utilización de las nuevas tecnologías (Pérez & Martínez, 2010). Es así como existe una relación mucho más estrecha entre el cliente y la empresa, donde la empresa trata de conocer a sus clientes generando relaciones a largo plazo con ellos.

Actualmente para Barroso y Martin (2009) existe un entorno competitivo, donde el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial, las empresas deben tener a sus clientes satisfechos para de esta forma asegurar una demanda de forma sostenida. Por lo cual el marketing relacional no sólo destaca la importancia de la fidelización de los clientes, enfoque en el que se basan los programas de fidelización y las herramientas de Customer Relationship Management, sino que también el cultivo de relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que se relaciona la empresa ya sean proveedores, trabajadores, administradores, etc. (Cobo & González, 2007).

2.2.2. Teoría de las necesidades de Maslow

Según Yarto (2007), la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, es un concepto muy conocido en las profesiones de carácter administrativo y sociológico, así mismo refleja la *jerarquía de las necesidades* o la *escala de necesidades*.

Este concepto refleja que el ser humano necesita satisfacer una gama de necesidades organizadas de manera jerárquica y que son fundamentales para su supervivencia y desarrollo personal. A medida que se satisfacen las necesidades de cada uno de los niveles, el individuo empieza a plantearse como objetivo de alcanzar el siguiente nivel. Conforme la tendencia hacia los niveles superiores va tomando más importancia, nota un mayor grado de salud y más conciencia.



Gráfico No. 1. Pirámide de Maslow aplicada al turismo
Fuente de Yarto (2007)

Las personas de manera persistente buscan la superación, en su vida personal o grupal. Esta teoría expone las cinco etapas que se requieren para lograr obtener las metas trazadas, las cuales van desde las metas de supervivencia hasta las de autosuperación o autorevalorización.

Es por este motivo que la teoría de Maslow puede ser aplicada al campo del turismo y áreas relacionadas, trasladando cada nivel de la teoría a un escenario de la actividad turística, es decir, sustituyendo los universos de vida y vida laboral del individuo dentro del mundo del turismo.

2.2.3. Teoría de las necesidades de Maslow aplicada al turismo

La presente teoría se describe de manera detallada por Yarto (2007) en su libro, exponiendo cada uno de los niveles de la pirámide. Los dos

primeros niveles destacan el interés previo del futuro cliente a la actividad, la necesidad de elegir un destino seguro que posea buenos accesos y de tener el equipamiento turístico esencial. Los otros tres niveles siguientes se vinculan con la experiencia anteriormente vivida, donde los servicios ofrecidos y el confort, son elementales para superar las expectativas del turista. Esta teoría encaja perfectamente para los efectos de una aerolínea, ya que se encuentran en el primer nivel de la pirámide, siendo el transporte aéreo indispensable para cubrir las necesidades existentes en las personas.

2.2.4. Teoría del Análisis del entorno empresarial PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Se divide en 4 factores que son:

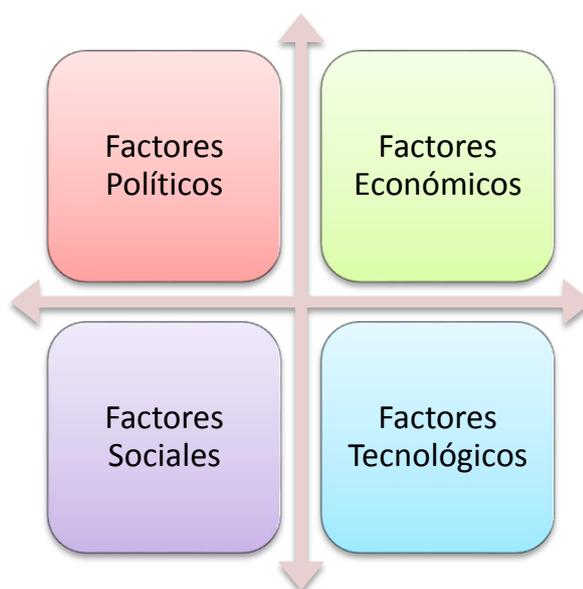


Gráfico No. 2. Factores de la Teoría del Análisis PEST

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

- **Factores políticos:** Comprenden como por ejemplo las leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental.

- **Factores económicos:** Comprenden como por ejemplo el ciclo económico, evolución del Producto Interno Bruto, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.
- **Factores sociales:** Comprenden como por ejemplo la evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.
- **Factores tecnológicos:** Comprenden como por ejemplo el gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos o servicios, velocidad de transmisión de la tecnología.

2.2.5. Teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter

Es importante que los empresarios y directivos de las compañías de aerolíneas que operan en las distintas ciudades del Ecuador, dispongan de un instrumento que les permita dirigir, de forma más precisa y no intuitivamente, sus esfuerzos de búsqueda de ventajas competitivas; como así también de dotar a la empresa de las bases que requiere para desarrollar las estrategias con las que explotará esas ventajas.

Es conveniente recordar que el Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter no fue diseñado para analizar de entrada la situación de las empresas en forma individual, sino las de los sectores en los que éstas actúan. No obstante, es obvio que una vez analizado el sector, las empresas podrían determinar cuál es su situación dentro de él.

Ahora, para los fines de guiar a los empresarios de las compañías aéreas que operan en el territorio ecuatoriano, éstos no sólo no deberá determinar la forma en que esas cinco fuerzas inciden en su área de negocio, sino también como actuar en ese contexto. En la tabla presentada a

continuación ayudará a determinar la forma en que las empresas pueden utilizar a su favor, las cinco fuerzas que determinan la estructura del sector y, en especial, cómo generar ventajas competitivas sostenibles.

| Fuerzas | Características |
|---|---|
| <i>Poder de negociación de los compradores</i> | Determina si en el sector los compradores tienen mayor poder de decisión que los vendedores que actúan en él. |
| <i>Poder de negociación de los proveedores</i> | Determina si, por el contrario, en el sector los proveedores son quienes determinan las “reglas de juego”. |
| <i>Amenaza de competidores potenciales</i> | Se refiere a la menor o mayor facilidad que tienen otras empresas, externas al sector, para ingresar en él. |
| <i>Amenaza de productos sustitutos</i> | Plantea la mayor o menor posibilidad de que un producto o servicio nuevo, sustituya al que ofrece la empresa. |
| <i>Nivel de rivalidad del sector</i> | Está determinado por el tipo de competencia que llevan a cabo las empresas que participan en el sector. |

Tabla No. 1. Características fundamentales de las cinco fuerzas de Porter
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Una vez definidas cada una de estas fuerzas, el objetivo básico de las empresas deberá ser invertir el efecto de las mismas cuando inciden negativamente en las empresas, y consolidar y/o potenciar las fuerzas que inciden positivamente en las empresas.

Para proceder al análisis del sector siguiendo el modelo de Porter, es necesario aislar y evaluar por separado los factores que determinan el nivel o la influencia que tiene cada una de las cinco fuerzas que influyen en el sector. Este análisis debe realizarse centrándose en los factores determinantes; es decir, los elementos que causan la aparición y/o nivel de impacto que alcanzan las cinco fuerzas en el sector.

2.3. Marco Referencial

Aunque el sector de las líneas aéreas está todavía por detrás de otros en cuanto al desarrollo de estrategias online, las principales compañías que operan en España como Iberia, Vueling, Easyjet y Air Europa están apostando cada vez más por la gestión activa de su presencia online orientada a la construcción de marca, la atención al cliente y, en menor medida, a generar negocio de forma directa. De hecho, estas cuatro aerolíneas son las que gozan de una mejor reputación online, aunque es Ryanair la que mayor número de menciones y comentarios registra, eso sí, muchas veces de carácter negativo.

El estudio, basado en un análisis cuantitativo y cualitativo de la presencia, la actividad de cada compañía en el terreno digital y las conversaciones que se desarrollan en la red en torno a cada una de ellas, muestra que, si bien no todas las aerolíneas participan en medios sociales, sí existe una tendencia al alza en la utilización de nuevos canales 2.0 para interactuar con el cliente, ofrecer una atención cercana y personalizada, y hacer acción comercial sobre un público cada vez más segmentado.

2.3.1. Posicionamiento: Iberia asociada al “low cost”

Después de analizar la información relativa a la aparición y posición objetiva por cada aerolínea en la búsqueda de palabras relacionadas con la actividad, el estudio concluye que Iberia, Ryanair y Vueling son las compañías mejor posicionadas en Google, es decir, cuentan con mayor visibilidad de la marca en el buscador de referencia.



Imagen No. 4. Logo de Iberia

Cabe destacar el buen posicionamiento de Iberia en relación a términos asociados al concepto *low cost* (se refiere principalmente a los vuelos baratos, ofertas de vuelos, etc.) por delante incluso de otras aerolíneas que se posicionan directamente en este modelo como Ryanair, Vueling o Easyjet. Esto acerca a la aerolínea española a un amplio segmento de potenciales clientes que buscan los mejores precios a la hora de comprar sus vuelos online.

Ryanair es la segunda aerolínea con mayor visibilidad en buscadores, lo cual no parece responder tanto a la dimensión internacional de la compañía o a su volumen de facturación, como a una agresiva estrategia de comunicación que se traduce en numerosos enlaces externos que repercuten muy positivamente en su presencia en buscadores.

En el otro lado de la balanza, Air Europa no cuenta con un buen posicionamiento en buscadores, circunstancia que contrasta con su estatus como quinta compañía más importante por número de pasajeros transportados y la buena reputación online de la marca. Esto se explica seguramente porque, a pesar de su gran actividad en redes sociales en este momento, fue una de las aerolíneas que más tarde puso en marcha su estrategia online.

2.3.2. Aerolíneas 2.0: herramientas de interacción y atención al Cliente

Si bien más de la mitad de las aerolíneas que han participado en el estudio no están desarrollando una estrategia de comunicación activa en medios sociales, se destaca una tendencia que señala una clara apuesta de las principales compañías por comunicarse con sus clientes de una forma directa y fluida, utilizando los perfiles como herramienta de atención al cliente o desarrollando una creciente actividad comercial.

En concreto, Iberia, Vueling y Easyjet destacan por su presencia activa en la red a través de blogs y redes sociales masivas como Facebook, Twitter, Flickr y Youtube. Air Europa también es muy activa en estos canales, salvo en YouTube, donde actualmente no está presente.



Imagen No. 5. Logo de Vueling

Destaca por su actividad Vueling, con 242.000 seguidores en su página de Facebook, que incluye una aplicación para hacer reservas on line, y con un millón de reproducciones en su canal Vueling TV. Canales todos ellos muy bien valorados por los usuarios. En el lado negativo reseñar que existen muchos grupos creados con un sentimiento negativo hacia esta marca. De cualquier forma, la presencia de grupos contrarios a la compañía es habitual en el sector, aunque existen diferencias entre unas líneas aéreas y otras.

Iberia, que cuenta con unos 185.000 seguidores en Facebook y más de 120.000 en Twitter, los utiliza mucho como nuevos canales de atención al cliente. Destacar también que tiene perfiles en otros idiomas: inglés, francés, alemán, italiano y portugués. El interés por comunicarse en el idioma de

países donde opera se da también en Easyjet, pero no tanto en el resto de aerolíneas.

Lufthansa, Air Berlin y Thomson Airways limitan su presencia en Internet a una página web corporativa y a una central de reservas en España. Por su parte, Air Nostrum y Naysa cuentan sólo con un site corporativo muy sencillo y sin posibilidad de compra de vuelos online; la primera, porque es la línea regional de Iberia y las reservas se hacen a través de la central de iberia.es y la aerolínea canaria porque sólo opera vuelos charter y en régimen de Wet Lease.



Imagen No. 6. Logo de Ryanair

En el caso de Ryanair, la compañía no cuenta con presencia oficial en medios sociales en español, pero existen numerosos grupos y páginas creadas por particulares en Facebook, algunos con un claro sentimiento negativo. Y lo mismo en Twitter con perfiles como “La Verdad de Ryanair” o “Ryanair Victims”, que generan muchos comentarios negativos sobre la marca.

2.3.3. La reputación online de las aerolíneas españolas

Atendiendo a las conversaciones que se desarrollan en la red en torno a las marcas, sus productos y servicios, Iberia y Vueling cuentan con una mejor reputación. Por su parte, Easyjet y Air Europa también gozan de una buena imagen on line, si bien su marca no da lugar a tantos comentarios positivos en la red como ocurre en el caso de los otros.

Ryanair, por su parte, destaca como la aerolínea que mayor número de menciones y comentarios registra y, sobre todo, por el carácter negativo

de gran parte de las conversaciones analizadas, lo que la sitúa como la aerolínea con peor reputación en el terreno digital. En concreto, su agresiva estrategia de comunicación y marketing y las malas experiencias de los clientes de la compañía protagonizan la mayoría de las críticas vertidas en foros, blogs y redes sociales.

2.4. Marco Conceptual

Para tener una mejor conceptualización del presente trabajo de titulación en relación al tema se ha diferenciado la terminología ligada a clientes en tres grandes rubros que son el servicio, la satisfacción y la fidelización.



Gráfico No. 3. Conceptualización del término cliente
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

2.4.1. Servicio al cliente

Sin duda el servicio al cliente es uno de los instrumentos más importantes que tiene una empresa con sus clientes. El contar con él no es una decisión por la cual se debe adoptar sino que es un elemento

imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso (Couso, 2005). La calidad del servicio al cliente entregado puede llegar a ser entonces una ventaja competitiva a largo plazo, la cual puede hacer diferenciar a empresas que entregan el mismo servicio o producto.

Existen varias definiciones de servicio al cliente, unas de las más usadas son:

“Todas las actividades que unen a una organización con sus clientes” (Gaither, 2003).

“Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad” (Peel, 2000)

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos, la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 2009).

Siendo por lo tanto la conexión entre estas definiciones el hecho de la existencia de ciertas actividades que unen a la empresa con los clientes puesto que algunas de las estas actividades según Couso (2005):

- El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.
- La recepción de pedidos.
- Las actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entrega al cliente en el tiempo, unidades y presentación adecuados.
- Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento post venta.

Es así como el hecho de cómo cada empresa ejecuta cada una de estas actividades puede hacer de ésta una ventaja competitiva por sobre las otras

empresas. La situación cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, el sentimiento de aprobación es tan eficaz en el proceso de persuasión que le lleva a comprar a una empresa determinada y no a otra (Tschohl, 2001).

2.4.2. Satisfacción del cliente

Se puede decir que la satisfacción del cliente está formada por la acumulación de la experiencia del cliente con un producto o servicio, considerando que esta percepción no es estática en el tiempo, sino que escoge la experiencia adquirida con la compra y uso de un determinado producto o servicio hasta ese instante de tiempo (Fornell, 2001). Es así como las experiencias pueden ser totalmente distintas de acuerdo al momento de uso para un mismo cliente.

La satisfacción del cliente siempre ha sido una de las áreas de mayor interés para el Marketing; una de las razones principales de este interés es la asociación que existe entre la satisfacción del cliente con el comportamiento beneficioso de ésta para las empresas (Söderlund, 2008).

La satisfacción de los clientes es generalmente interpretada como la evaluación post-consumo considerando la calidad o el valor percibido, expectativas, el grado de conformidad/disconformidad (en caso de que exista) y la discrepancia entre el valor esperado y recibido (Yi, 2001). Por lo cual si se cumple cada una de estas evaluaciones de forma positiva, el cliente se encontrará satisfecho.

La importancia de la satisfacción del cliente viene dado que un cliente satisfecho será un activo para la compañía dado que probablemente volverá a usar o comprar los productos y servicios de una empresa; como también dará una buena opinión al respecto a la compañía, lo que conlleva a un incremento de los ingresos para ella. Si un cliente se encuentra satisfecho, esta satisfacción sirve para reducir la incertidumbre de los resultados que se obtendrán en la compra (Anderson & Sullivan, 2003); existiendo así una correlación positiva entre la satisfacción del cliente y la intención de

recompra. Esta intención de recompra como un cliente que se encuentra satisfecho se puede relacionar con la fidelización de clientes, siendo esta una relación positiva.

2.4.3. Fidelización del cliente

La creación de fidelidad por parte de los clientes no pasa sólo por ofrecer un buen producto y que sea mejor que la competencia, tampoco es sólo ofrecer un producto adaptado a cada segmento de clientes, sino que tiene por objetivo establecer una relación de los clientes con la empresa a través de la cual se aporte valor añadido al cliente y que éste sea percibido y valorado por los clientes (García & Muñoz, 2002). Así, un elemento importante dentro de la fidelización de clientes es la diferenciación del producto o servicio entregado a los clientes, y que ellos realmente valoren esta diferencia creando lealtad hacia la marca.

La importancia de generar fidelización de los clientes viene dado por el beneficio que conlleva tenerlos; estos pueden generar un incremento en los ingresos y disminución de los costes de la empresa dado que existe la posibilidad de que disminuyan los costos de ventas y marketing (Reichheld, 2003). Además de esto existe una mayor posibilidad de los clientes fieles compren productos y servicios adicionales como también generar nuevos negocios para la empresa a través de recomendación del tipo “boca-boca” (Reichheld, 2006).

De esta manera generar lazos de fidelización con los clientes entrega grandes beneficios a las empresas; los clientes fieles hablan bien de la empresa, aumentando así la posibilidad de incrementar la cuota de mercado, como también disminuye ciertos costos. Este diferencial entre aumentos de beneficios y disminución de costos es lo que toda empresa busca aumentar, siendo por lo tanto la fidelización de clientes un punto en que las empresas debieran tener en consideración constantemente.

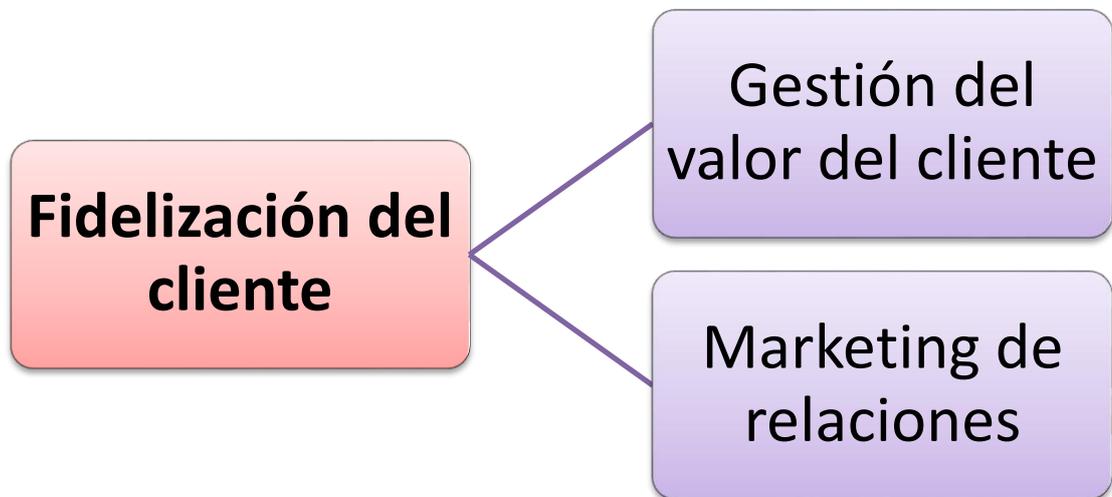


Gráfico No. 4. Componentes de la fidelización del cliente
Fuente de García y Muñoz (2002)
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Dentro de la fidelización de los clientes se puede encontrar dos componentes importantes, la primera es la gestión del valor del cliente y la segunda es el marketing de relaciones (García & Muñoz, 2002). El primer elemento se refiere al objetivo que tiene el incrementar el valor que tiene para un cliente la compra realizada, ya que esto contribuye a la satisfacción del cliente. Él determina el valor de un producto en funciona tres dimensiones, estas son el valor de compra, valor de uso y valor final (Sainz de Vicuña 2008), la unión de estos tres valores son fundamentales para el consumidor a la hora de tomar la decisión de compra, por lo cual es muy importante el generar una mayor percepción de valor en estas tres dimensiones mencionadas anteriormente.

El segundo componente mencionado es el marketing relacional, este propone el establecimiento de relaciones duraderas y estables entre los consumidores y la empresa. Para que surjan este tipo de relaciones debe existir un intercambio mutuo de valores y mantenimiento de las promesas realizadas por parte de la empresa (Grönroos, 2009). Existe una tendencia hacia el marketing de relaciones; cada vez es mayor la competencia entre

empresas dada la cantidad de opciones para satisfacer las necesidades de los consumidores, la solución para este hecho es desarrollar un marketing que integre al cliente en la empresa, creando una relación permanente entre ambos y que sirva de referencia para la captación de nuevos clientes (Harris, 2003).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este segundo capítulo se implementará la metodología de la investigación, así como todo lo que lo engloba ya sean métodos, técnicas e instrumentos que se emplean para la recolección de la información que será útil para el desarrollo del presente proyecto.

Según los objetivos propuestos durante el presente trabajo de titulación se plantea el enfoque investigativo mixto usando un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo.

El enfoque que se establecerá para la investigación plantea dos fases que participan durante la ejecución de la investigación como son las tres principales aerolíneas ecuatorianas como son TAME, LAN Ecuador y AeroGal y los pasajeros, permitiendo de esta forma realizar un análisis de las diferentes percepciones, es decir que de un lado se cuantificará las opiniones y puntos de vista de los clientes por medio de las encuestas y se analizará lo que actualmente sienten los funcionarios de las tres principales aerolíneas ecuatorianas ya mencionadas y conocer el nivel de importancia en cuanto a la capacitación del personal en relación al servicio al pasajero.

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se empleará en la presente investigación será descriptivo-explicativo, es decir que a través del análisis de los comportamientos de los elementos que se implican permitirá de esta forma la determinación de las causas reales de dichos fenómenos con la obtención de una interpretación adecuada y certera.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que el objetivo del estudio descriptivo es *“describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y se manifiesta determinado fenómeno”*. Mientras que el estudio explicativo busca *“encontrar las razones o causas que provocan*

dichos fenómenos y el interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno”.

3.2. Técnicas de investigación

De acuerdo con Abril (s.f.) *“las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga”*. Es por este motivo, que en esta tesis existirá las siguientes técnicas de investigación:

- **Entrevistas:** La entrevista a profundidad es *“una interacción dinámica de comunicación entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, bajo el control del primero y no es necesario de un cuestionario o guion físico ya que la misma se desarrolla simulando una conversación no estructurada donde ambos intercambian información”* (Fernández, 2004).
- **Encuestas:** Como lo menciona Grasso (2006) la encuesta *“permite obtener información de manera más sistemática que otros instrumentos de investigación puesto que hace posible el registro detallado de los datos, ya que al estudiar una población a través de muestras de manera representativa permitiendo generalizar las conclusiones con conocimiento de los márgenes de error y el control de algunos factores que inciden sobre el fenómeno a observar”*.

3.3. Población

“La población se denomina a la totalidad del fenómeno que es objeto de estudio donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se analiza y da origen a los datos de la investigación” (Tamayo & Tamayo, 2008). La población que será analizada serán los usuarios de los aeropuertos de Guayaquil y Quito que utilizan las tres

principales líneas aéreas ecuatorianas como son TAME, LAN Ecuador y AeroGal.

Según la información obtenida del boletín estadístico de la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador, la cantidad de pasajeros transportados por líneas aéreas ecuatorianas de todas las rutas destinos con vuelos domésticos e internacionales durante el año fue de 10'963.621 pasajeros.

3.4. Muestra

La muestra es *“el procedimiento que se sigue para seleccionar los elementos que forman la muestra y estos varían de acuerdo con cada disciplina. Adicionalmente indican que en las muestras decisionales los elementos de la muestra que se seleccionan son elegidos por el investigador porque reúnen algún criterio que a su juicio lo convierte en caso típico para los fines de estudio”* (Yuri & Ariel, 2006). De acuerdo a la presente investigación se aplicará la fórmula de la población infinita para poder sacar la muestra:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Imagen No. 7. Fórmula de la población infinita

Dónde:

Cantidad de pasajeros transportados 2014: 10'963.621

Nivel de confianza: 95%: z: 1.96

Probabilidad de éxito: p: 50%

Probabilidad de fracaso: q: 50%

Margen de error: e: 5%

n = 384 pasajeros a encuestar

3.5. Resultados de las encuestas realizadas

Las encuestas fueron realizadas de forma presencial por los investigadores en los dos principales aeropuertos internacionales que existen en el Ecuador donde operan las aerolíneas nacionales a un total de 384 pasajeros de manera confidencial.

- Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo (Guayaquil)
- Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (Quito)

A continuación se muestran los resultados de preguntas preliminares como son el sexo de los pasajeros, la edad de los encuestados, para luego comenzar con las preguntas ya planteadas tal como está en el modelo de encuesta (Ver Anexo 8).

| Sexo de los pasajeros | | |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Femenino | 192 | 50% |
| Masculino | 192 | 50% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Tabla No. 2. Perfil de los pasajeros – Sexo
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

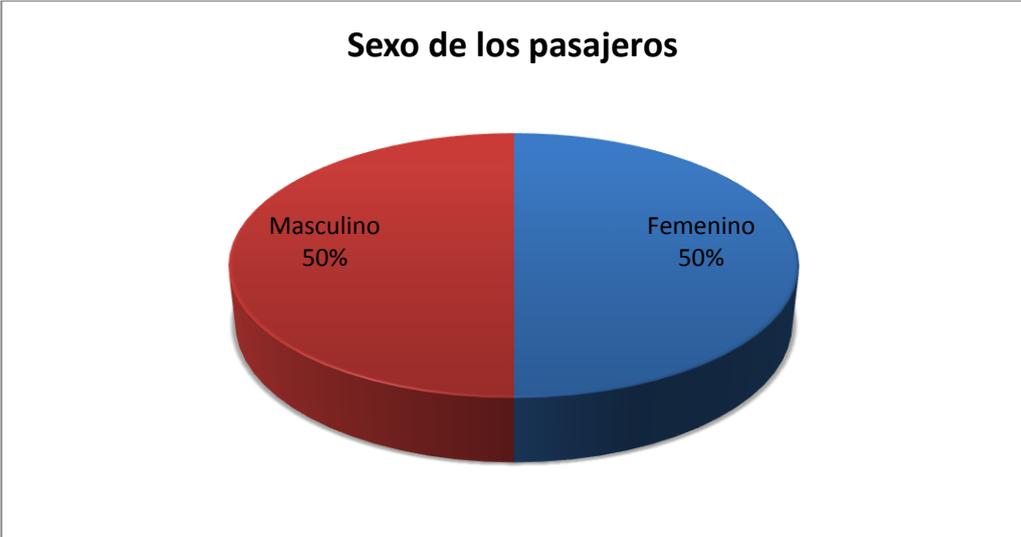


Gráfico No. 5. Perfil de los pasajeros – Sexo
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Tal como se muestra en la tabla y el gráfico, el porcentaje de pasajeros que utilizan las aerolíneas ecuatorianas están clasificados entre los dos géneros. De las 384 personas encuestadas, 192 fueron hombres que representa el 50% y las mujeres fueron 192 que representa el 50%.

| Edad de los pasajeros | | |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| 18 a 28 años | 76 | 20% |
| 29 a 39 años | 145 | 38% |
| 40 a 50 años | 131 | 34% |
| 51 años en adelante | 32 | 8% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Tabla No. 3. Perfil de los pasajeros – Edad
Elaborado por Gines David y Morán Anggye



Gráfico No. 6. Perfil de los pasajeros – Edad
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Como se puede apreciar, según las encuestas son las personas entre 29 a 39 años de edad las que hicieron la elección de las líneas aéreas ecuatorianas para efectuar sus viajes lo que representa un 38%, las personas entre 40 a 50 años de edad con un 34%, asimismo los que están en el rango de edad de 18 a 28 años representado por el 20% y finalmente las personas de 51 años en adelante con un 8%.

1. ¿En qué aerolínea viaja con frecuencia?

| 1. ¿En qué aerolínea viaja con frecuencia? | | |
|--|------------|-------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| TAME | 152 | 40% |
| LAN Ecuador | 137 | 36% |
| AeroGal | 95 | 25% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Tabla No. 4. Aerolínea preferida para viajar
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

1. ¿En qué aerolínea viaja con frecuencia?

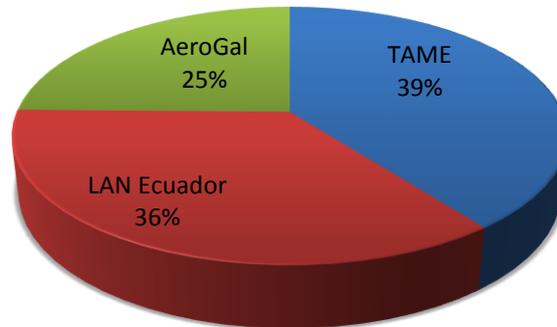


Gráfico No. 7. Aerolínea preferida para viajar
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Realizando la respectiva tabulación, la aerolínea TAME representado el 39% del total prima por parte de los pasajeros encuestados como la línea aérea ideal para vuelos nacionales e internacionales. Seguido de LAN Ecuador muy de cerca con el 36% y no tan por debajo está AeroGal con el 25%. Entre las opiniones de los encuestados se destaca LAN Ecuador por tener los precios más económicos y por ofrecer promociones de manera recurrente logrando la atención y preferencia de los pasajeros.

2. ¿Con qué frecuencia viaja en esta aerolínea?

Los mayores porcentajes, en lo referente a la frecuencia de vuelos, corresponden al 24% en la cual los pasajeros encuestados indicaron que lo viajan quincenalmente y semanalmente, además un 23% viaja mensualmente, dejando al 16% que lo hace trimestralmente y los pasajeros que viajan anualmente representa el 13%.

| 2. ¿Con qué frecuencia viaja en esta aerolínea? | | |
|---|------------|-------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Semanalmente | 93 | 24% |
| Quincenalmente | 91 | 24% |
| Mensualmente | 87 | 23% |
| Trimestralmente | 63 | 16% |
| Anualmente | 50 | 13% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Tabla No. 5. Frecuencia de viaje
Elaborado por Gines David y Morán Anggye



Gráfico No. 8. Frecuencia de viaje
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

3. ¿En qué horario acostumbra viajar?

En relación al horario que acostumbran viajar los pasajeros encuestados están los que les gusta viajar en la tarde con el 34%, asimismo los que viajan en la noche representado en un 34% y los pasajeros dispuestos a viajar en la mañana con un 32%.

| 3. ¿En qué horario acostumbra viajar? | | |
|---------------------------------------|------------|-------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Mañana | 123 | 32% |
| Tarde | 129 | 34% |
| Noche | 132 | 34% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Tabla No. 6. Horario de viaje
Elaborado por Gines David y Morán Anggye



Gráfico No. 9. Horario de viaje
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

4. Al momento de viajar, ¿cuál es su motivo principal de viaje?

| 4. Al momento de viajar, ¿cuál es su motivo principal de viaje? | | |
|---|------------|-------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Turismo/Vacaciones | 112 | 29% |
| Trabajo/Negocios | 116 | 30% |
| Estudios | 84 | 22% |
| Salud | 23 | 6% |
| Otros | 49 | 13% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Tabla No. 7. Motivo principal de viaje
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

4. Al momento de viajar, ¿cuál es su motivo principal de viaje?

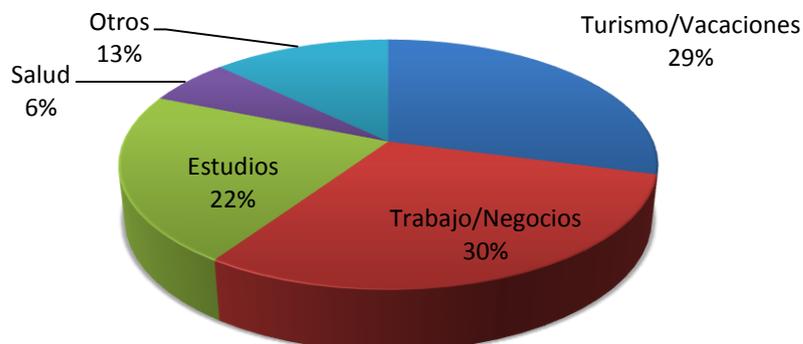


Gráfico No. 10. Motivo principal de viaje
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

El principal motivo de viaje de los pasajeros encuestados que utilizan las líneas aéreas ecuatorianas es el trabajo o negocios representando el 30%; el factor turismo/vacaciones está a un porcentaje menor con un porcentaje del 29%, el 22% del total está representado por motivos académicos. El 13% que representa a la opción "otros", los encuestados mencionaron eventos ya

sea cultural, ambiental, social, tramitación, etc.; y finalmente los viajes por motivos de salud posee un 6%.

5. ¿Qué es lo primero que viene a su mente si le mencionan “aerolíneas ecuatorianas”?

| 5. ¿Qué es lo primero que viene a su mente si le mencionan “aerolíneas ecuatorianas”? | | |
|---|------------|-------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Aviones viejos | 37 | 10% |
| Precios altos | 47 | 12% |
| Mal servicio | 157 | 41% |
| Mala administración | 124 | 32% |
| Nombre de empresas | 19 | 5% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Tabla No. 8. Mentalidad del pasajero
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

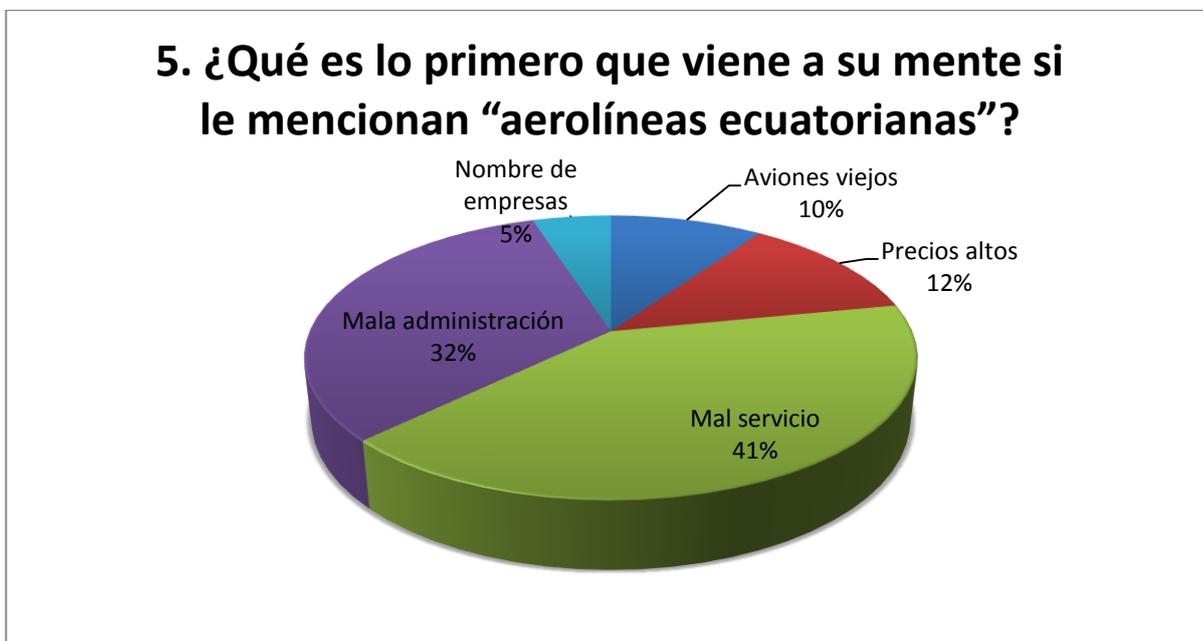


Gráfico No. 11. Mentalidad del pasajero
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Al formular esta pregunta, se procedió a puntualizar lo más importante, de lo cual se percibe que un alto porcentaje de usuarios relacionan aerolíneas ecuatorianas con mal servicio con un 41% puesto que afirman no recibir un trato justo por parte de los empleados ya que no les brindan las facilidades que requieren en sus viajes y siempre imponen algún tipo de obstáculo. También la mala política administrativa y los precios altos con un 32% y 12% respectivamente son dos puntos claves que se obtienen de la pregunta realizada ya que afirman que no existe un control administrativo sobre las aerolíneas y que se aprovechan de las necesidades de los pasajeros al establecer tarifas altas que no se asemejan a la realidad económica del país. Por otro lado existen el 10% de los encuestados lo relacionan con aviones viejos sin tecnología desarrollada y además el 5% los que reconocen las aerolíneas que existen al momento en el país.

6. ¿Cuál ha sido la característica más influyente en la decisión de compra de un pasaje de avión?

| 6. ¿Cuál ha sido la característica más influyente en la decisión de compra de un pasaje de avión? | | |
|--|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Servicio | 85 | 22% |
| Aerolínea | 88 | 23% |
| Tarifa de vuelo | 76 | 20% |
| Rutas de vuelo | 63 | 16% |
| Horarios | 72 | 19% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Tabla No. 9. Decisión de compra
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

6. ¿Cuál ha sido la característica más influyente en la decisión de compra de un pasaje de avión?

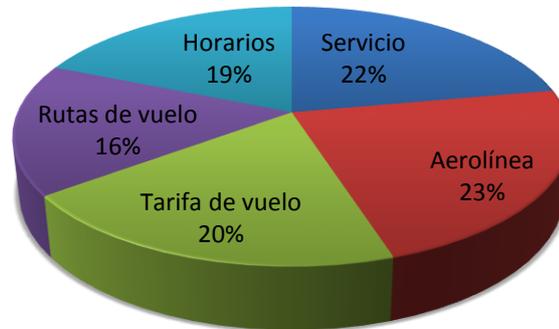


Gráfico No. 12. Decisión de compra
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

El aspecto más influyente en la decisión de compra según la información tabulada son el 23% que se guían por el nombre en la aerolínea que van a viajar, por la reputación del mismo, asimismo el servicio con el 22% es regido al trato que desean tener los pasajeros, un 20% ven la tarifa de vuelo puesto que en algunas aerolíneas lo consideran que están acorde al mercado, los horarios representan el 19% porque algunas aerolíneas poseen buenas ofertas en sus frecuencias, dejando al 16% del total en las rutas de vuelo ya que muchos pasajeros encuestados la aerolínea LAN Ecuador como TAME posee más rutas dentro y fuera del Ecuador frente a sus competencias.

7. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que ha experimentado en la aerolínea en la que usted viaja con frecuencia?

| 7. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que ha experimentado en la aerolínea en la que usted viaja con frecuencia? | | |
|---|------------|-------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Pérdidas de equipaje | 54 | 14% |
| Retrasos y cancelaciones de vuelo | 79 | 21% |
| Mal servicio recibido | 127 | 33% |
| Falta de resolución de problemas | 124 | 32% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Tabla No. 10. Principales inconvenientes
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

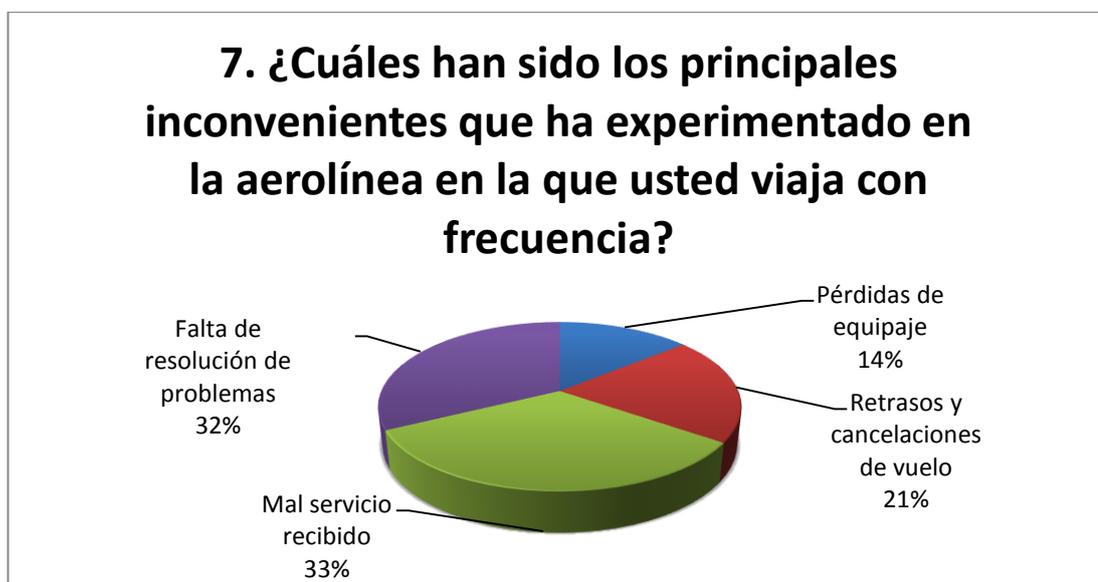


Gráfico No. 13. Principales inconvenientes
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Con el análisis de esta pregunta se percibe que la mala atención o servicio que reciben los pasajeros por parte de las aerolíneas nacionales corresponde al mayor problema que han experimentado en los viajes que realizan con un 33%, muy seguido con la falta de soluciones o respuestas a dichos problemas generados con un 32%. Los retrasos y cancelaciones de vuelos son los factores de un 21% de los inconvenientes que presentan los

pasajeros encuestados al momento viajar, siendo la pérdida de equipaje uno de los menores inconvenientes presentados representando el 14%.

8. ¿Qué espera recibir por parte de las aerolíneas ecuatorianas?

| 8. ¿Qué espera recibir por parte de las aerolíneas ecuatorianas? | | |
|--|------------|-------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Precios bajos | 56 | 15% |
| Buen servicio | 103 | 27% |
| Puntualidad | 88 | 23% |
| Seguridad | 87 | 23% |
| Tecnología | 50 | 13% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Tabla No. 11. Percepción del pasajero
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

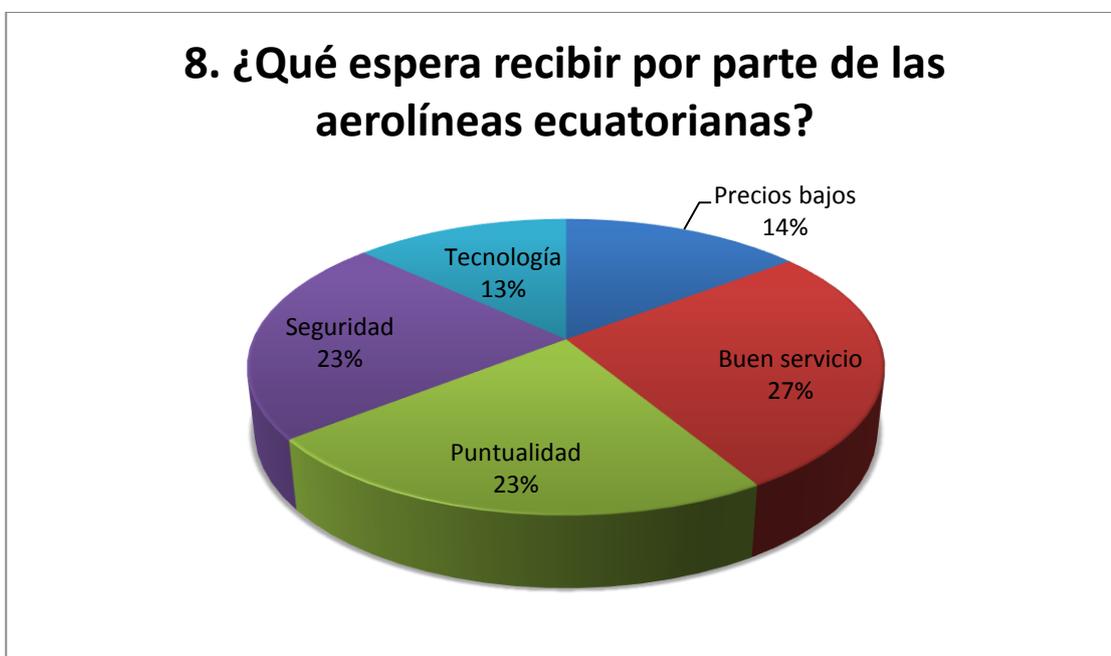


Gráfico No. 14. Percepción del pasajero
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Según la información tabulada de esta pregunta se establece que el 27% de los pasajeros encuestados esperan que el servicio que se brinda en la actualidad en las aerolíneas mejore de manera notable ya que hasta el momento consideran que no se le está dando la atención o el servicio que merecen recibir, tomando en cuenta que una aerolínea es una empresa proveedora de servicios. Consideran también que se genere una conciencia de puntualidad con un 23% y la seguridad con un 23% en los vuelos puesto que como se estableció en la pregunta anterior, las cancelaciones de vuelos corresponden el segundo principal inconveniente que viven a diario los pasajeros, además de que establezcan mejores tarifas (14%) y desarrollen tecnología (13%).

9. A nivel general, el servicio brindado por la aerolínea en la que usted viaja con frecuencia lo considera:

| 9. A nivel general, el servicio brindado por la aerolínea en la que usted viaja con frecuencia lo considera: | | |
|---|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Muy bueno | 61 | 16% |
| Bueno | 69 | 18% |
| Regular | 83 | 22% |
| Malo | 94 | 24% |
| Muy malo | 77 | 20% |
| TOTAL | 384 | 100% |

**Tabla No. 12. Satisfacción del pasajero
Elaborado por Gines David y Morán Anggye**

De acuerdo al gráfico y a la tabla, 94 pasajeros encuestados indicaron que el servicio brindado por la aerolínea que viaja con frecuencia es malo representando el 24%, 83 personas acordaron que el servicio es regular en relación a las demás aerolíneas con un 22%. El 20% consideran que el servicio es muy malo, dejando a un 18% y un 16% con un nivel de satisfacción bueno y muy bueno respectivamente.

9. A nivel general, el servicio brindado por la aerolínea en la que usted viaja con frecuencia lo considera:

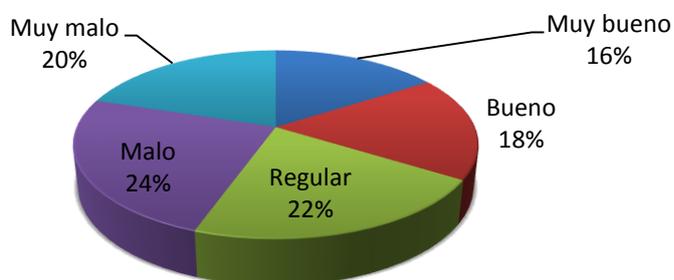


Gráfico No. 15. Satisfacción del pasajero
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

3.5.1. Conclusiones de las encuestas realizadas

Una vez realizado el análisis de las preguntas planteadas en la encuesta realizada a pasajeros en los aeropuertos de Quito (Mariscal Sucre) y Guayaquil (José Joaquín de Olmedo) que utilizan aerolíneas nacionales se puede concluir que la mayor parte de personas que se transportan en dichas aerolíneas son ecuatorianos y ecuatorianas con un rango de edad de 29 años a 39 años siendo el trabajo o los negocios el motivo más destacado, además del turismo y los estudios.

La primera idea que viene a la mentalidad de los pasajeros encuestados es que el servicio que ofrecen las aerolíneas es malo, y que los precios que cobran por la transportación no se ajusta a la realidad económica del Ecuador, motivo por el cual esperan que las aerolíneas como tales ofrezcan mejores precios y mejor calidad en los servicios que brindan, además de puntualidad y calidez en la atención por parte del talento humano y que empiecen a desarrollar tecnología de manera de que puedan competir con aerolíneas internacionales.

El mal servicio, falta de soluciones a los problemas, cancelaciones y retrasos de vuelos son considerados como los principales inconvenientes que viven los pasajeros a diario por parte de las aerolíneas nacionales lo que

permite concluir que el servicio que ofrecen es malo dejando como expectativa la implementación de programas de mejoramiento continuo a la calidad de servicio que ofrecen en la actualidad las aerolíneas ecuatorianas.

3.6. Resultados de las entrevistas realizadas

Entrevista a María Gabriela Estrella – Jefa de Servicio a bordo Senior de LAN Ecuador



Imagen No. 8. Jefe de Servicio a bordo Senior de LAN Ecuador

1. ¿Qué es servicio al cliente para usted?

Servicio al cliente es una herramienta indispensable en la empresa para poder captar más clientes y poder diferenciarse con la competencia, en este caso con las demás aerolíneas que existen en el país.

2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la aerolínea a la que pertenece?

La misión básicamente de la empresa (LAN Ecuador) es ser una de las mejores aerolíneas, estar asimismo dentro de las 10 mejores aerolíneas a nivel mundial.

3. ¿Cómo lograría la excelencia en el servicio que se ofrece?

Para lograr la excelencia, ella cree que es importante ser uno mismo y trabajar en algo que realmente uno le gusta; si estás trabajando en lo que te gusta, tú puedes dar y ofrecer un mucho mejor servicio al cliente.

4. ¿Considera Usted importante la capacitación del personal en servicio al cliente como estrategia para lograr excelencia en el servicio? En caso de ser afirmativa esa respuesta ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones en servicio al cliente?

Bueno, es indispensable que haya capacitaciones en el cliente interno porque es una manera también de ponerse al día con respecto a la tecnología, lo que se le puede ofrecer al cliente, cómo se puede mejorar el servicio, cómo se puede hacer para que en este caso el pasajero se sienta más cómodo con la aerolínea, porque la empresa es como la atracción hacia el pasajero.

Con respecto a la frecuencia de las capacitaciones generalmente se reciben una vez al año cada seis meses en donde hacen cursos de liderazgo, justamente cursos de servicio al cliente lo que hace que el personal se involucre más con la empresa y también preocuparse más del cliente al que se lo está atendiendo, en este caso el pasajero.

5. ¿Existe al momento un manual de servicio al pasajero dirigido al personal que labora en la aerolínea a la que pertenece?

En la empresa, el manual de servicio es esencial, es la herramienta diaria en donde se explica prácticamente lo que la empresa quiere que le entregue al cliente; incluso el tema de la sonrisa que es muy natural en cada persona, pero en esta empresa si trabaja muchísimo con procedimientos en donde los procedimientos en el servicio están incluidos y está incluido incluso cómo hay que sonreír, como hay que presentarse, si hay que ser cálido; cómo les gusta al pasajero entonces es indispensable el manual de servicio en la empresa.

6. ¿Considera usted importante la implementación de una propuesta integral de servicio al pasajero como herramienta de soporte en el mejoramiento continuo de la calidad de servicio y qué actividades o iniciativas propondría usted?

Si sería bueno incluir al pasajero para saber cómo la opinión de ellos porque tal vez uno les de algo que realmente no les interesa o no sea importante para ellos, tal vez la calidad y la sonrisa sea para ellos mucho más importante que le den un caramelo, por ejemplo. Depende la ruta, la cantidad de tiempo que tenga el vuelo, todo tiene un valor para el pasajero; es importante saber cuál es ese valor. La propuesta básicamente con encuestas durante el vuelo para saber ese momento qué recibió y si le gustó o no le gustó y poder mejorar

Entrevista a Iván Pontón – Tripulante de vuelo de TAME



Imagen No. 9. Tripulante de vuelo de TAME

1. ¿Qué es servicio al cliente para usted?

Cumplir de manera amable, eficaz, eficiente, y de la mejor manera posible con todas las necesidades y requerimientos del cliente, que es por lo que está pagando.

2. *¿Conoce la misión, visión y objetivos de la aerolínea a la que pertenece?*

La misión es de desarrollar la conectividad aérea de pasajeros, carga y correo para integrar al Ecuador, a nivel nacional e internacional, estimulando el turismo, los negocios y el comercio exterior, siempre comprometidos con la sustentabilidad y la rentabilidad social y financiera.

La visión es ser la aerolínea emblema del Ecuador, reconocida internacionalmente, sirviendo destinos a nivel nacional e internacional, ofreciendo una excelente experiencia de viaje, transmitir el mensaje: "Ecuador Ama La Vida"

3. *¿Cómo lograría la excelencia en el servicio que se ofrece?*

Personalmente, entregando lo mejor de mí para que el pasajero reciba la mayor satisfacción durante su vuelo.

4. *¿Considera Usted importante la capacitación del personal en servicio al cliente como estrategia para lograr excelencia en el servicio? En caso de ser afirmativa esa respuesta ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones en servicio al cliente?*

Pienso que para cualquier empresa de servicios debe ser primordial la capacitación de su talento humano en este ámbito, ya que es la base de la empresa y sólo de esta manera se puede asegurar que todo el personal se encuentre homologado en la política de servicio que se requiera. En mi empresa no se realizan capacitaciones de este tipo con regularidad.

5. *¿Existe al momento un manual de servicio al pasajero dirigido al personal que labora en la aerolínea a la que pertenece?*

No existe un manual como tal.

6. *¿Considera usted importante la implementación de una propuesta integral de servicio al pasajero como herramienta de soporte en el mejoramiento continuo de la calidad de servicio y qué actividades o iniciativas propondría usted?*

Claro que sí. Propondría, capacitaciones regulares, la creación de un manual, evaluaciones periódicas en todas las áreas.

**Entrevista a Carlos Romero – Coordinador Customer Service de LAN
Ecuador**



Imagen No. 10. Coordinador Customer Service de LAN

1. ¿Qué es servicio al cliente para usted?

El servicio al cliente es ajustar procesos para “encantar” a los clientes, en este caso los pasajeros cuando ha habido un quiebre en la cadena de servicios.

2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la aerolínea a la que pertenece?

Sí, la visión es estar entre las diez aerolíneas más importantes del mundo y la misión de LAN Ecuador es ser una empresa sustentable, transportar sueños y ser la preferida por los clientes (pasajeros).

3. ¿Cómo lograría la excelencia en el servicio que se ofrece?

Realmente, el tema del servicio es amplio, creo que el tema de la excelencia va mucho con cuál es la percepción que tiene el cliente sobre la empresa que tuvo el servicio; y en este caso tiene que ver mucho con el tema de la empatía, puesto que este factor envuelve muchos temas tanto la calidad de contestación, tiempo de respuesta, procedimientos claros en cuanto a contestaciones, pues considero que esa es la parte principal.

4. ¿Considera Usted importante la capacitación del personal en servicio al cliente como estrategia para lograr excelencia en el servicio? En caso de ser afirmativa esa respuesta ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones en servicio al cliente?

Sobre la importancia de las capacitaciones totalmente, no tan solo al ser una empresa de servicio, las capacitaciones considero que no tan solo deben ser direccionada al área de servicio sino todas las áreas que están involucradas este tipo de industrias y en mi caso particular si se reciben capacitaciones periódicas que varían mucho, a veces en un mes hay tres capacitaciones, a veces en 6 meses hay 2 capacitaciones; muy variable pero sí existen y están estipuladas en la malla de capacitaciones.

Hasta febrero en caso de mi gerencia de servicio era con la jefatura directa, en mi caso con la gerencia directa y se establece cuál es el cronograma de capacitaciones que va a ver durante todo el año; obviamente puede haber modificaciones en el área, donde puedes quitar o aumentar una capacitación pero todavía no se han dado.

5. ¿Existe al momento un manual de servicio al pasajero dirigido al personal que labora en la aerolínea a la que pertenece?

Sí, en el caso de LAN Ecuador, el servicio al pasajero más al servicio al cliente hace referencia es al personal que trabaja en el aeropuerto, si vamos por ese lado efectivamente si existe un manual de operaciones de aeropuerto, es un manual que es de conocimiento de todos: de los supervisores, de los agentes, de los duties, aparte de todo esto día a día se hace un *briefing* (palabra que sirve para describir una breve reunión de

trabajo que las tripulaciones mantienen antes del inicio de un vuelo o de una rotación de vuelos) de la bajada de todos los procedimientos en base a la realidad de cada uno en particular que va a ver ese día.

Por ejemplo, si un vuelo de Guayaquil a New York va a transportar 2 pasajeros de 5 años que van a viajar como menores no acompañados y tres mascotas, entonces en base a lo que dice el manual se va a hacer la bajada de cuáles van a ser los rendimientos y cuál va a ser el proceso que se tiene que llevar.

6. ¿Considera usted importante la implementación de una propuesta integral de servicio al pasajero como herramienta de soporte en el mejoramiento continuo de la calidad de servicio y qué actividades o iniciativas propondría usted?

Sí, efectivamente las aerolíneas de servicio tienen un área de soporte que va más o menos relacionado con esta pregunta y que justamente lo que ellos hacen es entre todas las mediciones de indicadores que se manejan, ellos también manejan temas de iniciativas anuales que creo que lo maneja toda la gerencia realmente.

Sobre la importancia de la implementación, estoy totalmente de acuerdo y es importante porque estas iniciativas que maneja el área de soporte en algunos de mi gerencia van totalmente enfocadas a la eficiencia de los procesos tanto de la gente que trabaja en la gerencia pero enfocado más hacia los pasajeros y los plazos para hacer todo más ágil.

Sobre la iniciativa, este año particularmente hubo una iniciativa que de repente puede sonar muy simple pero realmente da bastantes resultados buenos de cada cliente, y es el tema de los certificados de vuelo; antiguamente todo se lo manejaba por medio del servicio al cliente y los tiempos de respuesta eran muy largos, a veces demoraban un mes, a veces más cuando la competencia tenía tiempos de respuestas mucho más cortos.

Entonces, lo que se hizo como iniciativa de parte del servicio al cliente fue trasladar este tema de los certificados de vuelo directamente a la línea (puntos de venta), actualmente esto es inmediata, de hecho en la página

web se tiene los procedimientos, los requisitos que una persona debe mostrar en el servicio de punto de venta y en ese momento se genera el certificado, esto es una iniciativa para eficiencia en cuanto a los tiempos de respuesta de cada pasajero y como proceso interno.

Entrevista a Javier Zambrano– Counter de AeroGal



Imagen No. 11. Counter de AeroGal

1. ¿Qué es servicio al cliente para usted?

Servicio al cliente es satisfacer las necesidades de los pasajeros en este caso y velar por sus intereses para brindarles el mejor servicio y que vuelvan a recurrir a viajar a la aerolínea.

2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la aerolínea a la que pertenece?

No me acuerdo. Pero para mí es importante conocer la misión y visión del lugar de trabajo, la misión de AeroGal es ser una de las mejores aerolíneas del mundo y por ello su visión es transportar sueños entregando lo mejor de sí con todo el personal.

3. *¿Cómo lograría la excelencia en el servicio que se ofrece?*

La excelencia se lleva con el personal capacitado y la atención personalizada que diferencia la aerolínea AeroGal con las demás.

4. *¿Considera Usted importante la capacitación del personal en servicio al cliente como estrategia para lograr excelencia en el servicio? En caso de ser afirmativa esa respuesta ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones en servicio al cliente?*

La capacitación es una estrategia que le puede brindar a la empresa mayor rentabilidad ya que está en constante renovación de las ideas del personal para la atención al cliente y la capacitación inicia desde que entramos, se tiene un período de un mes para capacitarnos y aprender todo lo que tiene que ver con el trabajo y posteriormente luego en la práctica todos los días están dando charlas para mantener el embarque seguro y para poder satisfacer las necesidades del día a día.

5. *¿Existe al momento un manual de servicio al pasajero dirigido al personal que labora en la aerolínea a la que pertenece?*

La aerolínea AeroGal se rige por el manual de operaciones del aeropuerto que está regulada por la DGAC (Dirección General de Aviación Civil del Ecuador) que es el mayor ente en las operaciones que realizan las aerolíneas, también existe un manual de operaciones de la empresa.

6. *¿Considera usted importante la implementación de una propuesta integral de servicio al pasajero como herramienta de soporte en el mejoramiento continuo de la calidad de servicio y qué actividades o iniciativas propondría usted?*

La empresa siempre toma en consideración la opinión de sus trabajadores por lo que el trabajo en equipo es la base de toda la operación y en cuanto a la propuesta integral, se tiene varias funciones las cuales son apoyadas por los compañeros y éstos son planificados en el *briefing* y con supervisores que son las personas encargadas de ser un soporte para toda la operación.

Entrevista a Jessica Bosquez – Analista de Cobranzas de LAN Ecuador



Imagen No. 12. Analista de Cobranzas de AeroGal

1. ¿Qué es servicio al cliente para usted?

Servicio al cliente es la relación que se maneja la empresa con el cliente y generas un vínculo en el cual ambas personas satisfacen sus necesidades.

2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la aerolínea a la que pertenece?

Sí, la misión es ser una de las mejores aerolíneas en el mundo; parte de la visión y objetivos es llevar a todos los empleados al compromiso de cumplir esta meta; como objetivo llevar en pie los valores transables de la compañía.

3. ¿Cómo lograría la excelencia en el servicio que se ofrece?

Parte de la excelencia es el que tú conozcas a qué se dedica la empresa, que te comprometas a entregar el servicio tanto de inicio y de post venta o post entrega de este servicio. Si es que se está vendiendo un boleto,

saber de qué después del viaje el cliente tuvo una buena percepción de toda la experiencia que tuvo podrías mejorarlo, es hacer que se sienta especial.

4. *¿Considera Usted importante la capacitación del personal en servicio al cliente como estrategia para lograr excelencia en el servicio? En caso de ser afirmativa esa respuesta ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones en servicio al cliente?*

Claro, es muy importante las capacitaciones y que estés en constante contacto con el cliente, el cliente cada vez se hace más exigente a medida que van pasando hay nuevas tecnologías, nuevas formas de poder demostrar que puedes mejorar el servicio. En relación a la frecuencia que se reciben capacitaciones en servicio al cliente, hay renovaciones que hacen una por año y es obligatoria la asistencia, reciben un curso y se enfocan dependiendo del tipo de servicio que están realizando.

5. *¿Existe al momento un manual de servicio al pasajero dirigido al personal que labora en la aerolínea a la que pertenece?*

Sí, incluso tanto en los puntos de venta como en el servicio a bordo hay un protocolo que deben seguir desde el saludo, la forma de presentación del ejecutivo; todo está parametrizado y establecido en un catálogo.

6. *¿Considera usted importante la implementación de una propuesta integral de servicio al pasajero como herramienta de soporte en el mejoramiento continuo de la calidad de servicio y qué actividades o iniciativas propondría usted?*

No solo me enfoco en la aerolínea, creo que a nivel general en Ecuador la parte del servicio al cliente es un tema que decae siempre más se tiene un índice de reclamos, entonces enfocarse allí; de pronto si saber qué es lo que le disgusta al cliente, en este caso el pasajero sobre el servicio que se esté dando te puede llevar a que encuentres soluciones más viables y que generen un nivel de confianza con el cliente a largo plazo.

3.6.1. Conclusiones de las entrevistas realizadas

La implementación de las entrevistas en el presente proyecto de titulación con el propósito de conocer las perspectivas del personal va dirigida a lo que se realizará en el quinto capítulo siguiente puesto que de esta forma se puede detectar lo viable y el refuerzo sobre este tema no tan explorado por los investigadores, para así la necesidad de implementar técnicas de marketing estratégico para un buen servicio al pasajero en las aerolíneas nacionales como programa de mejoramiento continuo a la calidad de servicio al pasajero.

Como se muestra en el punto anterior, se realizaron entrevistas a profundidad con Carlos Romero (Coordinador de Customer Service de LAN Ecuador), Iván Pontón (Tripulante de vuelo de TAME), María Gabriela Estrella (Jefa de Servicio a bordo Senior de LAN Ecuador). Javier Zambrano (Counter de AeroGal y Jessica Bosquez (Analista de Cobranzas de LAN Ecuador), previo envío por e-mail el modelo de formato de las entrevistas (Ver Anexo 9).

Se puede definir que a través de las técnicas de investigación cualitativas (entrevistas al personal que labora en las principales aerolíneas del Ecuador) y las técnicas de investigación cuantitativas (encuestas a pasajeros frecuentes de los dos principales aeropuertos internacionales del Ecuador) se ha llegado a la conclusión de implementar una propuesta de estrategia de marketing al servicio dentro del programa de mejoramiento continuo a la calidad de servicio al pasajero a las aerolíneas ecuatorianas para que sirva como herramienta necesaria permitiendo el desarrollo tanto interno como externo.

.....

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS PASAJEROS DE LAS PRINCIPALES AEROLÍNEAS ECUATORIANAS DENTRO DEL PERÍODO 2010 -2014

Dentro de este cuarto capítulo, se va a realizar un análisis de las frecuencias de los pasajeros dentro las tres principales aerolíneas ecuatorianas tomadas dentro del marco de la investigación como son TAME, AeroGal y LAN Ecuador, en donde se observarán las perspectivas estacionarias por ruta de destino, asimismo la tendencia por línea aérea y finalmente proyecciones hasta el año 2019.

4.1. Análisis por ruta destino

En este rubro se tomarán en cuenta las principales rutas destino ecuatorianas según datos de la investigación y por mayor porcentaje los cuales se determinaron en seis destinos dentro del período de estudio 2010 al 2014.

4.1.1. Guayaquil (GYE) – Quito (UIO) período 2010 – 2014

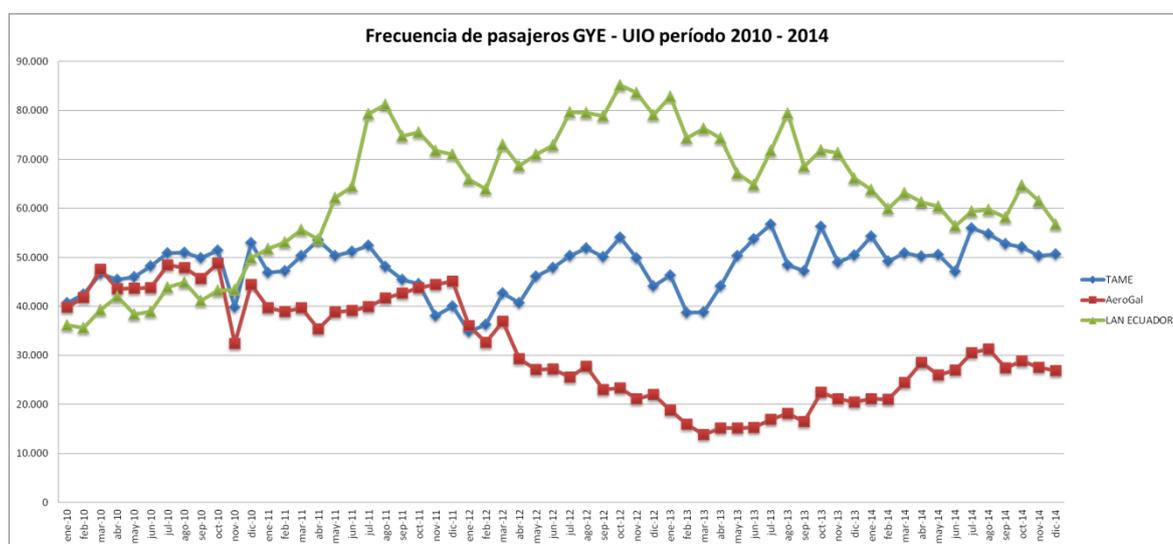


Gráfico No. 16. Frecuencia de pasajeros GYE – UIO período 2010 - 2014

Fuente: Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Según la ruta destino que despegue desde el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo ubicada en la ciudad de Guayaquil hacia el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre ubicada en la ciudad de Quito se puede apreciar que la tendencia de la aerolínea LAN Ecuador está por encima de las otras dos aerolíneas a pesar de que comenzó con poca afluencia de pasajeros en el año 2010, pero comenzó a incrementarse pasando los años, también AeroGal tuvo una baja de clientes en el primer semestre del año 2013 y TAME dentro de este periodo de estudio ha tenido altas y bajas dependiendo de las temporadas o feriados que ha tenido el país.

4.1.2. Quito (UIO) – Guayaquil (GYE) período 2010 – 2014

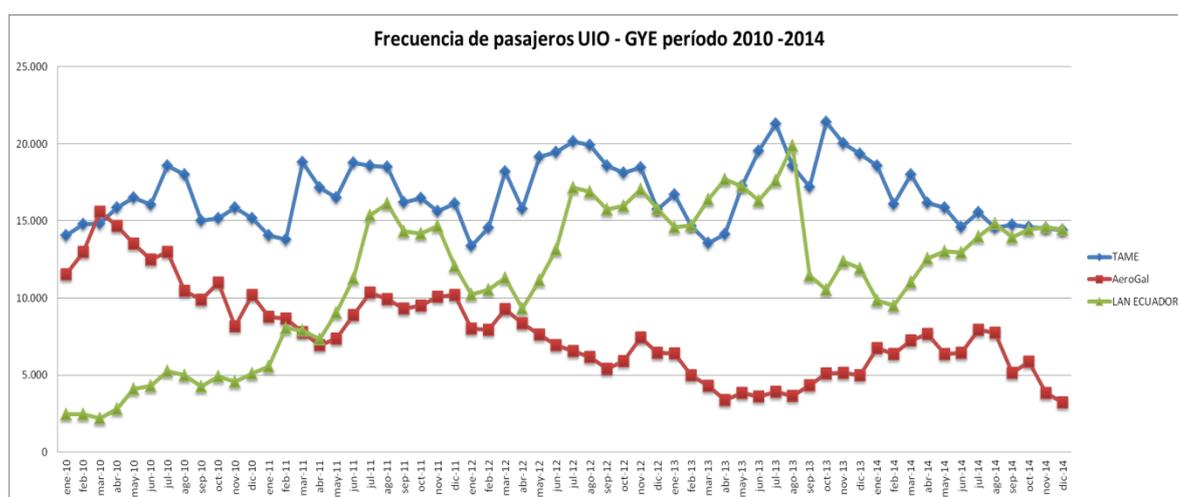


Gráfico No. 17. Frecuencia de pasajeros UIO – GYE período 2010 - 2014

Fuente: Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Ahora revisando la tendencia de la ruta destino desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre ubicada en la ciudad de Quito hacia el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo ubicada en la ciudad de Guayaquil se puede apreciar que la ruta preferida por los pasajeros según el período 2010 al 2014 es la aerolínea TAME, en el cual ha tenido más

afluencia en el último trimestre del 2013, la aerolínea LAN Ecuador ha comenzado a remontar desde inicios del año 2010 donde tuvo una pendiente negativa a inicios del año 2014 llegando a menos del promedio de 10000 pasajeros y la aerolínea AeroGal, se ha mantenido un poco constante en el lapso de tiempo desde el 2012 al 2014.

4.1.3. Quito (UIO) – Baltra (GPS) período 2010 – 2014

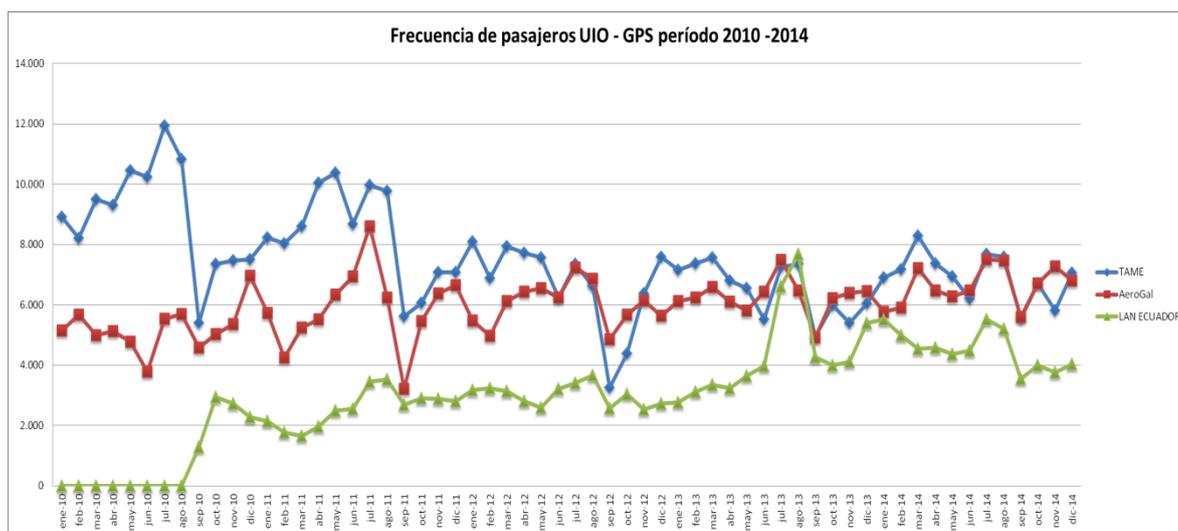


Gráfico No. 18. Frecuencia de pasajeros UIO – GPS período 2010 - 2014

Fuente: Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Analizando la ruta destino comprendido desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre ubicado en la ciudad de Quito hasta el Aeropuerto Seymour localizado en Puerto Ayora, Isla Baltra perteneciente a Galápagos las aerolínea TAME comenzó a despuntar dentro del año 2010 puesto que en ese entonces no tenía mucha competencia pero ya para septiembre del 2012 bajó la afluencia de pasajeros para esta aerolínea y AeroGal le hacía competencia debido a sus horarios para esta ruta sobre todo para turistas extranjeros y LAN Ecuador se ha mantenido constante dentro del rango 2011 hasta mediados del 2013 donde tuvo una pendiente

positivo para el mes de agosto del 2013 debido a la implementación de políticas para esta ruta de destino Quito – Baltra.

4.1.4. Guayaquil (GYE) – Baltra (GPS) período 2010 – 2014

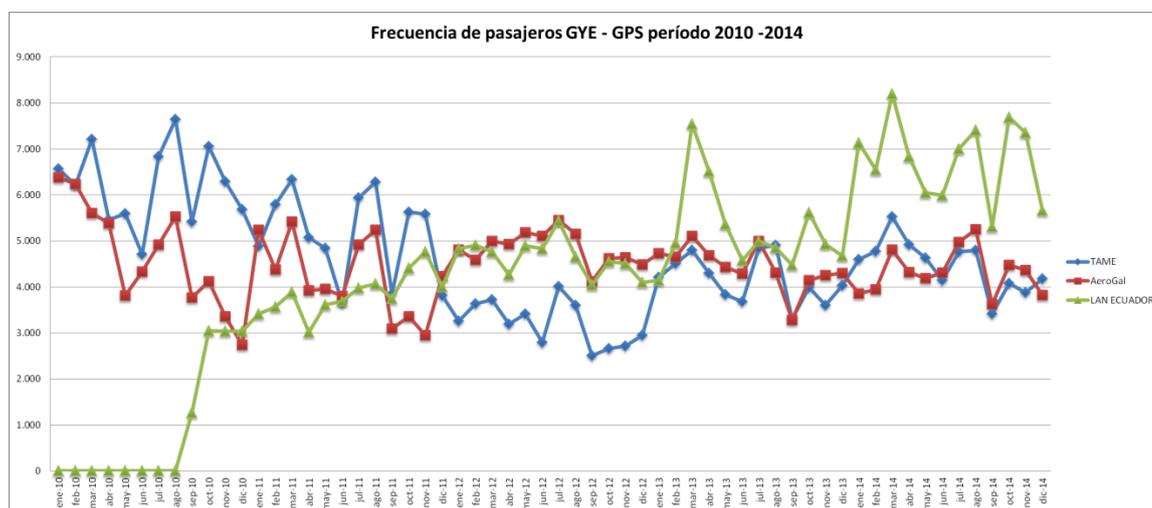


Gráfico No. 19. Frecuencia de pasajeros GYE – GPS período 2010 - 2014

Fuente: Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

En el recorrido de la ruta del Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de la ciudad de Guayaquil hacia el Aeropuerto Seymour de Puerto Ayora de la Isla Baltra se puede notar que la aerolínea LAN Ecuador inicia su gran afluencia de pasajeros desde octubre del 2010 mejorando cada vez más hasta marzo del 2013 donde despuntó llegando a casi los 7500 pasajeros esto se dio debido a que hubo feriado de carnaval, además por la finalización del proyecto eólico en Baltra por parte de ingenieros civiles residentes en la ciudad de Guayaquil, además TAME y AeroGal han tenido pendientes positivas y negativas en todo el año 2014, y el punto de equilibrio de estas tres aerolíneas se dio en el mes de julio del 2013.

4.1.5. Quito (UIO) – San Cristóbal (SCY) período 2010 – 2014

Observando la ruta destino desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de la ciudad de Quito hacia el Aeropuerto San Cristóbal ubicado en

Puerto Baquerizo Moreno, Galápagos la aerolínea AeroGal posee más posición de mercado en relación a esta ruta obteniendo su mejor índice de pasajeros estacionario en julio del 2011 puesto que en esa fecha el Gobierno Nacional del Presidente Rafael Correa Delgado, ha dispuesto un millón de dólares para el mejoramiento del destino turístico de Galápagos dentro del Plan Nacional de Intervención para los Destinos Turísticos Priorizados del país, asimismo TAME ha tenido una baja afluencia de pasajeros en todo el período empezando desde el segundo semestre del 2013 hasta finalizar el año 2014 y LAN Ecuador ha ido despuntando cada vez más donde obtuvo una pendiente bastante satisfactoria de 4000 pasajeros en el mes de agosto del 2013 por la inclusión de la promoción del pasaje para San Cristóbal de \$249 ida y vuelta donde captó a muchos clientes nacionales como extranjeros.

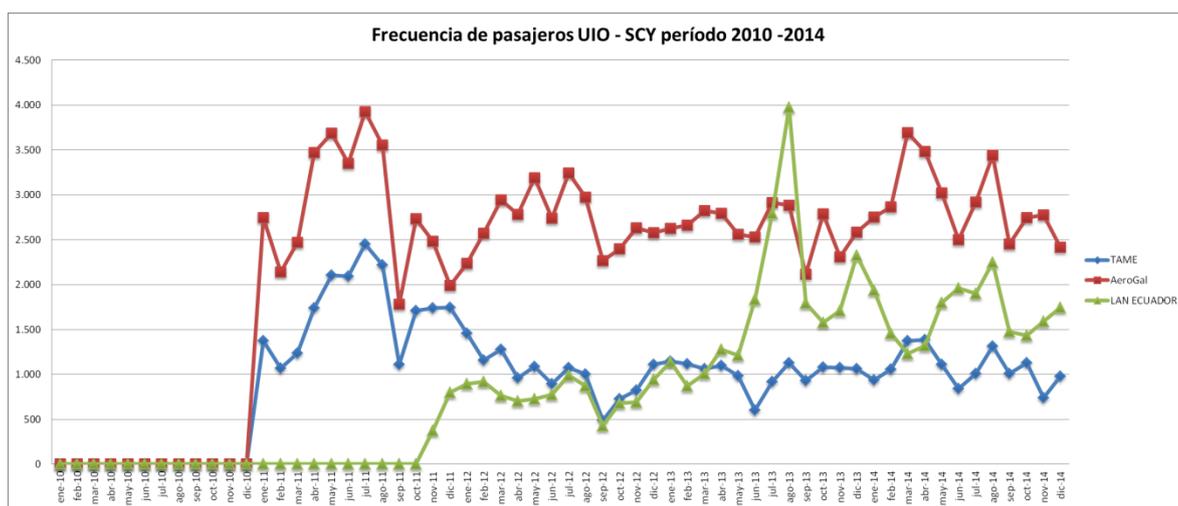


Gráfico No. 20. Frecuencia de pasajeros UIO – SCY período 2010 - 2014

Fuente: Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

4.1.6. Guayaquil (GYE) – San Cristóbal (SCY) período 2010 – 2014

Para la ruta empezando del Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de Guayaquil hacia el Aeropuerto San Cristóbal de Puerto Baquerizo Moreno, se aprecia que aerolínea AeroGal está mejor rankeada en relación a sus competidores; puesto que LAN Ecuador ha tenido afluencia

estacionaria buena y mala dentro del año 2014 donde el punto más bajo que ha caído fue en junio de ese año, ya que los pasajeros no estaban interesados en esta ruta y TAME se ha mantenido constante pero no tan cambiante dentro de los dos últimos períodos de análisis.

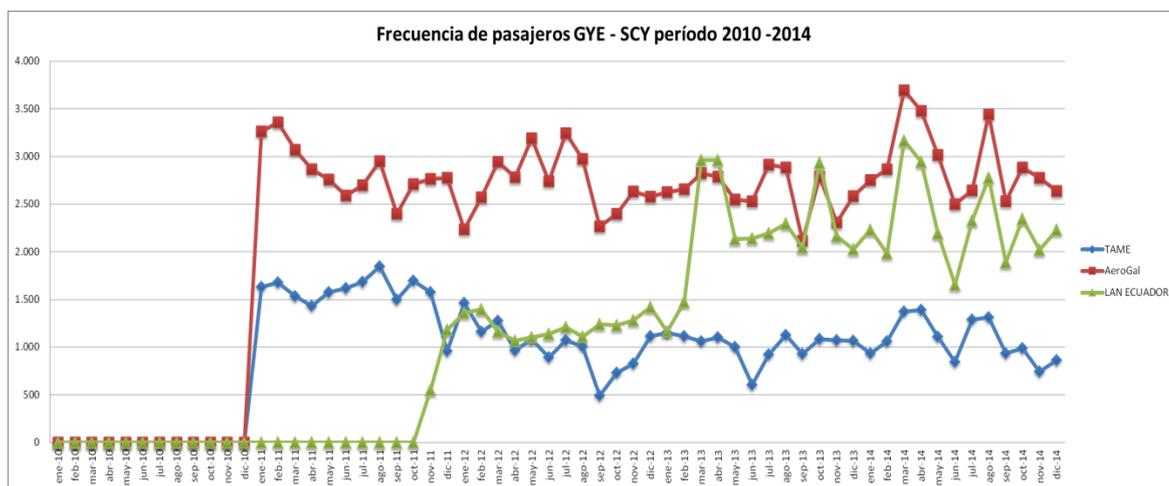


Gráfico No. 21. Frecuencia de pasajeros GYE – SCY período 2010 - 2014

Fuente: Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

4.2. Análisis por aerolíneas ecuatorianas

En este punto se conocerá más de cerca por aerolínea ecuatoriana en relación a cuál fue el mejor año para dicha línea aérea y consecuentemente la ruta destino más solicitada dentro del campo del marco de la investigación.

4.2.1. Aerolínea TAME período 2010 – 2014

La aerolínea TAME ha tenido la mayor afluencia de clientes llegando a 618.723 pasajeros en el año 2014 dentro de la ruta destino Guayaquil a Quito, en donde también se puede apreciar que las rutas de Quito a San Cristóbal y Guayaquil a San Cristóbal presentan la menor frecuencia de pasajeros para el 2012 respectivamente, es decir que faltaría a esta

compañía aérea diseñar un plan para captar la atención al cliente para esta zona considerada Patrimonio de la Humanidad donde debe primar el turismo y priorizar este sector.

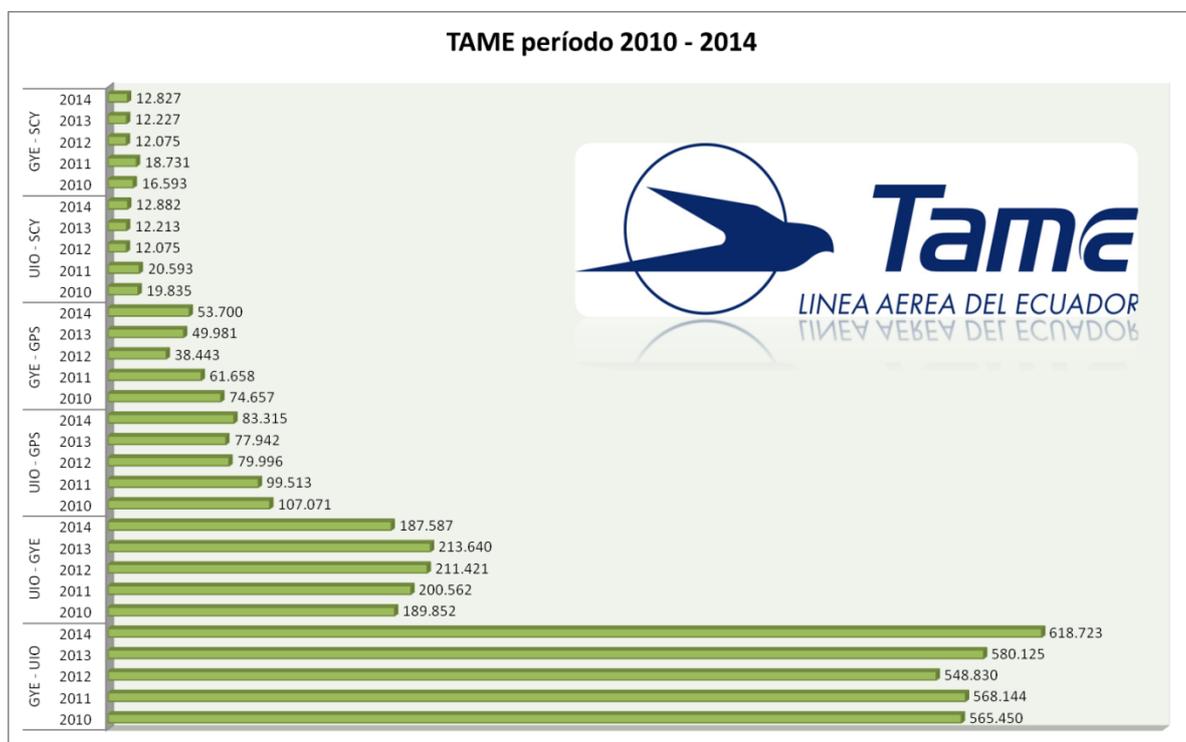


Gráfico No. 22. Frecuencia de pasajeros de la aerolínea TAME período 2010 - 2014

Fuente: Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

4.2.2. Aerolínea AeroGal período 2010 – 2014

La aerolínea AeroGal ha tenido más afluencia de pasajeros tanto nacionales como extranjeros en el año 2010 llegando a los 527.943 usuarios para la ruta Guayaquil – Quito pero poco a poco ha bajado la frecuencia de clientes debido a la buena gestión de las demás aerolíneas, del mismo modo el año 2014 ha sido muy bueno para esta aerolínea puesto que ha tenido un alto número de pasajeros en las respectivas rutas destino de la investigación, esto indica que ha ido mejorando poco a poco en relación a cómo pasan los años, y de las tarifas que ellos disponen para fidelizar al cliente a esta aerolínea, una muestra es el despunte que ha tenido en la ruta Quito-Baltra en donde ha llegado a 79.483 pasajeros.

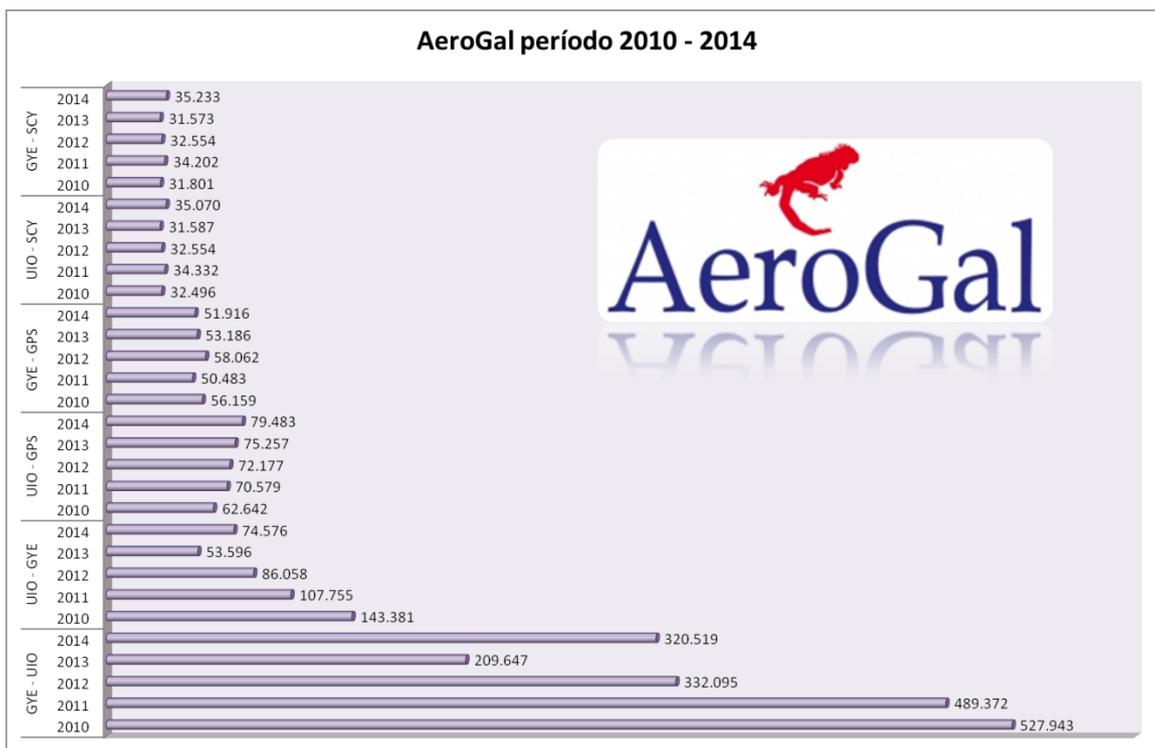


Gráfico No. 23. Frecuencia de pasajeros de la aerolínea AeroGal período 2010 - 2014

Fuente: Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

4.2.3. Aerolínea LAN Ecuador período 2010 – 2014

La aerolínea LAN Ecuador ha obtenido los mejores resultados a corto plazo a pesar de que comenzó con poca afluencia de pasajeros poco a poco ha ganado más adaptados en la cual el año 2012 transportó a 901.102 usuarios desde Guayaquil a Quito, esta aerolínea como se ha mencionado antes tiene buena acogida para empresarios o personas que desean viajar desde Guayaquil a Quito y viceversa debido a sus buenas tarifas de vuelo, su servicio, pero a pesar de esto necesita más procedimientos para llegar a una alta calidad que es lo que cualquier pasajero quiere recibir, según el gráfico necesita mejorar en la ruta destino hacia las islas Galápagos tanto para Baltra y para San Cristóbal.

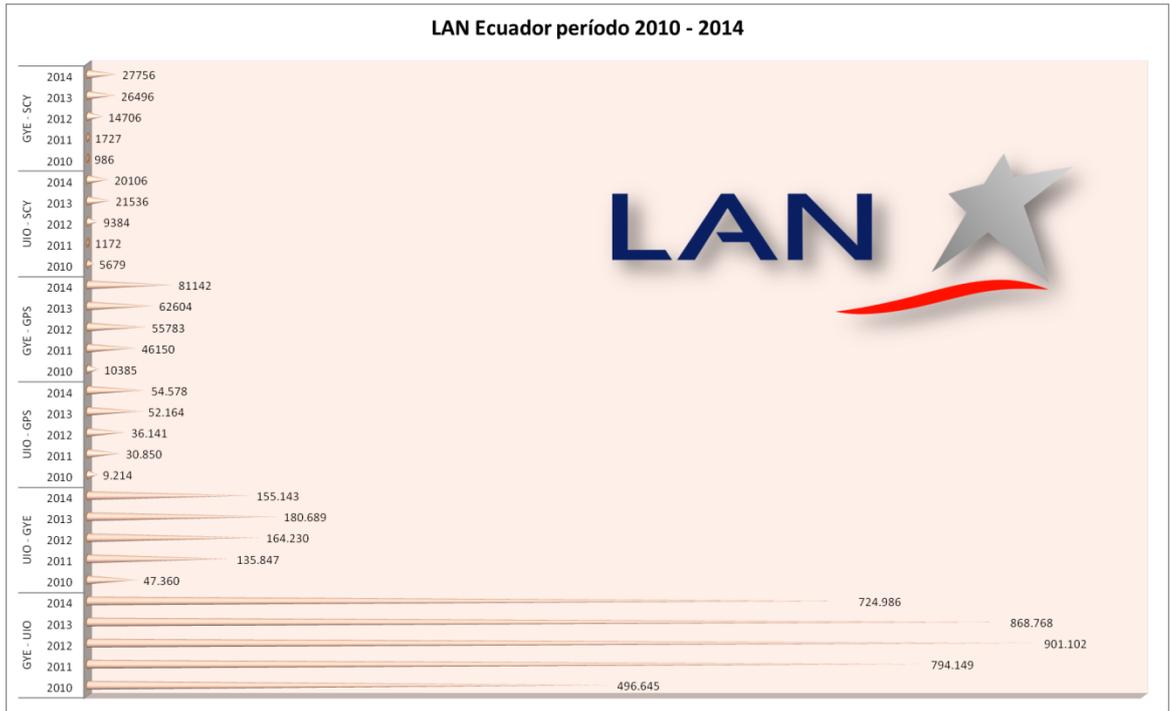


Gráfico No. 24. Frecuencia de pasajeros de la aerolínea LAN Ecuador período 2010 - 2014

Fuente: Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

4.3. Proyecciones rutas destino 2010 - 2019

Dentro de las proyecciones de las rutas destinos se realizará una proyección de 5 años hacia el futuro es decir desde el período comprendido del 2015 al 2019 en relación a las aerolíneas TAME, AeroGal y LAN Ecuador para conocer la tendencia que tendrían estas aerolíneas si se implementa una buena planificación estratégica orientado hacia la diferenciación del cliente que se verá con más detalle en el siguiente capítulo.

4.3.1. Guayaquil (GYE) – Quito (UIO) período 2010 – 2019

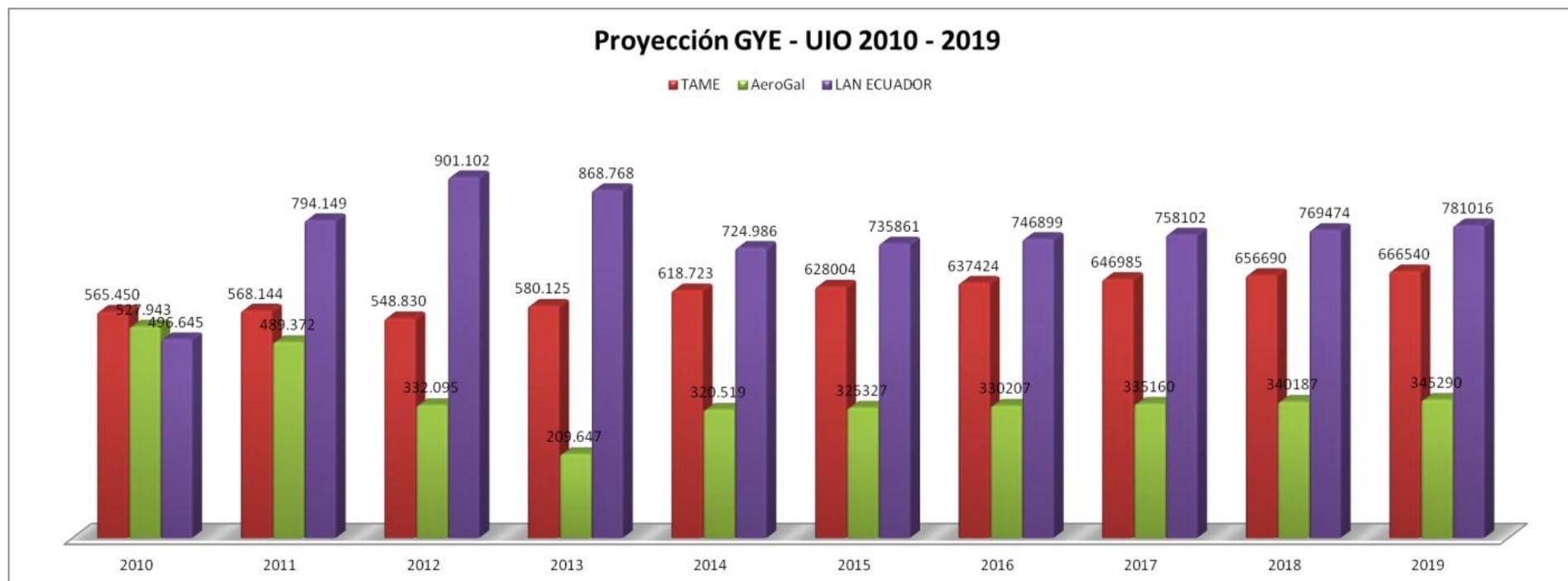


Gráfico No. 25. Proyección de pasajeros GYE – UIO período 2010 - 2019

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Como se aprecia en el Gráfico No.25, la aerolínea LAN Ecuador de acuerdo a la ruta destino Guayaquil a Quito hasta el 2019 tendrá mayor proyección de pasajeros muy superiores a los que presentaría TAME y AeroGal respectivamente.

4.3.2. Quito (UIO) – Guayaquil (GYE) período 2010 – 2019

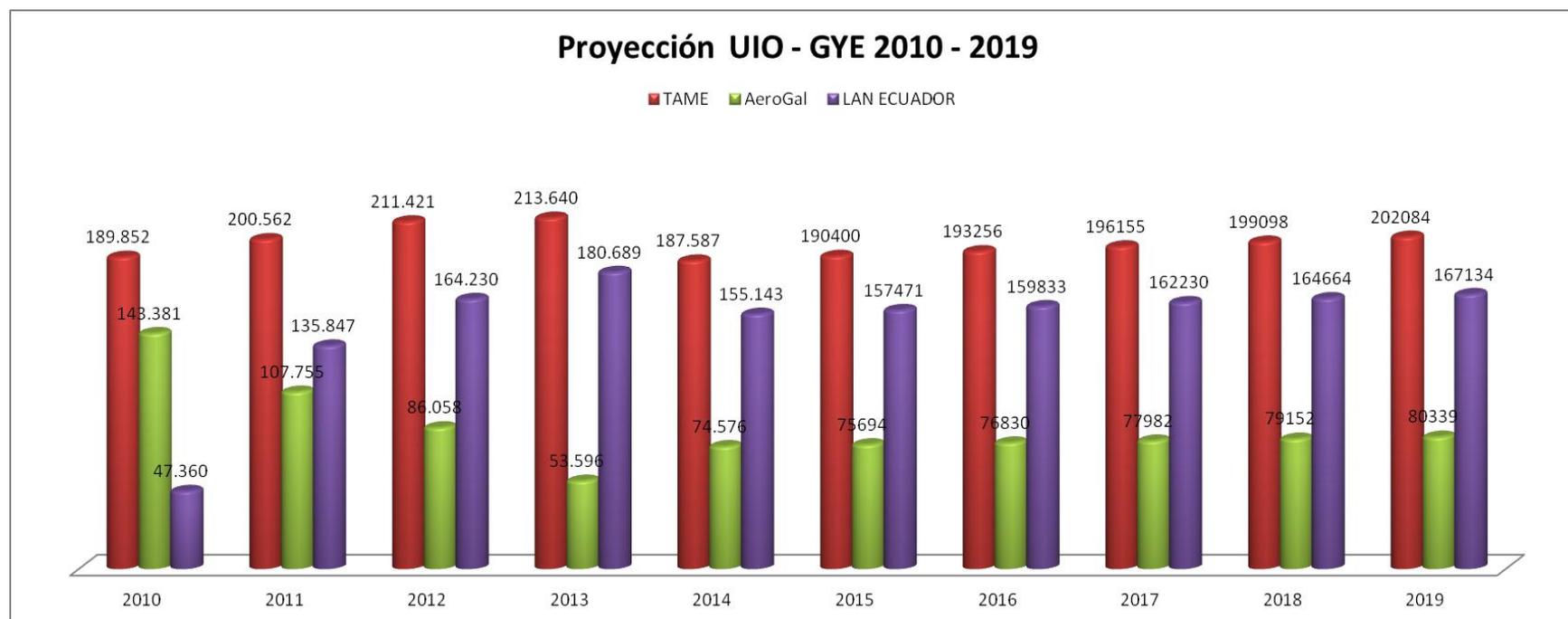


Gráfico No. 26. Proyección de pasajeros UIO - GYE período 2010 - 2019

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Como se aprecia en el Gráfico No.26, la aerolínea TAME en relación a la ruta destino Quito hasta Guayaquil para cinco años en el futuro tendrá mayor concentración de pasajeros seguidos de Lan Ecuador y AeroGal.

4.3.3. Quito (UIO) – Baltra (GPS) período 2010 – 2019

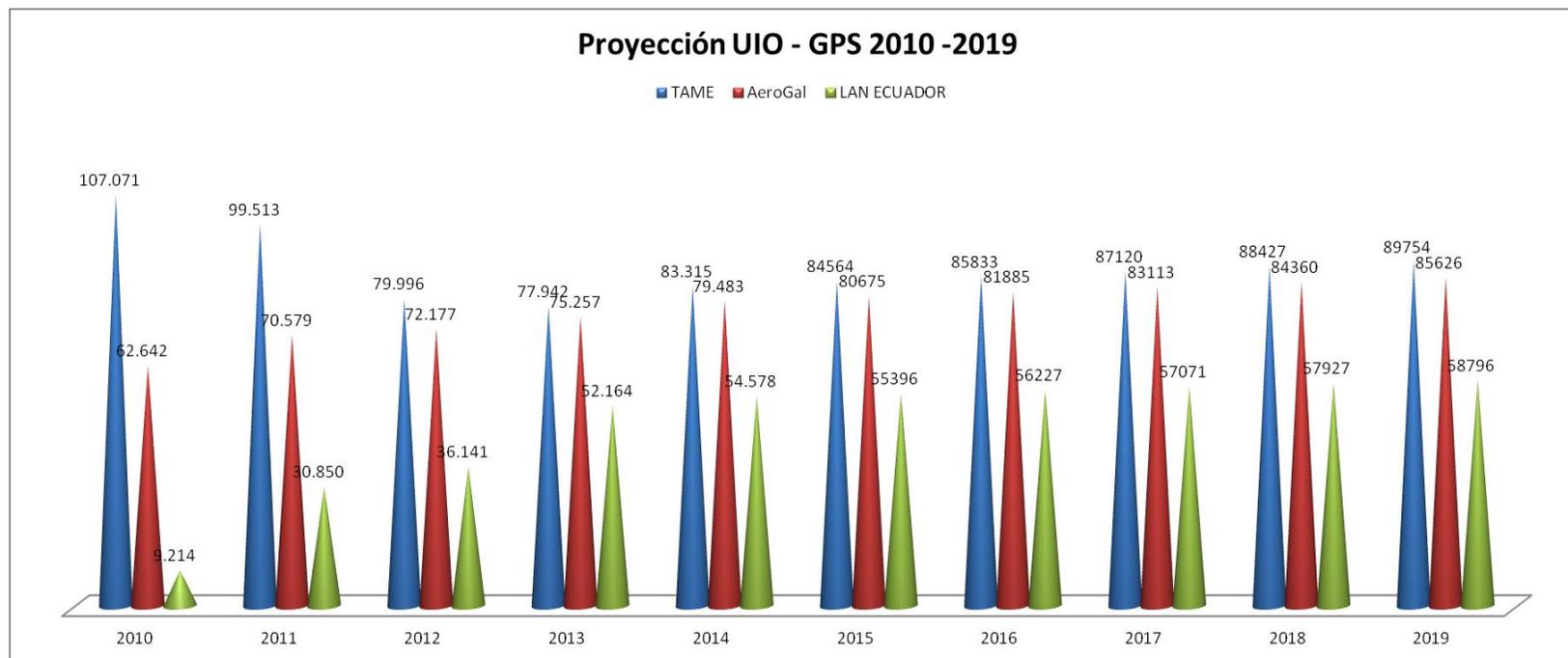


Gráfico No. 27. Proyección de pasajeros UIO – GPS período 2010 - 2019

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Como se aprecia en el Gráfico No.27, la aerolínea TAME de acuerdo a la ruta destino Quito a Baltra (Galápagos) hasta el año 2019 tendrá una proyección constante seguido muy de cerca por las estrategias que implemente LAN Ecuador.

4.3.4. Guayaquil (GYE) – Baltra (GPS) período 2010 – 2019

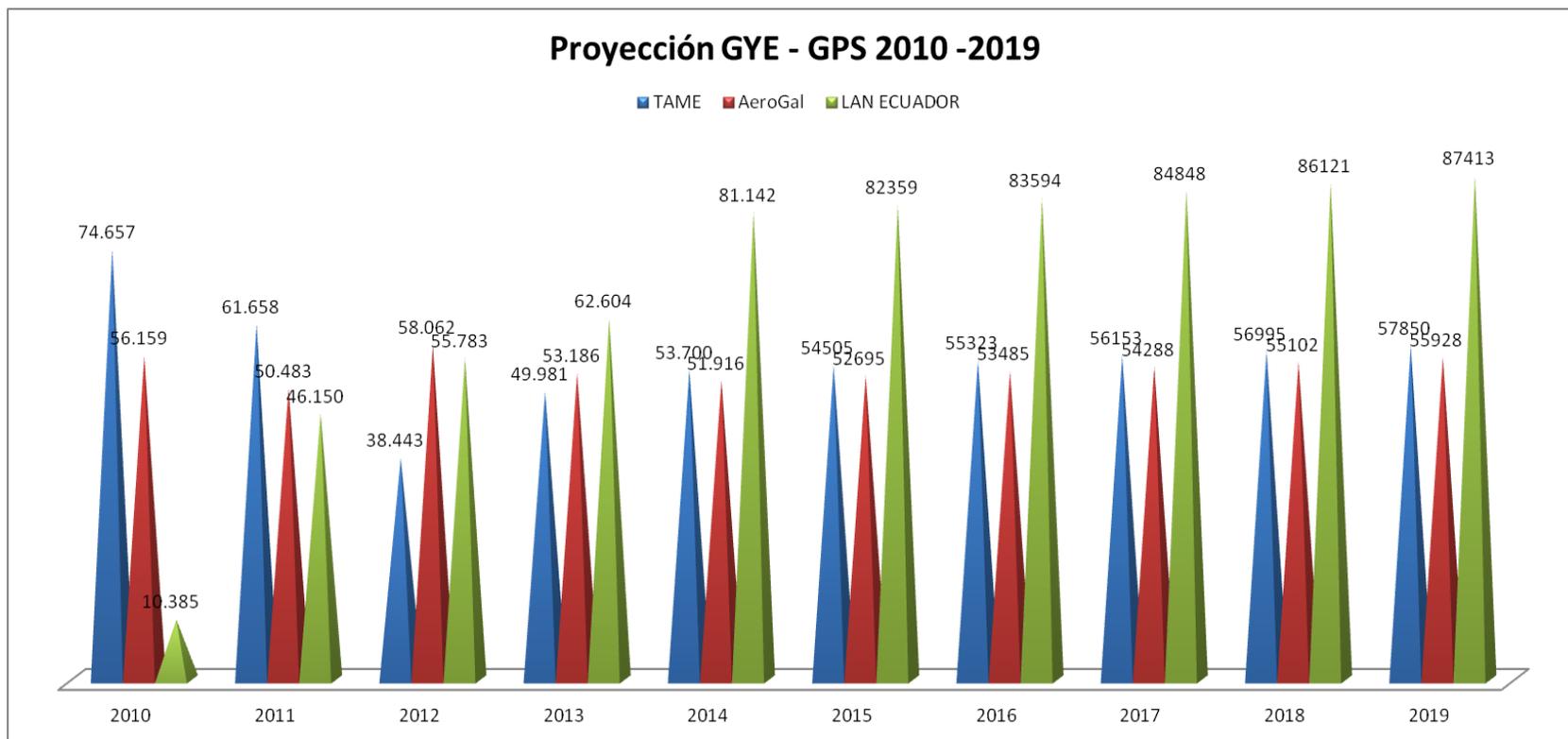


Gráfico No. 28. Proyección de pasajeros GYE – GPS período 2010 - 2019
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Como se aprecia en el Gráfico No.28, la aerolínea LAN Ecuador en relación a la ruta destino Guayaquil – Baltra (Galápagos) para cinco años en el futuro tendrá mayor concentración de pasajeros seguidos de TAME y AeroGal que estarían casi a la par.

4.3.5. Quito (UIO) – San Cristóbal (SCY) período 2010 – 2019

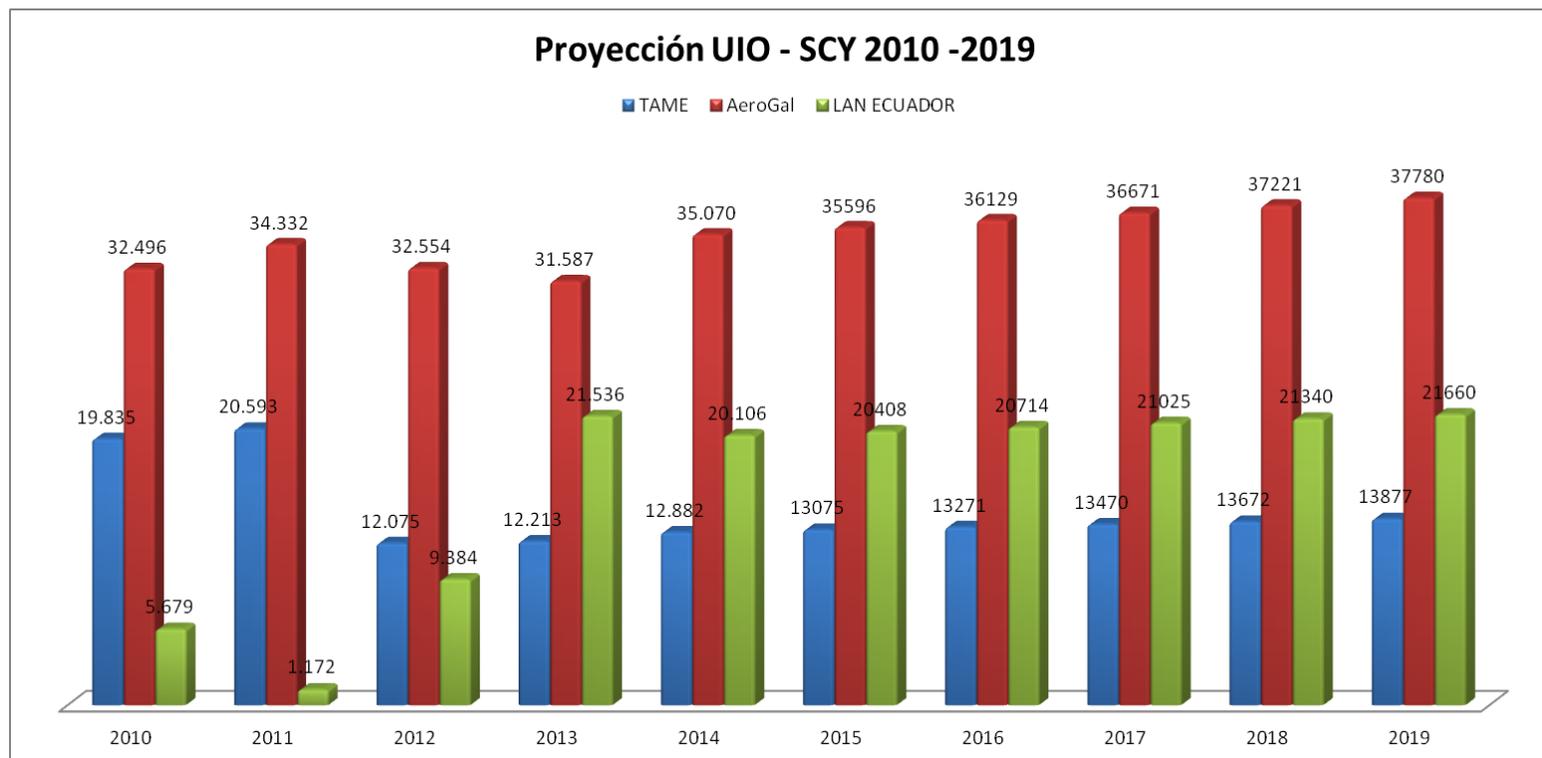


Gráfico No. 29. Proyección de pasajeros UIO – SCY período 2010 - 2019

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Como se aprecia en el Gráfico No.29, la aerolínea AeroGal de acuerdo a la ruta destino Quito a San Cristóbal (Galápagos) hasta el año 2019 tendrá una alta concentración de pasajeros seguido de las aerolíneas LAN Ecuador y TAME respectivamente.

4.3.6. Guayaquil (GYE) – San Cristóbal (SCY) período 2010 – 2019

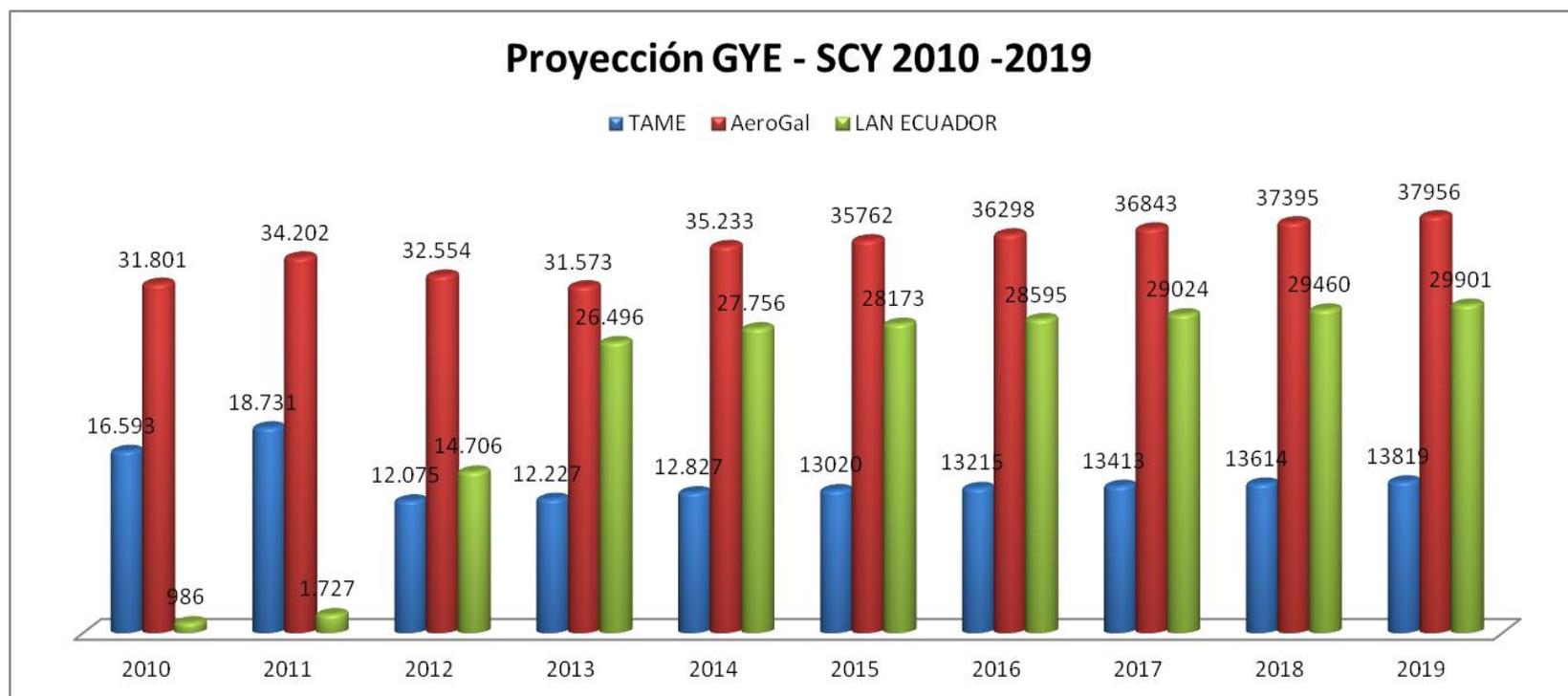


Gráfico No. 30. Proyección de pasajeros GYE – SCY período 2010 - 2019
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Como se aprecia en el Gráfico No.30, la aerolínea AeroGal en relación a la ruta destino Guayaquil – San Cristóbal (Galápagos) para cinco años en el futuro tendrá una gran afluencia de pasajeros seguidos de LAN Ecuador y TAME.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MARKETING ESTRATÉGICO A PARTIR DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS AEROLÍNEAS ECUATORIANAS

5.1. Orientación general de la búsqueda de ventajas competitivas por parte de las aerolíneas ecuatorianas

Una primera forma de generar ventajas competitivas con el fin de alcanzar una posición de primacía en el mercado es actuando en los sistemas, procesos y enfoques de gestión que caracterizan al sector en el que opera la organización, y en la condiciones en las que se producen, dentro del área, las relaciones empresa-mercado (Kotler, 2007).

Por tal motivo, las aerolíneas del Ecuador deben trabajar con las ventajas del sistema de negocio con el fin de generar utilidades para la empresa en aspectos tales como:

- Nuevas necesidades detectadas en los consumidores o clientes (pasajeros).
- Surgimiento de nuevos segmentos de mercado.
- Surgimiento de nuevas actividades de negocios.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Cambios en los hábitos de compra del consumidor.
- Tendencias sociales y económicas de la población.
- Nuevas estructuras y posiciones competitivas.
- Debilidades de los competidores (otras aerolíneas).

5.2. Orientación del servicio al cliente de las aerolíneas ecuatorianas

Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados, satisfaciendo por coste-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades, y por ende no se generarán ingresos.

Según García (2009), el desempeño pobre de la perspectiva del cliente es un indicador del declive futuro de la empresa, aunque el cuadro financiero actual pueda verse bien. Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello.

También analiza los segmentos de clientes y mercados donde se va a comercializar los productos, repercutiendo en la determinación de las cifras de ventas y sus correlativos ingresos, recogiendo las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Para poder medir cómo las aerolíneas ecuatorianas ven a los clientes y como ellos los ven a las empresas es importante tener los indicadores fundamentales que incluyen la satisfacción del cliente, la adquisición de clientes, cuota de mercado, la rentabilidad del cliente. A esto también se puede añadir el valor agregado que la aerolínea da a sus clientes.

Gracias a estos indicadores, los directivos de las aerolíneas del Ecuador pueden medir a tiempo los cambios en el comportamiento de sus clientes, para de esta manera anticiparse desarrollando nuevos productos o servicios que cubran las nuevas necesidades de los usuarios y así asegurar resultados satisfactorios a futuro.

5.3. Orientación a generación de ventajas competitivas

En realidad se trata de determinar cuáles son los puntos fuertes de la empresa con el fin de aprovecharlos. La indagación acerca de la rivalidad existente entre los competidores actuales del sector ha podido demostrar que en realidad no hay una clara estrategia de cómo diferenciarse entre ellas.

Es necesario conocer que las necesidades de los clientes cambian, surgen nuevos segmentos de mercados, cambian los hábitos de los clientes, pero esto sólo puede lograrse mediante una segmentación del mercado, de lo contrario el cliente no percibe diferencia entre un servicio u otro.

La experiencia ha demostrado, que muchas veces, emprender una guerra contra la competencia es la mejor manera de que todos terminen perdiendo. Es importante que las empresas de aerolíneas cooperen para crear y promover un mercado más amplio y competir en el momento de querer tomar una parte de ese mercado.

- La caracterización del Mix de Marketing de las empresas, mediante el análisis de su producto, su distribución, su logística y su nivel de precios ha demostrado que prácticamente entre las compañías no existe lo que se conoce como **valor agregado**, concepto clave para comprender quién tiene el poder en la prestación del servicio. Esto puede verse claramente expresado a través del análisis de las encuestas a los pasajeros, ya que los mismos valoran servicios similares entre una y otra empresa.
- Otro factor que debe aparecer en escena construir es la **lealtad** de los clientes a través de una relación a largo plazo. Esta relación es sumamente importante porque da a la aerolínea un mayor valor agregado y muchas veces es la clave del éxito.
- Esta estrategia también ayudaría a crear barreras altas que impidan el ingreso de nuevos competidores, lo cual es vislumbrado como una probabilidad cierta por los gerentes de las empresas entrevistadas,

afirmando que esto sería posible mediante el ingreso de otras compañías ya consolidadas en el mercado del transporte aéreo.

- Crear un producto competitivo por parte de las aerolíneas, significa reconocer cuales son las necesidades más importantes, que según las detectadas mediante las técnicas de investigación cuantitativa que hacen uso del transporte aéreo, demostraron ser la puntualidad y la seguridad lo que se logra a través de dotar a la empresa con el equipo de vuelo apropiado y en condiciones para poder satisfacer estas necesidades que para el pasajero son básicas.
- Reconocer cuáles son las fortalezas de las aerolíneas significa poder construir una ventaja que por sobre todo sea sostenible en el tiempo y que por sobre todo le sea difícil a la competencia poder imitar. Esta posición de privilegio le permitirá a la compañía desarrollar ventajas cada vez más perfeccionadas.
- El conocimiento del entorno debe llevar a la empresa aérea a responder de manera rápida al mercado en el cual está actuando, especialmente teniendo en cuenta que los cambios que se producen actualmente tienen la característica de ser rápidos y a los cuales las compañías deberá enfocarse en forma inmediata a fin de no correr el riesgo de ser reemplazada por competidores que saben actuar con mayor rapidez.
- Es importante elevar los niveles de eficiencia en la capacidad de dirección y organización, ya que de esta manera se logrará una mejor gestión de los recursos, por lo que la intuición y el manejo familiar ya no serían válidos, más aún si la compañía se propone buscar ventajas competitivas basadas en la diferenciación.
- Si bien el tema precio en el transporte aéreo ecuatoriano es un factor importante para atraer a aquellos segmentos que son sensibles al mismo, éste no debe ser tomado como la única herramienta diferenciadora a seguir dado que a largo plazo sólo se lograría afectar la rentabilidad del sector.

- Si la empresa aérea logra determinar una clara segmentación de sus mercados podrá ir en búsqueda de ventajas para cada segmento con un valor agregado apropiado a cada uno y que los clientes lo perciban como tal.

5.3.1. Estrategias mediante la aplicación de las 5 fuerzas de Michael Porter

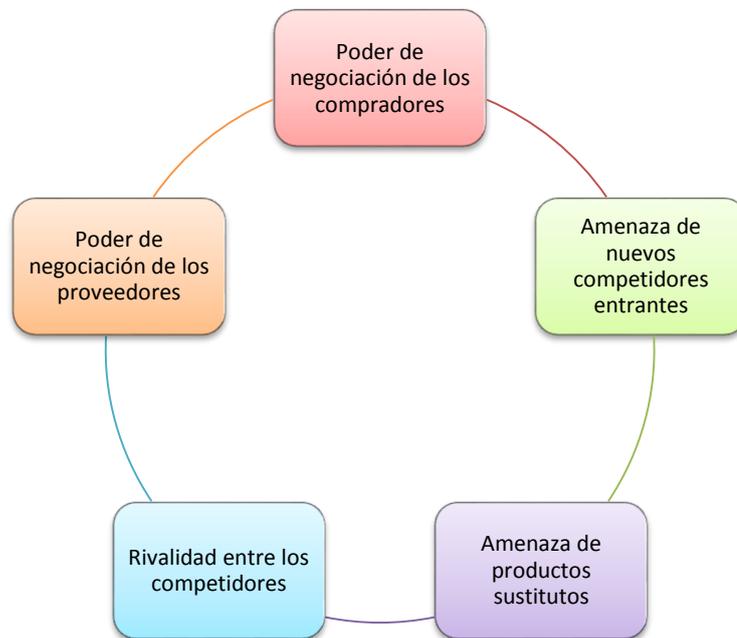


Gráfico No. 31. Las cinco fuerzas de Michael Porter
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Poder de negociación de los compradores

Para intentar disminuir el poder de negociación de los compradores, las posibles estrategias que deben tomar en cuenta las líneas aéreas nacionales son las siguientes:

- No concentrar las ventas en muy pocos compradores puesto que como regla general las empresas aéreas deberían no depender en más de un 50% de sus ingresos de un único comprador.

- Mantener una información fluida con los compradores, evitando que tengan que recurrir a otras fuentes de información.
- Generar diferenciación a través de un valor superior del producto utilizando la innovación como herramienta clave de la diferenciación.
- Si bien se ha comprobado que en el sector del transporte aéreo, la demanda es sensible al precio, éste no debe ser el único elemento de marketing a utilizar la reactivar la demanda. Las promociones de precios son una estrategia que debe ser empleada en ciertos momentos y circunstancias, pero nunca en forma permanente ya que se afecta la rentabilidad del sector en su conjunto.
- Generar imagen de marca debido a que esta estrategia es quizá la más adecuada para generar una de las ventajas más sostenibles en el tiempo para una empresa prestadora de servicios. Esto se logra con comunicación adecuada, pertinente, sistemática con los diferentes públicos de la organización, pero también alcanzaría un posicionamiento adecuado cuando la promesa del servicio corresponde con lo efectivamente brindado.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Para evitar el ingreso de nuevos competidores al sector, las empresas aéreas ecuatorianas podrían considerar algunas de las siguientes alternativas:

- Plantear una clara estrategia de diferenciación basada en el producto, pero no sólo en los aspectos tangibles del mismo sino también en los intangibles, entendiendo por tales los vinculados a cómo se presta el servicio.
- La presencia de una marca fuerte, ya posicionada en el mercado, actúa como barrera para el ingreso de nuevos competidores. La inversión es comunicación y calidad en la prestación de los servicios

son factores importantes a determinar como así también generar poder de marca.

- Si bien un primer análisis permite afirmar que el sector de transporte aéreo del Ecuador requiere de una inversión inicial importante, en los últimos años la realidad ha demostrado que con formas de adquisición de equipos como el *leasing* (arrendamiento mercantil que consiste en un contrato por el cual una compañía adquiere los bienes indicados por su empresa y le cede el derecho de uso, goce o explotación, a cambio de una renta), el capital necesario para emprender un negocio aéreo no resulta una barrera tan fuerte como lo era en épocas anteriores. La reinversión permanente en equipos ha de ser parte de la política empresarial para disminuir los efectos de esta barrera.
- El lograr ventajas competitivas, entendiendo por tales el poseer un nivel de rentabilidad por encima de la media del sector, significa quizás la barrera de ingreso más importante que puede generar una empresa aérea frente a esta amenaza del ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos

La presencia de los productos sustitutos es también una variable que las aerolíneas ecuatorianas deben considerar. Se ha evidenciado que frente a una baja en los precios, la demanda que habitualmente viaja en colectivo, se dirige al transporte aéreo. La pregunta aquí sería ¿cómo evitar no perder este segmento y neutralizar así al producto sustituto más importante del transporte aéreo? Algunas opciones estratégicas, pueden ser:

- Utilizar las “promociones de precios” para los segmentos más sensibles a esta variable del marketing, pero siempre evitando la guerra de precios con los competidores. El foco debe estar centrado en el sustituto, no en el sector aéreo, desde la mirada del precio promocional.

- Mantener permanentemente la relación precio-calidad, más allá de las promociones de precios que se efectúen.
- Recordar siempre que asientos vacíos en un avión no se pueden recuperar. Las compañías de aéreas americanas han comprendido esto hace tiempo, ofreciendo posibilidades de descuentos en aeropuerto antes de embarque para evitar situaciones como la planteada más arriba, despegar con asientos vacíos.
- Actuar sobre las preferencias de los usuarios. El estudio ha demostrado que los pasajeros poseen una favorable propensión al cambio. Si pueden acceder al avión, lo prefieren como medio de transporte.

Rivalidad entre los competidores

Con respecto a la rivalidad existente en el sector, según se expusiera oportunamente, las empresas aéreas ecuatorianas que actualmente conviven en el mercado, no han sabido diferenciar sus servicios, siendo similares unos de otros. La única estrategia diferenciadora es la banda horaria. En el caso de servicios pre y post aéreos como el nivel tarifario, aún con la baja reciente de tarifas, podría decirse que existe un constante monitoreo de la competencia a fin de tratar de “copiar” los servicios. Algunas estrategias posibles pueden ser:

- Considerar la adopción de un sistema de medición de calidad de servicios de forma sistemática, considerando la propuesta de relacionar el servicio esperado con el servicio recibido.
- No circunscribir el análisis de calidad a la simple medición del grado de satisfacción con el servicio ya que conduce poco a conocer la “verdadera calidad” e identificar claramente las deficiencias del mismo.

- Evaluar en forma simultánea las expectativas y las percepciones de los pasajeros de manera tal que se puedan generar estrategias destinadas a mejorar el valor global del servicio.
- Implementar un estudio que permita concretar una segmentación del cliente del transporte aéreo del Ecuador, a los efectos de poder detectar que existen distintos niveles de necesidades, que van desde la puntualidad y un buen servicio a bordo por lo que al pasajero no le interesa una tarifa baja, hasta las necesidades de aquel pasajero que valora un tiempo corto de viaje, no se preocupa por recibir un servicio de *catering* y que por sobre todo prefiere pagar una tarifa baja.

Poder de negociación de los proveedores

Con respecto al tema del poder de negociación de los proveedores, los mismos no son vistos como una fuerza competitiva. La razón se fundamenta en que en el caso de los proveedores del sector de la aviación comercial, cada compañía elige la empresa que actuará de proveedora, como es el caso del *catering*, por lo que la aerolínea elige a la que mejor precio y servicio le ofrece. Sin embargo sería importante tener en cuenta las siguientes estrategias posibles a implementar:

- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores, evitando las batallas para lograr que sus proveedores bajen sus precios.
- Aplicar una relación dinámica entre competencia y cooperación, logrando lo que se denomina *coopetición* (colaboración oportunista entre diferentes actores económicos que son además competidores), entendiendo por tal a la situación en que no es necesario “aniquilar” a la competencia para lograr el éxito, sino aliarse y cooperar.
- Monitorear la influencia que pueden llegar a ejercer los distintos sindicatos que agrupan a los distintos trabajadores del sector, los cuales sin lugar a dudas presentan una fuerte influencia a la hora del planteamiento de estrategias internas que pudieran afectarlos.

| |
|--|
| REDUCIR EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES |
| Al disminuir las presiones y exigencias que pudiesen hacer los pasajeros a la aerolínea, la organización mejora su posición y las posibilidades de gestionar a favor la relación empresa-mercado. Para ello se estudió mediante una encuesta, cuáles eran sus necesidades. |
| REDUCIR EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES |
| De esta forma la empresa aérea puede obtener insumos a más bajo precio y/o en mejores condiciones, con lo que mejora su posición en costos en el sector. |
| LEVANTAR BARRERAS PARA EVITAR O HACER MÁS DIFÍCIL EL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES |
| La compañía aérea ecuatoriana, si lo logra, puede mantener alejadas del sector compañías que podrían poner en peligro su participación en el mercado. Esto es importante tener en cuenta, a partir de la opinión de los gerentes, quienes opinan que las barreras de entrada de nuevos competidores es baja. |
| LEVANTAR BARRERAS PARA EVITAR EL INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS |
| La incursión de un producto sustituto podría, incluso, hacer desaparecer la empresa u obligarla a realizar medidas de defensa, posiblemente muy costosas. |
| MANTENER BAJO EL NIVEL DE RIVALIDAD |
| El propósito es evitar que se desaten actitudes de “competencia de muerte”, guerra de precios y acciones similares, siempre muy peligrosas. Esto hoy más que nunca debe tomarse como una alerta, las compañías aéreas ecuatorianas han vuelto a utilizar a la baja en las tarifas como herramienta de marketing. |

**Tabla No. 13. Puntos clave en la aplicación de las estrategias de las fuerzas de Porter en relación al sector aéreo del Ecuador
Elaborado por Gines David y Morán Anggye**

5.4. Análisis FODA del sector de aerolíneas ecuatorianas

Fortalezas

- Las aerolíneas ecuatorianas han realizado alianzas estratégicas con empresas que le permiten crear paquetes que complementen sus servicios.
- Las aerolíneas ecuatorianas ofrecen servicios que la diferencian de las líneas aéreas de la competencia, tales como el servicio a bordo de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, tanto en vuelos nacionales como internacionales.

Oportunidades

- Apertura por parte de las diferentes tarjetas de crédito del Ecuador para realizar alianzas estratégicas.
- Crecimiento del mercado ecuatoriano, por el aumento de los ingresos de la población nacional lo cual motiva mayor demanda de transporte aéreo.
- Deficiencia en relación a la oferta de productos agregados que son ofrecidos por las líneas aéreas de la competencia.
- Desarrollo de un plan estratégico que le permita a la aerolínea lograr el posicionamiento.
- Dos terceras partes de compras son on-line a nivel mundial lo que representa el 66%, aquí en el Ecuador, según LAN Ecuador, su representatividad es del 34% (Ver Anexo No.1).
- El número creciente de turistas internacionales para realizar turismo nacional gracias al fuerte impulso y promoción del gobierno.

Debilidades

- Gran parte del personal que trabajan en líneas aéreas nacionales no es bilingüe.
- La comisión que ofrece las aerolíneas ecuatorianas a las agencias de viaje es superior a la que ofrecen las líneas aéreas de la competencia.
- Las aerolíneas ecuatorianas, especialmente LAN Ecuador, TAME y AeroGal cuentan con un programa de pasajero frecuente pero éste no está bien desarrollado en su totalidad.
- Las aerolíneas nacionales poseen pocas aeronaves para ofrecer sus servicios, lo que implica que no cuente con suficientes asientos para cubrir la creciente demanda del mercado.
- Sistemas informáticos de reservas no suficientemente desarrollados.

Amenazas

- Alto grado de desconocimiento de los ecuatorianos y las ecuatorianas, con relación a los productos y servicios que ofrecen las aerolíneas del país.
- La fidelidad de los ecuatorianos y las ecuatorianas hacia los servicios ofrecidos por otras líneas aéreas, debido a la trascendencia que tienen en el país.

5.4.1. Estrategias del análisis FODA

En la siguiente tabla se presentan las estrategias derivadas del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazadas identificadas para lograr el posicionamiento de las aerolíneas ecuatorianas en el mercado local e internacional. Las estrategias constituyen las acciones concretas dirigidas

al logro de determinados objetivos, a continuación se presentan las estrategias resultantes del análisis FODA:

| | | |
|----------------------|--|---|
| | Fortalezas | Debilidades |
| Oportunidades | <i>Estrategia ofensiva</i> | <i>Estrategia adaptativa</i> |
| Amenazas | <i>Estrategia defensiva</i> | <i>Estrategia de supervivencia</i> |

Tabla No. 14. Estrategias del análisis FODA
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Estrategia Fortalezas-Oportunidades

- Debido a que la comisión que ofrece las aerolíneas a las agencias de viaje es superior a la que ofrecen las líneas aéreas de la competencia, los agentes de viajes se sienten más motivados a ofrecer los servicios de la aerolíneas ecuatorianas, ya que les genera mayores ingresos en comisiones; lo que conlleva a su vez el aumento de la demanda de los servicios de la línea aérea, y hace necesario el incremento de la oferta; motivo por el cual es importante la adquisición de una nueva flota de aviones, que permita el aumento de destinos, horarios y disponibilidad de cupos.
- Debido a que las líneas aéreas nacionales cuentan con un servicio a bordo de alta calidad que le permite diferenciarse de la competencia, puede implementarse un plan estratégico mediante el cual, se realice la creación de campañas publicitarias que le permitan el logro del posicionamiento de la línea aérea, como líder en el servicio a bordo.
- Las aerolíneas ecuatorianas poseen actualmente alianzas estratégicas que le permiten realizar la creación de paquetes turísticos; sin embargo, la aerolínea puede crear alianzas con líneas

aéreas de Europa y Asia, a fin de lograr una ampliación de sus servicios.

Estrategia Debilidades-Oportunidades

- Debido a que muchos usuarios presentan confusión entre el nombre comercial y el nombre jurídico de la línea aérea se debe realizar el desarrollo de un plan estratégico que le permita a la empresa posicionarse con ambos nombres, con el objetivo de que los pasajeros tengan presentes dichos nombres y les sea más fácil la búsqueda de información que requieran sobre la aerolínea.
- Las aerolíneas ecuatorianas deberán mejorar su programa de pasajeros frecuentes, a fin de premiar la lealtad de sus usuarios, y a su vez, permitiéndoles a los clientes acumular millas que pueden ser cambiadas con las aerolíneas con las que se tengan alianzas y reciban beneficios.
- Las oficinas comerciales de las líneas aéreas nacionales deberán ser ampliadas, con el objetivo de ofrecerle a los usuarios, mayor comodidad y un ambiente propicio y agradable.
- Para cubrir la creciente demanda del mercado, es indispensable la adquisición de más aviones, a fin de ofrecer un mejor servicio en cuanto a disponibilidad de cupos, destinos y horarios.

Estrategia Fortalezas-Amenazas

- Las aerolíneas del Ecuador deberán brindar un servicio a bordo de alta calidad, no obstante carecen de productos agregados que son ofrecidos por la competencia, por esta razón la línea aérea deberá implementar un programa para realizar paquetes turísticos a los usuarios, con el propósito de satisfacer sus necesidades.

- Las aerolíneas nacionales ofrecen una comisión a las agencias de viajes, más alta que la ofrecida por la competencia, motivando así a los agentes de viajes a ofrecer los servicios de la misma; sin embargo, muchos ecuatorianos y ecuatorianas no conocen la línea aérea; por esta razón se deberán realizar periódicamente visitas por parte de los asesores comerciales a los agentes de viajes, a fin de suministrarle información de la empresa para que los mismos sean difundidos con los usuarios, y a su vez se le deberá proporcionar folletos, banners, trípticos y artículos POP (Point of Purchase por sus siglas en inglés), tales como: bolígrafos, llaveros, calcomanías, tazas, vasos, gorras, franelas, etc.
- Los ecuatorianos y ecuatorianas demuestran fidelidad a las líneas aéreas, que durante años han ofrecido sus servicios en el país, por esta razón las aerolíneas ecuatorianas deben realizar alianzas estratégicas con líneas aéreas que posean trascendencia en América Latina y Europa, debido a que de esta manera proporcionarán más seguridad a los compradores potenciales y se hará más atractiva la compra de los servicios.

Estrategia Debilidades-Amenazas

- Debido a la fidelidad de los ecuatorianos y ecuatorianas hacia las líneas aéreas de la competencia, que tienen años en el mercado nacional, las aerolíneas ecuatorianas deben esforzarse en brindar siempre el mejor servicio y superar las expectativas de los usuarios, para esto es esencial la compra de más aviones, que le permitan aumentar los destinos, los horarios y la disponibilidad de cupos, así como también realizar la creación de un programa de pasajeros frecuentes, con la finalidad de motivar a los usuarios a utilizar de manera repetitiva, los servicios de la empresa; a su vez, las aerolíneas podrán ofrecer cursos de inglés u otro idioma a sus empleados, financiados por la empresa, con el fin de brindar un servicio de calidad a los pasajeros extranjeros.

- Las aerolíneas ecuatorianas deberán realizar una ampliación de las oficinas comerciales, brindándoles a los usuarios un ambiente agradable y confortable; a su vez se realizará la creación de un programa que permita realizar paquetes turísticos, para lo cual en las oficinas comerciales se colocará un mostrador en el que estará a disposición de los usuarios este servicio.
- Se deben realizar campañas publicitarias, promocionando los servicios y productos de la línea aérea, con el objetivo de que cada vez más personas conozcan la empresa; en dichas campañas se deberá dar a conocer a la empresa con el nombre comercial y el nombre jurídico, para evitar que los usuarios tengan confusión, y se les facilita la búsqueda de información necesaria de la empresa.

5.5. Aspectos claves del marketing estratégico para su aplicación en las aerolíneas ecuatorianas

- **Racionalidad económica:** Para que los recursos de la empresa aérea se gestionen bajos criterios económicos, con el fin de alcanzar altos niveles de productividad y, en consecuencia, que no se produzca despilfarro de esos recursos y puedan ser aplicados con éxito en la estrategia de marketing de la aerolínea.
- **Capacidad de adecuación y coordinación con el entorno:** Si la empresa aérea no responde de manera rápida y flexible a sus mercados, corre el riesgo de ser reemplazada por competidores más agresivos.
- **Capacidad de dirección y organización:** Para elevar los niveles de eficiencia en los aspectos relacionados con la dirección y gestión de los recursos.
- **Preferencia:** La búsqueda de ventajas competitivas debe estar basada en provocar la diferencia de los clientes hacia la empresa y/o

a sus servicios, tratando de “crear nuevas armas” para competir de forma más eficaz en los mercados que sean útiles para la misma.

- **Percepción:** No se trata de que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible, basta con que los clientes la perciban como tal.
- **Determinante:** El factor diferencial debe constituir un elemento que sea determinante en el proceso de decisión de compra de los clientes.

5.6. Técnicas estratégicas para el buen manejo del servicio al cliente que deben brindar las aerolíneas ecuatorianas

5.6.1. Personal de Ventas

Según Hernández (2009), el personal de ventas de una aerolínea es el responsable tanto de las mercancías como de los billetes de los pasajeros; el teléfono, la ventanilla, la facturación, la atención al cliente y el control de equipajes constituyen una manera común de los empleados en el área de ventas.

- Captar la fidelidad del usuario brindando simpatía, amabilidad, respeto, seguridad en la atención.
- Convertirse en asesor del cliente brindando alternativas para destinos turísticos, viajes, destinos y medios de pagos.
- Dar una bienvenida a los pasajeros frecuentes y potenciales.
- En caso de reclamos, generar respuestas claras y oportunas.
- Escuchar los requerimientos y necesidades de los pasajeros.
- Establecer una base de datos con el objetivo de aumentar la cartera de clientes.
- Poseer total conocimiento de los destinos en los que la aerolínea opera.



Imagen No. 13. Personal de ventas
Foto tomada por Gines David y Morán Anggye

5.6.2. Personal de check-in

De acuerdo a LAN Ecuador (2014), los agentes de Servicio al pasajero es el encargado de recibir a los clientes en el aeropuerto, realizando su check in y posterior embarque, entregándoles la información de su vuelo de manera clara y oportuna, guiándolos de una manera ágil y segura en la información de su puerta y hora de salida.

- Asistir durante el embarque a la hora estimada de vuelo.
- Asistir y entregar cuando el pasajero tenga certificación médica, lleva menores, perros de asistencia personal, sillas de rueda.
- Dar la bienvenida y registrar al pasajero en el vuelo elegido.
- Dar las indicaciones de horas y puertas de embarque exactas.
- Otorgar asientos en relación a las políticas de seguridad anteriormente establecidas y de acuerdo al requerimiento de los usuarios.
- Realizar la revisión de los documentos de viaje.

- Revisar y monitorear las maletas donde indiquen el equipaje prohibido, y efectuar los cobros por exceso de equipaje de acuerdo a la política que se maneje en la propia aerolínea.



Imagen No. 14. Personal de check-in
Foto tomada por Gines David y Morán Anggye

5.6.3. Personal de servicio a bordo

Para Olvera y Sherer (2009), el personal de servicio a bordo constituye la más importante aunque sea la menos visible, en donde está relacionada con la seguridad de los pasajeros impidiendo que se presenten situaciones adversas o enfrentándose a las mismas si ocurrieran.

Dentro de este rubro está el auxiliar de vuelo o tripulante de cabina de pasajeros, que generalmente es la azafata que tiene como misión principal la vigilancia de la seguridad del vuelo y la comodidad de los pasajeros de las aerolíneas.



Imagen No. 15. Personal de servicio a bordo
Foto tomada por Gines David y Morán Anggye

- Asistir a los pasajeros con necesidades especiales.
- Brindar el servicio de alimentos y bebidas (catering).
- Dar indicaciones de seguridad a los pasajeros antes de iniciar el vuelo.
- Encargarse de brindar la mejor atención a los pasajeros durante el vuelo.
- Guiar a los pasajeros desde la entrada para el embarque al avión hasta el asiento ya establecido.
- Reportar cualquier situación de emergencia que se presente al jefe de tripulación.

5.7. Estrategias de marketing relacional para las aerolíneas ecuatorianas hacia los pasajeros

La piedra angular de una estrategia para la construcción de relaciones es que la aerolínea ecuatoriana debe saber quiénes son sus principales clientes, y la naturaleza exacta de cada uno de los ellos en relación con la empresa. Esto significará una inversión sustancial en la captura y gestión de datos.

Es imprescindible mencionar que todas las propuestas de actividades y promociones a desarrollar en la presente investigación, deben ser validadas por la aerolínea ecuatoriana que desea acoger esta propuesta, puesto que el objetivo de estas estrategias es para que la aerolínea nacional mejore su servicio y que todas sus actividades, estén orientadas a cliente.



Gráfico No. 32. Estrategias de marketing relacional para las aerolíneas ecuatorianas hacia los pasajeros
Elaborado por Gines David y Morán Anggye

5.7.1. Plan de acumulación de millas

El plan de acumulación de millas debe estar destinado a los clientes que viajen de forma frecuente ya sea por negocios o por motivos turísticos,

debe aplicarse a todas las rutas que posee la aerolínea. Las millas acumuladas podrán ser canjeadas por pasajes a cualquier destino de las rutas de la aerolínea seleccionada.

El sistema de acumulación de millas debe proporcionar por lo menos 1,5 mi (2,01 km) por cada dólar de consumo en pasajes aéreos de cualquier ruta de la aerolínea ecuatoriana escogida, en donde los usuarios podrán ir acumulando millas y canjearlas por viajes en cualquier clase (de acuerdo al número de millas acumuladas). Además los usuarios más fieles podrán ganar millas extras (de acuerdo a la frecuencia en que viaje), así como también con el uso de las tarjetas de crédito seleccionadas.

Los clientes podrán verificar sus millas acreditadas a través de una tabla de acumulación de millas. Además las millas no solo serán canjeables por pasajes aéreos sino también por descuentos en hospedajes de hoteles asociados, y en alquiler de automóviles, con las empresas asociadas.

Es importante que este sistema de integrado con la plataforma de registro (check in) en el aeropuerto, para que cuando se emita el pasaje del cliente se acrediten las millas automáticamente al pasajero, sin necesidad de generar otros códigos, que muchas aerolíneas crean en los planes de acumulación de millas y que en realidad no son tan cómodos para las personas, debido a que cuando éstos realizan sus prechequeos en los aeropuertos, no tienen a la mano los mencionados códigos, haciendo que éste pierda las millas de ese viaje.

Se debe incorporar en el protocolo de atención de pasajeros, el mencionar que sus millas han sido acreditadas a la cuenta del cliente. La forma de que puedan obtener la información de los pasajeros puede darse a través de diferentes vías; envío del formulario por correo electrónico, plataforma de Internet y puntos de venta de la empresa en donde, el agente del counter puede solicitar la información directamente al cliente. En este plan de acumulación de millas se deben considerar tres etapas importantes:

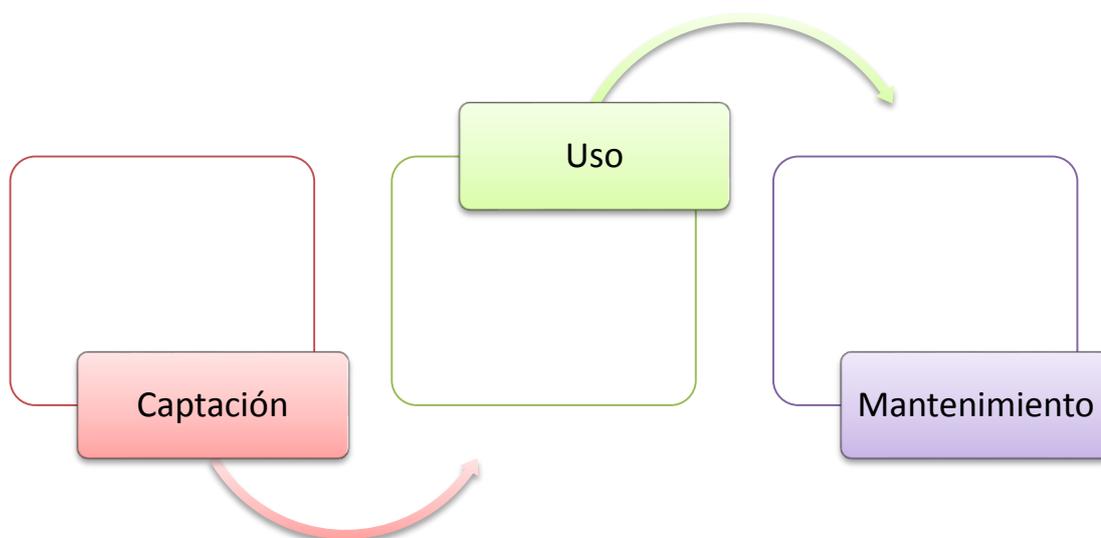


Gráfico No. 33. Etapas dentro de un plan de acumulación de millas

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Captación

En esta etapa, la aerolínea ecuatoriana deberá centrarse en implementar acciones que estén orientadas a la captación de clientes, y de esta manera, poner en marcha su plan de acumulación de millas.

Dentro de las opciones que la aerolínea podría implementar son: otorgar determinada cantidad de millas al cliente por su afiliación, sorteo de boletos aéreos en un período establecido de inscripción y un porcentaje determinado y atractivo de descuento en la primera compra de rutas internas en los destinos de mayor frecuencia de vuelo.

Considerando que el plan tendría por lo menos una duración de un año, la recomendación sería que esta etapa dure un trimestre, en donde se realice un plan de comunicación. No obstante, es importante considerar que la captación de clientes es una acción que debe mantenerse constante en el tiempo.

Uso

En esta etapa, las aerolíneas ecuatorianas deben planificar estratégicamente la implementación de promociones que incentiven a los pasajeros registrados, usar el plan de millas, mismas que deben estar orientadas a los diferentes segmentos que posee la aerolínea. Aquí es importante el uso de la información que se logre recopilar en la etapa de captación para poder lanzar las promociones según fechas especiales, temporadas altas y bajas, comportamientos de uso, frecuencias de vuelos, etc.

En este período el plan, la aerolínea ecuatoriana podría implementar promociones en tarifas de vuelos que combinen dinero más millas, como por ejemplo: viajar a Galápagos por \$80 más 3000 millas. La duración de esta etapa debería ser de mínimo de un semestre donde se incluya un plan de comunicación dirigido a los diferentes segmentos de clientes. Sin embargo, considerando que la captación de clientes debe mantenerse constante en el tiempo, la activación de usuarios también.

Mantenimiento

En esta etapa, las aerolíneas nacionales deberán trabajar arduamente para mantenerse presente en la mente de sus usuarios, ofreciendo promociones atractivas.

Al igual que las anteriores etapas del plan de acumulación de millas, ésta debe ser constante en el tiempo, debido a que el mantenimiento junto a otras acciones de la propuesta de marketing estratégico hará de las aerolíneas ecuatorianas una opción preferida por los usuarios para realizar sus vuelos internos.

La idea es que la aerolínea nacional se convierta en la opción número uno para todos los pasajeros al momento de viajar en el Ecuador. En esta etapa se debe establecer un período de planificación de acciones por un año para el lanzamiento del plan de acumulación de millas.

No obstante, como se menciona en cada etapa, todas deben ser permanentes en el tiempo, la diferenciación se dará en los planes de comunicación, vigencia, fuerza y prioridad que tenga cada uno.

5.7.2. Plan de promociones

Las promociones deben estar orientadas a captar un mayor número de clientes y aumentar la frecuencia de uso del servicio aéreo de los clientes más fieles. Por lo tanto se debe establecer durante un periodo no menor de seis meses descuentos en vuelos seleccionados, además se podría sortear pasajes dobles para destinos al exterior.

En esta parte del plan de promociones, la idea es que la aerolínea ecuatoriana genere un valor agregado a su servicio versus su competencia, en donde la estrategia sea brindar promociones específicas a los clientes según sus intereses, comportamientos y fechas especiales tales como:



Gráfico No. 34. Plan de promociones

Elaborado por Gines David y Morán Anggye

Pasajeros que viajan por negocio

- Doble de millas en vuelos a Guayaquil, Quito y Cuenca en horarios y días de menor afluencia para incentivar la compra y frecuencia de vuelos en los pasajeros.
- Tarifa promocional en vuelos a Guayaquil, Quito y Cuenca en compras vía Internet en un día y horario determinado.

Pasajeros que viajan por turismo

- Tarifas promocionales en determinados meses del año, en especial en vacaciones.
- Segunda pasaje a mitad de precio.
- 2 x 1 en pasajes por la compra de un pasaje más una cantidad determinada de millas.

Otras promociones especiales

- Descuento en la compra de pasajes a Quito, Guayaquil y Cuenca puesto que son los principales destinos del Ecuador, tres días antes y hasta tres días después del cumpleaños del pasajero afiliado al plan de millas, presentando la cédula de identidad.
- Doble de millas en las compra de pasajes en vuelos dentro del Ecuador en el mes de mayo y junio por el día de la madre y el padre.
- Sorteos de paquetes de viajes al exterior para dos personas que incluya pasajes, hospedaje, alimentación y movilización; por la compra de pasajes en un período determinado.

5.7.3. Plan de difusión

Se recomienda utilizar los siguientes medios de comunicación para una mejor captación de clientes:

- **Aviso de prensa:** Para determinadas comunicaciones, como promociones de larga vigencia.
- **Correos electrónicos:** En el desarrollo de una plataforma informática, se podría desarrollar una herramienta de envío de correos personalizados a su base de datos, de esta manera la empresa tendría un ahorro significativo.
- **Envío de mensajes vía celular:** En este punto específico se recomienda que la aerolínea ecuatoriana realice un contrato con una empresa de servicio de redes en celulares.
- **Internet:** Se recomienda un plan de medios digitales con banners que comuniquen las promociones a realizar por parte de la aerolínea.
- **Propagandas en cines:** Este medio debido a su efectividad, pues en relación a televisión habría un costo beneficio mucho mayor por sus tarifas y segmentación. Además de que no existiría el *zapping* (acto de saltar programación o canales de televisión).
- **Radio:** Al igual que prensa, este medio puede ser utilizado en determinadas promociones.
- **Redes sociales:** Se puede implementar estar en contacto a través de las páginas de redes sociales que otorga Facebook, realizar tendencias en Twitter, postear un video en Youtube, subir fotos a Instagram, etc. en donde se generen concursos y promociones para las personas que se hagan fans. En estas redes sociales también se podría hacer recomendaciones referentes a hospedaje, movilización, teléfonos de emergencia, etc., todos los temas que se vinculen a viajes.

Hay que recordar que para la implementación de los medios al plan de difusión dependerá mucho del presupuesto que la aerolínea ecuatoriana esté dispuesto a asignar para esta actividad.

5.7.4. Plan de evaluación y monitoreo

Para la evaluación y monitoreo de esta propuesta se recomienda hacer investigaciones de mercado trimestralmente, tipo cliente fantasma, en donde se evalúe el servicio que está ofreciendo la aerolínea ecuatoriana en toda su cadena logística y de contacto con los clientes en los diferentes destinos del país, siempre dando prioridad a las principales rutas: Quito, Guayaquil y Cuenca. Los temas que deben evaluarse para una mayor efectividad en el trato a los pasajeros son las siguientes:

- Amabilidad de personal en aerolínea.
- Atención de las líneas 1800.
- Comodidad de aeronaves.
- Disposición para solucionar problemas y necesidades de vuelo.
- Encuestas online
- Navegación en plataforma de internet.
- Promociones.
- Puntualidad de vuelos.
- Servicio de azafatas.
- Servicio de catering.
- Tarifas de vuelos.
- Tiempo de espera en fila antes del chequeo en mostradores.
- Tiempo de espera en mostradores.

CONCLUSIONES

En los últimos tiempos se ha podido observar un interés por parte de las empresas del sector del transporte aéreo ecuatoriano en mejorar el marketing estratégico realizando una especial atención al caso de diferenciación del servicio al cliente; no obstante hay una notoria falta de conocimiento acerca de cómo generar estrategias conducentes a tal fin, es por esto que se determinaron las siguientes conclusiones:

- Debido a la situación del entorno y a los cambios del contexto propiamente dicho, las compañías se ven obligadas a replantear sus estrategias de marketing y la elección más común recae en la reducción de las estructuras, conocida con el nombre de “ajustes”; esta reducción aparece como condición necesaria, pero no suficiente para el mejoramiento de la competitividad.
- Los pasajeros que más viajan dentro del Ecuador oscilan entre los rangos de edad de 29 a 39 años siendo el trabajo o los negocios el motivo más destacado, además del turismo y los estudios. Los principales destinos a los cuales se dirigen son Quito, Guayaquil y Cuenca, teniendo un promedio de viajes dentro del Ecuador de dos veces al mes. La aerolínea más utilizada por los usuarios es LAN Ecuador, seguida de TAME y en tercer lugar AeroGal.
- El aspecto determinante en la compra de pasajes para vuelos domésticos es la tarifa, otros aspectos influyentes son los horarios y las rutas, considerando que tanto LAN Ecuador, TAME y AeroGal ofrecen vuelos a los principales destinos que se dirigen los pasajeros que fueron encuestados.
- La búsqueda de ventajas competitivas puede producirse orientando la visión hacia adentro de la compañía aérea o hacia su exterior. Este proceso debe ser el objeto y el resultado de la aplicación de forma permanente y continuada de los principios de la planificación a medio y a largo plazo, conformando un esfuerzo que debe estar basado en

la racionalización económica del uso de los recursos y en la adecuación de la empresa a las características y condiciones imperantes en el entorno. Esto puede lograrse si existen criterios claros y precisos en los niveles de dirección de la organización.

- Las empresas aéreas comerciales de las principales ciudades del Ecuador, constituyeron en la unidad de análisis para la presente investigación, y las mismas no escapan a la situación anteriormente planteada. El principal problema quizás radique en que en muchas ocasiones las compañías y sus directivos no se preocupan lo suficiente como para detectar y mantenerse atentos a los cambios que se producen en su entorno.
- El monitoreo del contexto estratégico y competitivo es fundamental para detectar esos cambios que constituyen la fuente más relevante de oportunidades para lograr el desarrollo de verdaderas y estables ventajas competitivas que aseguren la subsistencia y permanencia de la aerolínea a largo plazo.
- El porqué del planteamiento de las fuerzas competitivas del modelo de Porter se tomó como base para que las empresas aéreas nacionales puedan crear barreras lo suficientemente fuertes como para superar a sus competidores mediante una planificación a medio y largo plazo.
- Es importante destacar que las barreras que efectivamente las aerolíneas ecuatorianas deben levantar a los efectos de crear verdaderas barreras que impidan el ingreso de nuevos competidores y que en definitiva producen los resultados esperados a largo plazo, son la valorización de sus recursos humanos, potenciando sus capacidades a través de la capacitación constante y como parte activa de la empresa, sus relaciones con el cliente, a los efectos de conocer cuáles son sus necesidades y por sobre todo logrando la fidelización del mismo.

RECOMENDACIONES

La situación ideal para que las aerolíneas ecuatorianas desarrollen o consoliden sus ventajas competitivas a partir de sus puntos fuertes, no de situaciones coyunturales externas, ya que éstas son las ventajas que tienen mayores probabilidades de mantenerse a medio y largo plazo; es decir, de convertirse en ventajas competitivas sostenibles. Entre las recomendaciones que se deben considerar son:

- Las aerolíneas ecuatorianas deben contar con una mayor cantidad de empleados bilingües, con el propósito de brindar un servicio óptimo para los pasajeros extranjeros que no manejan correctamente el idioma español.
- Las aerolíneas nacionales deben contar con un programa de pasajeros frecuentes, que permita ofrecer un servicio de mayor calidad, premiando la lealtad de los usuarios que de manera constante utilizan los servicios ya sea de LAN Ecuador, TAME, AeroGal, etc.
- Las aerolíneas ecuatorianas deben proporcionarle constantemente a sus empleados cursos de capacitación y de crecimiento personal, puesto que eso los motiva y los hace más competitivos, y de esta manera brindarán a los clientes una atención más rápida y eficiente, tanto en las oficinas comerciales como a través del servicio telefónico.
- Las aerolíneas ecuatorianas deben realizar campañas publicitarias dirigidas a su mercado prioritario, a través del Internet, la prensa y la televisión; dichas campañas publicitarias, tendrán como objetivo posicionar a estas compañías como líneas aéreas líderes en el servicio a bordo, puesto que esto es tomado muy en cuenta al momento de decidir la compra de boletos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Aeropuerto: Lugar donde se realizan las operaciones aéreas.

Cliente: Respecto del que ejerce alguna profesión, persona que utiliza sus servicios.

Código IATA.- El código de aeropuertos de IATA es un código de tres letras que se designa a cada aeropuerto en el mundo. Estos códigos son decididos por la organización internacional para el transporte aéreo.

Compañía: Se denomina a la línea aérea que opera en un estado u a otro u otros.

Daily: Información que proporciona la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador de los vuelos de entrada y salida realizados por la compañía Aérea tales como pista iluminada, tipo de aeronave, matrícula, número de vuelo, hora de salida o aterrizaje destino / origen y aerovía.

Empresas: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios lucrativos.

Itinerario: Es la normativa de horario de acuerdo a las frecuencias otorgadas en el movimiento regular.

Líneas aéreas: Empresa que ofrece o se especializa en transporte aéreo entre dos o más puntos.

Lobbing: Entrar en contacto con la situación del producto en el mercado y atacarlo, influenciarlo, modificarlo o rechazarlo.

Matrículas: Es la que el Estado proporciona al dueño de una aeronave.

Mercadotecnia: Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.

Pesos y balances: Documento que entrega la compañía con información de ruta, pasajeros y cargas.

Plan de vuelo: Información que proporciona la compañía del vuelo que se va a realizar ya sea compañía, aeronave, matrícula, aeropuertos, fecha, hora estimada, tripulación, etc.

Posicionamiento: Declaración acordada de cómo un producto encaja mejor con un público objetivo concreto y con una necesidad, diferenciándose de sus competidores.

Ruta: Vía por la cual se realiza el proceso de transportación de un punto a otro.

Servicio: Conjunto de productos destinados a satisfacer necesidades públicas.

Tipo de operaciones: Identifica el tipo de vuelo ya sea chárter, regular, no regular, privado.

Tipo de servicio: Identifica el servicio que prestará la aeronave tales como Internacional Regular, Domestico, Trabajos Aéreos, etc.

Transporte aéreo: Conjunto de empresas, mercantiles, públicas o privadas que poseen una infraestructura o equipo para transportar o trasladar personas, equipaje o mercancías de un lugar a otro utilizando para ello aviones.

Transporte: Acción y efecto de transportar y transportarse.

CÓDIGOS DE AEROPUERTOS DEL ECUADOR

ATF: Aeropuerto Chachoan ubicado en Ambato, provincia de Tungurahua

BHA: Aeropuerto Los Perales ubicado en Bahía de Caráquez, provincia de Manabí

CUE: Aeropuerto Mariscal Lamar ubicado en Cuenca, provincia del Azuay

ESM: Aeropuerto General Rivadeneira ubicado en Esmeraldas, provincia de Esmeraldas

ETR: Aeropuerto Regional de Santa Rosa ubicado en Santa Rosa, provincia de El Oro

GLZ: Aeropuerto de Gualaquiza ubicado en Gualaquiza, provincia de Morona Santiago

GPS: Aeropuerto Seymour ubicado en Puerto Ayora, Isla Baltra, provincia de Galápagos

GYE: Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo ubicado en Guayaquil, provincia del Guayas

IBR: Aeropuerto Atahualpa ubicado en Ibarra provincia de Imbabura

JIP: Aeropuerto de Jipijapa ubicado en Jipijapa, provincia de Manabí

LGQ: Aeropuerto de Nueva Loja ubicado en Nueva Loja, provincia de Sucumbíos

LOH: Aeropuerto Camilo Ponce Enríquez, ubicado en Catamayo, provincia de Loja

LTX: Aeropuerto Internacional Cotopaxi ubicado en Latacunga, provincia de Cotopaxi

MCH: Aeropuerto General Manuel Serrano ubicado en Machala, provincia de El Oro

MEC: Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro ubicado en Manta, provincia de Manabí

MRR: Aeropuerto José María Velasco Ibarra ubicado en Macará, provincia de Loja

OCC: Aeropuerto Francisco de Orellana ubicado en Francisco de Orellana, provincia de Orellana

PTZ: Aeropuerto Río Amazonas ubicado en Mera, provincia de Pastaza

PYO: Aeropuerto de Putumayo ubicado en Puerto El Carmen, provincia de Sucumbíos

SCY: Aeropuerto de San Cristóbal ubicado en Puerto Baquerizo Moreno, Isla San Cristóbal, provincia de Galápagos

SNC: Aeropuerto Cosme Renella ubicado en Salinas, provincia de Santa Elena

SUQ: Aeropuerto de Sucúa ubicado en Sucúa, provincia de Morona Santiago

TPC: Aeropuerto Tarapoa ubicado en Tarapoa, provincia de Sucumbíos

TPN: Aeropuerto Tiputini ubicado en Nuevo Rocafuerte, provincia de Orellana

TSC: Aeropuerto Taisha ubicado en Taisha, provincia de Morona Santiago

TUA: Aeropuerto Teniente Coronel Luis A. Mantilla ubicado en Tulcán, provincia del Carchi

UIO: Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre ubicado en Quito, Provincia de Pichincha

WSE: Aeropuerto de Santa Cecilia ubicado en Nueva Loja, provincia de Sucumbíos

XMS: Aeropuerto de Macas ubicado en Macas, provincia de Morona Santiago

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, E. W. & Sullivan M. W. (2003). *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction*. EN: Marketing Science, pp 125-143.
- Barroso, C. & Martin, E. (2009). *Marketing Relacional*. Madrid, ESIC Editorial, 247p.
- Cobo, F. & González, L. (2007). *Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados*. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, Madrid.
- Couso, R. (2005). *Servicio al Cliente*. Galicia, Ideas propias Editorial, 130p.
- El Diario (2011). *Eliminan subsidio a combustibles de aviones en enero*. Recuperado de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/211862-eliminan-subsidio-acombustibles-de-aviones-en-enero/>
- Fornell, C. (2007). *Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis*. EN: Journal of Marketing Research.
- Gaither, F. (2003). *Creative Customer Service Management*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 13,
- García, B. & Muñoz, D. (2002). *Las Estrategias de Fidelización a los clientes: El caso de las grandes superficies den venta al detalle*. Universidad de Valladolid España.

- García, P. P. (2009). *Técnicas de servicio y atención al cliente*. Segunda edición. Ediciones Paraminfo S.A. Madrid, España.
- Grönroos, C. (2009). *Defining Marketing: A Market-Oriented Approach*. EN: European Journal of Marketing, Vol. 23, pp.52 – 60.
- Harris, R. B. (2003). *Relationship Marketing: Trust A Foundation for Building Business*. IN: Managers Magazine, pp. 14-17.
- Hernández, C. (2009). *Calidad en el servicio*. Editorial Trillas: México.
- Livingstone, B. (2009). *La pasión por la excelencia en el servicio. Cómo ganar clientes de por vida*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. México.
- Lovelock, C. (2009). *Theoretical Contributions from Services and Non-Business Marketing*, Chicago IL.
- Otrowiski, P., Terrence, V., Brien, O., & Gordon, L. (2003). *Calidad de servicio y lealtad del cliente en la industria de la línea aérea comercial*. Ediciones CEAE, Buenos Aires.
- Peel, M. (2000). *El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia*. España, Ediciones Deusto.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Ideaspropias Editorial: España.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ed. C.E.C.S.A. México.

Reinchheld, F. (2003). *Loyalty-based management*. Harvard Business Review: 64-73.

Reinchheld, F. (2006). *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press.

Revista Líderes (2013). *En 2012 y este año menos pasajero volaron en Ecuador*. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Informe-aviacion-aerolineasaeropuerto-Ecuador-pasajero-pasajeros-aviones_0_973102696.html

Sainz de Vicuña, J. (2008). *Estrategias de Fidelización para el Pequeño Comercio*. EN: Distribución y Consumo; núm. 5; pp. 5-31.

Sörderlund, M. (2008). *Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 9.

Tschohl, J. (2001). *Alcanzando la excelencia mediante el Servicio al Cliente*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Yarto, E. (2007). *Turismo de convenciones, incentivos, congresos y exposiciones*. México: Editorial Trillas, pág. 115.

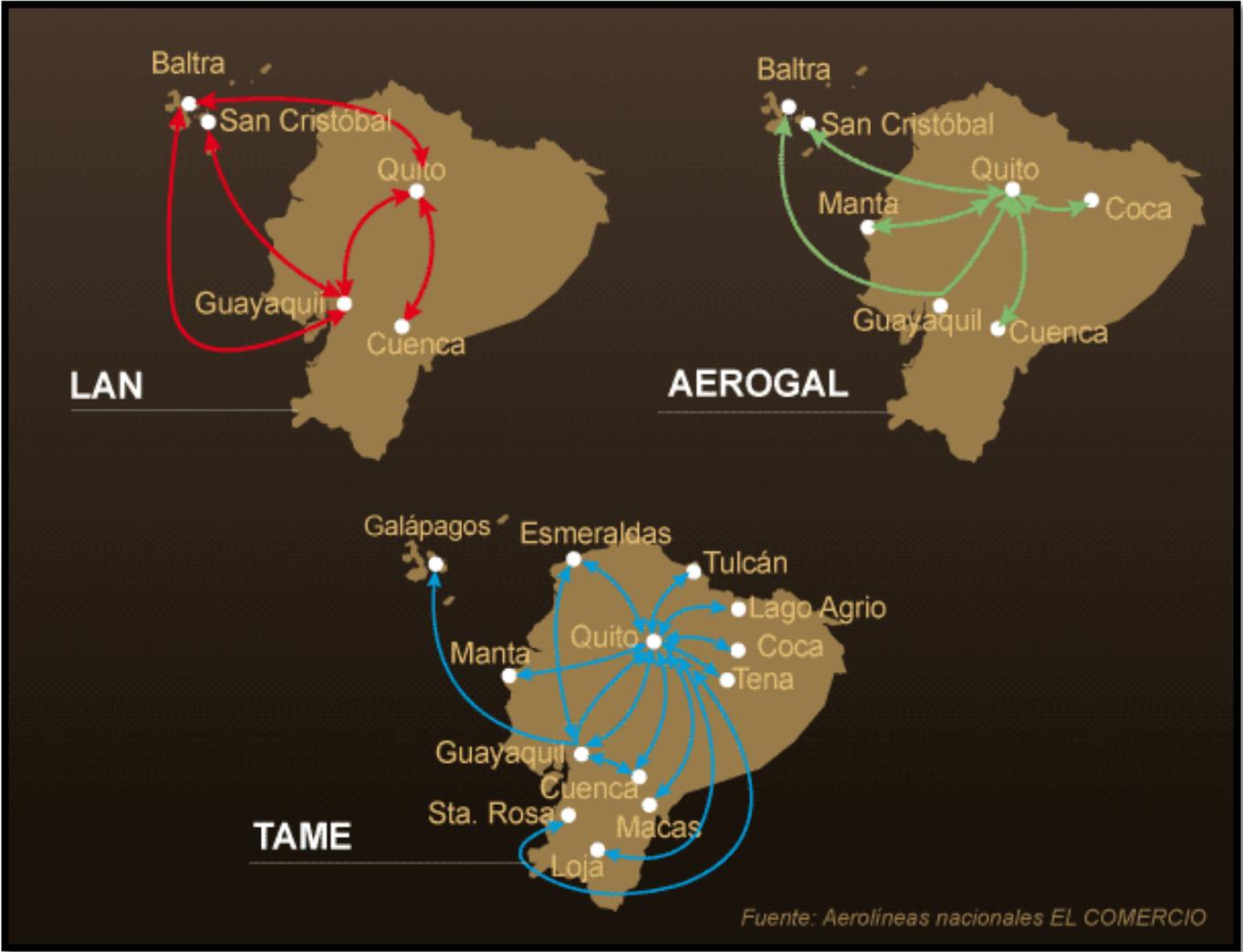
Yi, Y. (2001). *A Critical Review of Consumer Satisfaction*. Review of Marketing; Chicago: American Marketing Association.

ANEXOS

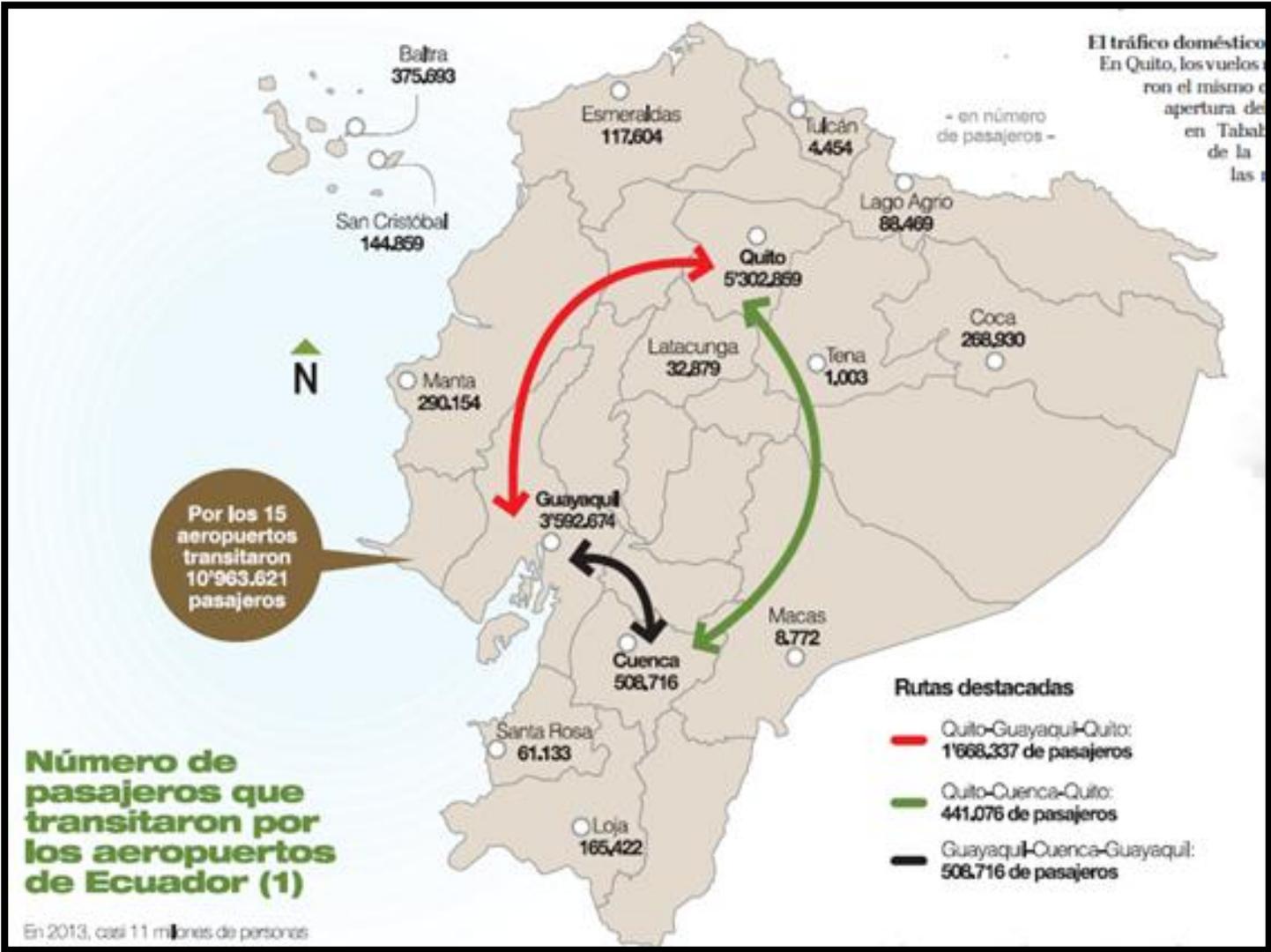
Anexo No.1. Compras online según datos de LAN Ecuador



Anexo 2. Rutas de las tres principales aerolíneas de la investigación



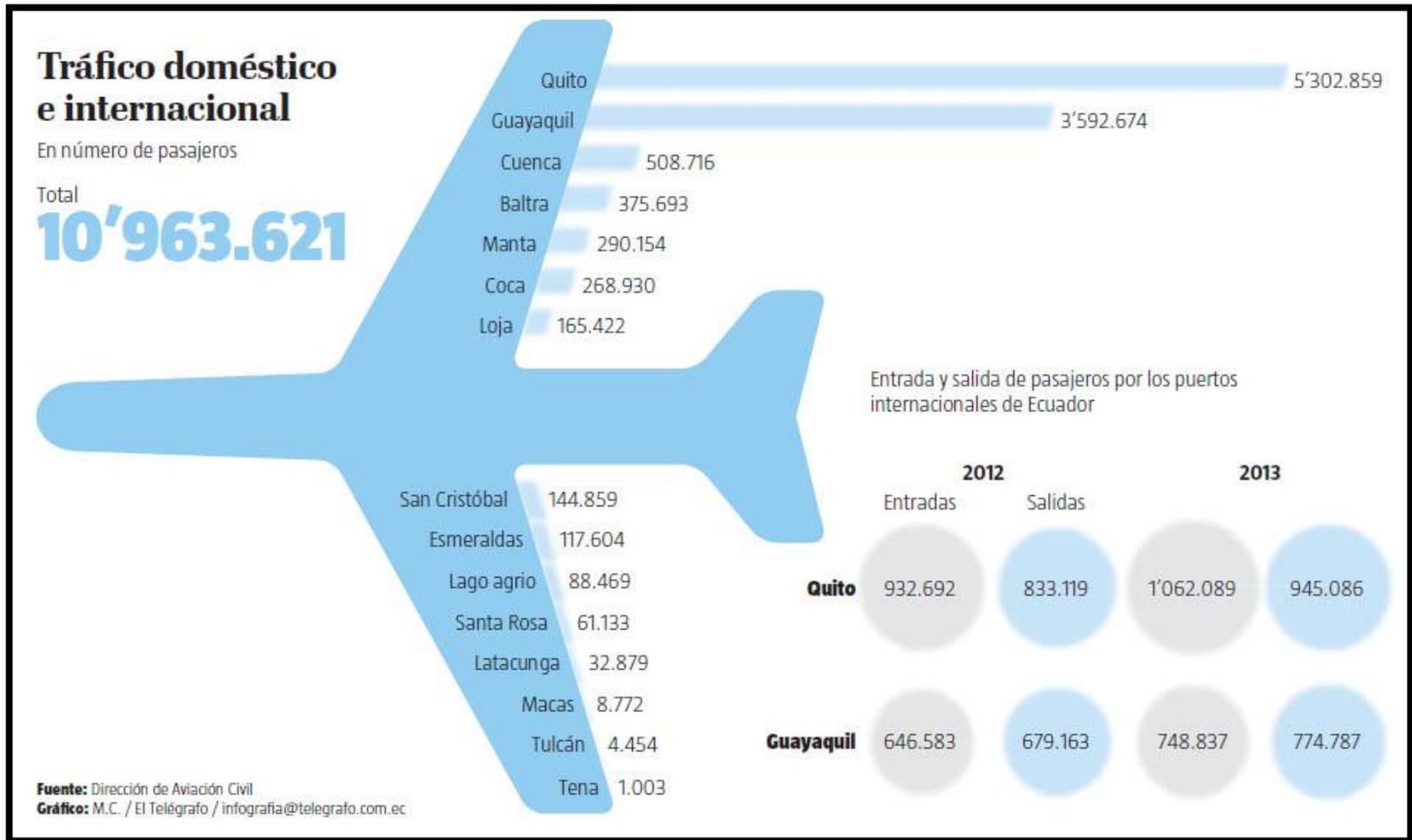
Anexo 3. Número de pasajeros que transitaron por los aeropuertos de Ecuador



Anexo 4. Mapa de las principales aerolíneas que vuelan rutas directas desde Ecuador



Anexo 5. Población tráfico de pasajeros objeto de la investigación



Anexo 6. Itinerario de rutas nacional a partir del primer trimestre del 2015

LAN ECUADOR*

RECORRE ECUADOR A LA HORA QUE PREFIERAS

Nuevo itinerario rutas nacionales

Vigencia a partir del 26 de enero al 29 de marzo.



El encanto de volar



lan.com

GUAYAQUIL - QUITO

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|---------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1500 | 6:10 | 7:05 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1502 | 7:00 | 7:55 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1504 | 7:35 | 8:30 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1506 | 8:40 | 9:35 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1506 | 10:15 | 11:10 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1510 | 10:25 | 11:20 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1508 | 11:20 | 12:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1508 | 11:25 | 12:20 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1508 | 12:05 | 13:00 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1510 | 14:10 | 15:05 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1560 | 14:55 | 15:50 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1512 | 15:00 | 15:55 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1550 | 15:00 | 15:55 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1514 | 15:45 | 16:40 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1552 | 16:25 | 17:20 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1560 | 16:35 | 17:30 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1560 | 17:20 | 18:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1516 | 17:30 | 18:25 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1518 | 18:20 | 19:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1518 | 18:40 | 19:35 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1520 | 19:15 | 20:10 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1520 | 19:50 | 20:45 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1522 | 20:15 | 21:10 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1522 | 20:20 | 21:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1522 | 20:40 | 21:35 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1522 | 20:50 | 21:45 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1524 | 21:35 | 22:30 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

QUITO - GUAYAQUIL

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|---------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1501 | 6:05 | 7:00 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1503 | 7:05 | 8:00 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1505 | 8:00 | 8:55 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1551 | 8:00 | 8:55 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1561 | 8:05 | 9:00 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1507 | 8:45 | 9:40 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1553 | 9:25 | 10:20 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1561 | 9:40 | 10:35 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1509 | 9:50 | 10:45 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1509 | 10:35 | 11:30 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1561 | 10:35 | 11:30 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1511 | 12:20 | 13:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1513 | 14:00 | 14:55 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1515 | 15:55 | 16:50 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1517 | 16:45 | 17:40 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1517 | 17:00 | 17:55 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1519 | 17:40 | 18:35 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1519 | 18:20 | 19:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1519 | 18:30 | 19:25 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1521 | 18:40 | 19:35 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1521 | 19:10 | 20:05 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1521 | 19:20 | 20:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1523 | 20:00 | 20:55 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1523 | 20:30 | 21:25 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1525 | 20:50 | 21:45 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1525 | 21:10 | 22:05 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1527 | 21:25 | 22:20 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1527 | 21:50 | 22:45 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

QUITO - BALTRA

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|----------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1557* | 6:55 | 8:05 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1551 | 8:00 | 10:40 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1553 | 9:25 | 12:05 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

*Vuelo Directo

BALTRA - QUITO

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|----------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1556* | 8:40 | 11:50 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1550 | 11:20 | 15:55 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1552 | 12:45 | 17:20 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

*Vuelo Directo

GUAYAQUIL - BALTRA

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|----------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1551 | 9:35 | 10:40 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1553 | 11:00 | 12:05 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1555* | 14:45 | 15:50 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

*Vuelo Directo

BALTRA - GUAYAQUIL

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|----------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1550 | 11:20 | 14:20 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1552 | 12:45 | 15:45 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1554* | 16:35 | 19:35 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

*Vuelo Directo

QUITO - SAN CRITÓBAL

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|---------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1561 | 8:05 | 10:40 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1561 | 9:40 | 12:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1561 | 10:35 | 13:10 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

SAN CRITÓBAL - QUITO

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|---------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1560 | 11:20 | 15:50 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1560 | 12:55 | 17:30 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1560 | 13:45 | 18:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

GUAYAQUIL - SAN CRITÓBAL

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|---------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1561 | 9:40 | 10:40 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1561 | 11:15 | 12:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1561 | 12:10 | 13:10 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

SAN CRITÓBAL - GUAYAQUIL

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|---------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1560 | 11:20 | 14:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1560 | 12:55 | 15:50 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1560 | 13:45 | 16:40 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

QUITO - CUENCA

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|---------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1541 | 6:20 | 7:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1541 | 6:30 | 7:25 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1541 | 6:35 | 7:30 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1541 | 6:40 | 7:35 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1541 | 7:25 | 8:20 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1541 | 8:45 | 9:40 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1545 | 17:55 | 18:50 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1545 | 18:20 | 19:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1545 | 19:05 | 20:00 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1545 | 19:20 | 20:15 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

CUENCA - QUITO

| VUELO | SALIDA | LLEGADA | LU | MA | MI | JU | VI | SA | DO |
|---------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| XL 1540 | 8:00 | 8:55 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1540 | 8:15 | 9:10 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1540 | 8:55 | 9:50 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1540 | 10:15 | 11:10 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1544 | 19:25 | 20:20 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1544 | 19:55 | 20:50 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1544 | 20:35 | 21:30 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| XL 1544 | 20:55 | 21:50 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

■ Opera todos los meses
 ■ Opera del 8 al 29 de marzo
 ■ Opera del 26 de enero al 7 de marzo
 ■ Opera en marzo

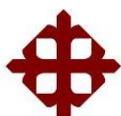
GRUPO LATAM AIRLINES

112

Anexo 7. Aeropuertos objetos de la investigación



Anexo 8. Formato del modelo de encuestas a pasajeros



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

ENCUESTA

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del servicio al cliente que brindan las tres principales aerolíneas ecuatorianas.

Instrucciones: Completar la encuesta poniendo una X dentro del casillero preferido, solo se contabilizará una X por cada pregunta.

Género: Femenino Masculino

Edad: 18 a 28 años
 29 a 39 años
 40 a 50 años
 51 años en adelante

1. ¿En qué aerolínea viaja con frecuencia?

TAME
 LAN Ecuador
 AeroGal

2. ¿Con qué frecuencia viaja en esta aerolínea?

Semanalmente
 Quincenalmente
 Mensualmente
 Trimestralmente
 Anualmente

3. ¿En qué horario acostumbra viajar?

- Mañana
- Tarde
- Noche

4. Cuando usted viaja, ¿existe un motivo principal para su viaje?

- Turismo/Vacaciones
- Trabajo/Negocios
- Estudios
- Salud
- Otros

5. ¿Qué es lo primero que viene a su mente si le mencionan “aerolíneas ecuatorianas”?

- Aviones viejos
- Precios altos
- Mal servicio
- Mala administración
- Nombres de empresas

6. ¿Cuál ha sido la característica más influyente en la decisión de compra de un pasaje de avión?

- Servicio
- Aerolínea
- Tarifa de vuelo
- Rutas de vuelo
- Horarios

7. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que ha experimentado en la aerolínea en la que usted viaja con frecuencia?

- Pérdidas de equipaje
- Retrasos y cancelaciones de vuelo
- Mal servicio recibido
- Falta de resolución de problemas

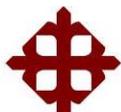
8. ¿Qué espera recibir por parte de las aerolíneas ecuatorianas?

- Precios bajos
- Buen servicio
- Puntualidad
- Seguridad
- Tecnología

9. A nivel general, el servicio brindado por la aerolínea en la que usted viaja con frecuencia lo considera:

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

Anexo 9. Formato de modelo de entrevista al personal que labora en aerolíneas ecuatorianas



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

ENTREVISTA

Objetivo: Determinar el grado de percepción del personal que opera en las tres principales aerolíneas ecuatorianas dentro del área del servicio al cliente.

1. *¿Qué es servicio al cliente para usted?*
2. *¿Conoce la misión, visión y objetivos de la aerolínea a la que pertenece?*
3. *¿Cómo lograría la excelencia en el servicio que se ofrece?*
4. *¿Considera Usted importante la capacitación del personal en servicio al cliente como estrategia para lograr excelencia en el servicio? En caso de ser afirmativa la respuesta ¿con qué frecuencia reciben capacitaciones en servicio al cliente?*
5. *¿Existe al momento un manual de servicio al pasajero dirigido al personal que labora en la aerolínea a la que pertenece?*
6. *¿Considera usted importante la implementación de una propuesta integral de servicio al pasajero como herramienta de soporte en el mejoramiento continuo de la calidad de servicio y qué actividades o iniciativas propondría usted?*

Anexo 10. Marco Legal

Cartilla al consumidor de la Dirección General de la Aviación Civil

La DGAC como máximo ente regulador de la actividad aeronáutica establece un documento informativo que pretende orientar al pasajero del transporte aéreo internacional y doméstico, sobre cuáles son sus derechos así como sus obligaciones, en procura de obtener una solución oportuna y eficiente que garantice el mejor de los servicios de transporte aéreo.

De acuerdo con la publicación de su documento al consumidor el Consejo Nacional de Aviación Civil (s.f.) propone:

a. Derecho a ser informados

Los pasajeros tienen derecho a ser informados sobre:

- Antes y durante el vuelo sobre su seguridad (uso de equipos de emergencia, evacuación) mediante demostraciones físicas, anuncios audiovisuales o cualquier otro medio.
- Cualquier cambio o circunstancia que afecte la reserva acordada por o menos con cuatro horas de anticipación al vuelo.
- Demoras, cancelaciones y desvíos durante el vuelo, en lo que esté alcance de la tripulación.
- El boleto o ticket físico o electrónico es el contrato entre el pasajero y la aerolínea.
- El procedimiento de embarque y/o cambio en las condiciones de vuelo si hubiere.
- En caso de operación bajo el sistema de Código Compartido, cuál es el operador efectivo de la ruta o tramo de la misma.
- La compensación y asistencia que le corresponde de denegación de embarque por sobreventa, cancelación o retraso.

b. Tarifas

La tarifa es el precio que el pasajero paga por el servicio de un transporte aéreo, de un punto de origen a otro de destino. La tarifa debe de ser respetada por la aerolínea mientras el boleto conserve su vigencia.

c. Preferencias de abordaje

Personas con necesidades especiales y sus acompañantes, así como los menores no acompañados y los mayores adultos, en su orden, tendrán derecho a tener prioridad en el embarque.

En caso de la denegación de embarque, interrupción del transporte, cancelación de cualquier duración estos pasajeros tendrán derechos a recibir atención prioritaria.

d. Servicio de calidad

La aerolínea debe ofrecer un servicio de transporte aéreo con niveles óptimo de:

- Atención al usuario del transporte aéreo, en tierra y durante el vuelo.
- Puntualidad y cumplimiento de itinerarios.
- Seguridad, eficiencia y calidad.

e. Indemnizaciones y compensaciones

Los pasajeros tendrán derecho a las siguientes compensaciones:

I. Por retraso:

- Un refrigerio y una llamada telefónica, que no exceda de tres minutos, al lugar de elección del pasajero cuando el retraso sea mayor de 2 horas e inferior a 4.
- Desayuno, almuerzo o comida según la hora, cuando el retraso sea superior a 4 horas e inferior a 6.
- Además de la alimentación y hospedaje en los casos que sea necesario permear, gastos de traslado o el reembolso a elección del pasajero, cuando el retraso sea superior a 6 horas.

II. Por interrupción del transporte:

- Si el pasajero no opta por la devolución de la parte proporcional del precio correspondiente al tramo no cubierto, se le compensará la demora sufrida hasta la reanudación del viaje.

III. Por cancelación de vuelo

- Se le cubrirá los gastos de hospedaje en los casos que sea necesario permear y de traslado si es que, teniendo la reserva confirmada y habiéndose presentado oportunamente en el aeropuerto, no se le hubiese reintegrado el valor neto del boleto ni se le hubiese conseguido vuelo sustitutivo para el mismo día.

IV. Por sobreventa

- La aerolínea deberá proporcionarle el viaje a su destino final en el siguiente vuelo que cuente con espacio disponible, en la misma fecha y ruta. En el caso de no disponer de vuelo, la aerolínea deberá hacer las gestiones necesarias para su embarque en otra aerolínea en la brevedad posible.