



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE UNA CARTERA DE SERVICIOS PARA EL  
AEROPUERTO INTERNACIONAL ELOY ALFARO DE MANTA**

**AUTORAS:**

**GEMA VIRGINIA BARBERÁN ZAMBRANO  
MELISSA RAMONA ZAMBRANO LÓPEZ**

**TUTOR**

**DR. VICTOR MARCELO PAZMIÑO MENA, MG.**

**CALCETA, DICIEMBRE 2016**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

**Gema Virginia Barberán Zambrano** y **Melissa Ramona Zambrano López**, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

---

**GEMA V. BARBERÁN ZAMBRANO**

---

**MELISSA R. ZAMBRANO LÓPEZ**

## **CERTIFICACIÓN DE TUTOR**

**Victor Marcelo Pazmiño Mena** certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE UNA CARTERA DE SERVICIOS PARA EL AEROPUERTO INTERNACIONAL ELOY ALFARO DE MANTA**, que ha sido desarrollada por **Gema Virginia Barberán Zambrano** y **Melissa Ramona Zambrano López**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**DR. VICTOR M. PAZMIÑO MENA, MG**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE UNA CARTERA DE SERVICIOS PARA EL AEROPUERTO INTERNACIONAL ELOY ALFARO DE MANTA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Gema Virginia Barberán Zambrano y Melissa Ramona Zambrano López**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. YESSERIA J. MÁRQUEZ BRAVO, MG**  
**MIEMBRO**

---

**ING. CARLOS O. VALAREZO BELTRÓN, MG**  
**MIEMBRO**

---

**EC. YESENIA A. ZAMORA CUSME, MG**  
**PRESIDENTA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haber sido nuestra guía espiritual y permitirnos cumplir con sabiduría y esmero cada actividad;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día,

A nuestros padres quienes nos impulsan a ser mejores y mediante su apoyo incondicional nos permite alcanzar nuestros anhelados objetivos.

A nuestros maestros quienes con paciencia y dedicación nos guiaron con sus conocimientos y en especial a nuestro tutor, Dr. Victor Pazmiño por su predisposición para resolver nuestras inquietudes.

---

**GEMA V. BARBERÁN ZAMBRANO**

---

**MELISSA R. ZAMBRANO LÓPEZ**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darnos el maravilloso don de la vida y habernos brindado la fortaleza para poder realizar con éxito este proyecto.

A nuestros padres, quienes forman parte de nuestras metas y es gracias a ellos y por ellos que logramos alcanzarlas.

A nuestros maestros, compañeros y demás personas que hicieron posible la ejecución de este trabajo, siendo solidarios y dispuestos a colaborarnos.

---

**GEMA V. BARBERÁN ZAMBRANO**

---

**MELISSA R. ZAMBRANO LÓPEZ**

## CONTENIDO GENERAL

SECCIÓN 1 .....	II-VIII
Derechos de autoría .....	ii
Certificación de tutor.....	iii
Aprobación de tribunal.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria .....	vi
Resumen .....	xi
Palabras claves .....	xi
Abstract .....	xii
Key Words .....	xii
SECCIÓN 2 .....	
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	
1.1 Planteamiento del problema .....	1-3
1.2 Justificación.....	3-4
1.3 Objetivos .....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Idea a defender .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	
2.1 Cartera de productos/servicios .....	6-8
2.1.1 Diseño de la cartera de negocios.....	8
2.1.2 Métodos de análisis de la cartera de negocios .....	8-10
2.2 Matriz Ansoff .....	10-11
2.2.1 Estrategias de la matriz Ansoff.....	11
2.2.1.1 Estrategia de penetración de mercados.....	11-12
2.2.1.2 Estrategia de desarrollo de productos.....	12-13
2.2.1.3 Estrategia de desarrollo de mercados.....	13-14
2.2.1.4 Estrategia de diversificación.....	14-15
2.3 Aeropuerto.....	16-17
2.3.1 Estructura de los aeropuertos .....	17-19
2.3.1.1 Lado aire.....	17
2.3.1.2 Lado tierra.....	18
2.3.2 Clasificación de los aeropuertos .....	19
2.3.2.1 En función de la longitud de la pista.....	19
2.3.2.2 En función del nivel de congestión.....	19-20
2.3.2.3 En función del tipo de servicio.....	20-21
2.3.3 Servicios aeronáuticos y no aeronáuticos.....	21-23
2.3.4 Demanda de los aeropuertos .....	23-24

2.3.5 Transporte aéreo ecuatoriano .....	24-26
2.3.6 Aeropuerto internacional Eloy Alfaro .....	26
2.3.7 Análisis FODA .....	27
2.3.8 Matriz Canvas.....	27-29
2.3.9 Estudio de mercado.....	29-30
2.3.10 Análisis de la demanda .....	30-31
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	
3.1 Ubicación.....	32
3.2 Duración .....	32
3.3 Variables de estudio.....	32
3.3.1 Variable independiente.....	32
3.3.2 Variable dependiente.....	33
3.4 Procedimientos.....	33
3.4.1 Métodos .....	33
3.4.2 Técnicas .....	34
3.4.2.1 Observación directa.....	34
3.4.2.2 Entrevista.....	34
3.4.2.3 Encuesta.....	34
3.4.2.4 Matriz FODA.....	34
3.4.2.5 Matriz Canvas.....	34
3.4.2.6 Matriz Ansoff.....	35
3.4.3 Herramientas .....	35-36
3.5 Tipos de investigación.....	36
3.6 Manejo de la investigación .....	36-38
3.6.1 Fase 1. Diagnóstico.....	36-37
3.6.2 Fase 2. Estudio de mercado .....	37-38
3.6.3 Fase 3. Propuesta de cartera de servicios.....	38
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	
4.1 Diagnóstico del aeropuerto Eloy Alfaro.....	39
4.1.1 Reseña histórica del aeropuerto Eloy Alfaro.....	39
4.1.2 Análisis de la situación actual del aeropuerto Eloy Alfaro.....	40-42
4.1.2.1 Misión del aeropuerto Eloy Alfaro .....	42
4.1.2.2 Visión del aeropuerto Eloy Alfaro .....	42
4.1.3 Análisis de la situación competitiva del aeropuerto Eloy Alfaro .....	43
4.1.3.1 Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito .....	43-44
4.1.3.2 Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil .....	44-46
4.1.3.3 Comparación de los servicios aeroportuarios .....	46-47
4.1.4 Análisis del entorno del aeropuerto Eloy Alfaro .....	47-48
4.1.5 Análisis FODA .....	49-51



4.2 Estudio de mercado .....	52-60
4.2.1 Participación de mercado de las aerolíneas nacionales .....	60-61
4.2.2 Análisis de la demanda .....	61-62
4.3 Propuesta de cartera de servicios del aeropuerto Eloy Alfaro.....	63
4.3.1 Objetivos.....	63
4.3.1.1 Mediano plazo .....	63
4.3.1.2 Largo plazo .....	63
4.3.2 Estrategias de la matriz Ansoff.....	63-66
4.3.2.1 Estrategia de penetración de mercado .....	64-65
4.3.2.2 Estrategia desarrollo de nuevos productos .....	65
4.3.2.2 Estrategia desarrollo de nuevos mercados .....	65-66
4.3.3 Servicios incluidos en la cartera .....	66-67
4.3.4 matriz Canvas.....	68-70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	71-73
5.1 Conclusiones.....	71-72
5.2 Recomendaciones.....	72-73
BIBLIOGRAFÍA.....	74-79
ANEXOS.....	80-94

## **CONTENIDO DE CUADROS Y GRÁFICOS**

Cuadro 2.1 Enfoques para la elaboración de la cartera de negocios .....	9
Cuadro 2.2 Estrategias aplicables en la matriz Ansoff .....	10
Cuadro 2.3 Estrategia de Penetración de Mercado y Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos .....	15
Cuadro 2.4 Estrategia de Desarrollo de Nuevos Mercados y Estrategia de Diversificación .....	16
Cuadro 2.5 Estructura de los aeropuertos .....	18
Cuadro 2.6 Clasificación de los aeropuertos en función de la pista .....	19
Cuadro 2.7 Tipos de servicios de transporte aéreo .....	20-21
Cuadro 2.8: Tipos de servicios de un aeropuerto .....	22
Cuadro 2.9: Relación entre aeropuertos, aerolíneas y pasajeros.....	23
Cuadro 4.10 Tráfico doméstico e internacional del Aeropuerto de Manta.....	40
Cuadro 4.11 Áreas y servicios en el lado aire. Aeropuerto de Manta.....	41
Cuadro 4.12 Áreas y servicios en el lado tierra. Aeropuerto de Manta .....	41-42
Cuadro 4.13 Áreas y servicios en el lado aire Aeropuerto de Quito .....	43
Cuadro 4.14 Áreas y servicios en el lado tierra. Aeropuerto de Quito .....	43-44
Cuadro 4.15 Áreas y servicios en el lado aire. Aeropuerto de Guayaquil .....	45
Cuadro 4.16 Áreas y servicios en el lado tierra. Aeropuerto de Guayaquil .....	45-46
Cuadro 4.17 Comparación de los servicios de los aeropuertos .....	46-47

Cuadro 4.18 Análisis del entorno del Aeropuerto de Manta .....	48
Cuadro 4.19 Matriz FODA del Aeropuerto de Manta .....	49
Cuadro 4.20 Nacionalidad de los usuarios. Aeropuerto Manta .....	52
Cuadro 4.21 Ciudad destino final de los usuarios. Aeropuerto Manta.....	53
Cuadro 4.22 Motivo de viaje de los usuarios .....	54
Cuadro 4.23 Frecuencia de viaje de los usuarios .....	55
Cuadro 4.24 Conformidad con los servicios del aeropuerto .....	56
Cuadro 4.25 Servicios que le gustaría que le proporcione el aeropuerto .....	57
Cuadro 4.26 Preferencia para viajar a otros destinos.....	58
Cuadro 4.27 Medio de comunicación que utiliza con mayor frecuencia.....	59
Cuadro 4.28 Participación de mercado de las aerolíneas en Ecuador.....	60
Cuadro 4.29 Proyección de la demanda del aeropuerto de Manta .....	61
Cuadro 4.30 Matriz Ansoff aplicada al aeropuerto de Manta.....	64
Cuadro 4.31 Cartera de Servicios del Aeropuerto Eloy Alfaro.....	67
Cuadro 4.32 Modelo Canvas aplicado al aeropuerto de Manta.....	69-70
Gráfico 4.1 Nacionalidad de los usuarios. Aeropuerto Manta.....	52
Gráfico 4.2 Ciudad destino final de los usuarios. Aeropuerto Manta.....	53
Gráfico 4.3 Motivo de viaje de los usuarios .....	54
Gráfico 4.4 Frecuencia de viaje de los usuarios .....	55
Gráfico 4.5 Conformidad con los servicios del aeropuerto .....	56
Gráfico 4.6 Servicios que le gustaría que le proporcione el aeropuerto .....	57
Gráfico 4.7 Preferencia para viajar a otros destinos .....	58
Gráfico 4.8 Medio de comunicación que utiliza con mayor frecuencia .....	59
Gráfico 4.9 Participación de mercado de las aerolíneas en Ecuador .....	61
Gráfico 4.10 Proyección de la demanda del aeropuerto de Manta.....	62

## **RESUMEN**

El objetivo de la investigación es diseñar una propuesta de cartera de servicios en el Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta para el impulso de tráfico aéreo de pasajeros y carga, puesto que mantiene una limitada oferta de servicios complementarios tanto en el lado aire (para el respaldo de las aeronaves) como en el lado tierra (facilidades para el pasajero). Se aplicó una entrevista al administrador del aeropuerto, una hoja de observación para conocer los servicios que brindan las terminales aéreas de Manta, Quito y Guayaquil, la adaptación de la matriz FODA y la aplicación de encuestas dirigidas a los usuarios del aeropuerto de Manta. Los resultados obtenidos reflejaron que en los últimos años la terminal aérea ha mantenido una ruta doméstica que transporta pasajeros a la ciudad de Quito por negocios, y una ruta internacional a la ciudad de Barcelona-Venezuela con pasajeros que llegan a la ciudad de Manta para desarrollar actividades turísticas o visita a parientes; varios de ellos declararon su inconformidad con el retraso de vuelos, ausencia de servicios como tiendas comerciales y mostraron predisposición para viajar hacia otros destinos. Como aporte al estudio se establecieron un conjunto de estrategias que permitan impulsar la demanda de pasajeros y el desarrollo del servicio de carga, obteniendo una propuesta de cartera basada en el modelo que plantea la AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea).

## **PALABRAS CLAVE**

Cartera de servicios, aeropuerto, pasajeros, estrategias, matriz Ansoff.

## **ABSTRACT**

The objective of the research is to design a proposal for portfolio of services in the International Airport Eloy Alfaro of blanket to improve of air traffic of passengers and cargo; since it maintains a limited supply of complementary services both in the side air (for the backing of the aircraft) as on the land side (facilities for the passenger). An interview was applied to the administrator of the airport, an observation sheet to know about the services that provide the air terminals of Manta, Quito and Guayaquil, the adaptation of the FODA matrix and the implementation of surveys addressed to users of the airport of Manta. The results obtained showed that in recent years the air terminal has maintained a home path that transports passengers to the city of Quito by business, and one international route to the city of Barcelona-Venezuela by tourism or visit relatives; several of them expressed their disagreement with the delayed flights, absence of services such as shops and showed willingness to travel to other destinations. Like contribution to the study was established a set of strategies to boost demand for passengers and the development of cargo service, getting a proposal of portfolio based on the model that raises the AENA (Spanish Airports and Air Navigation).

## **KEY WORDS**

Service portfolio, airport, passengers, strategies, Ansoff matrix.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Con el desarrollo que ha experimentado el transporte aéreo en las últimas décadas, el concepto de los aeropuertos va más allá de ser instalaciones que permitan las tareas de aterrizaje y despegue de aviones, donde eran considerados como las infraestructuras fijas necesarias para que las aerolíneas desarrollasen sus modelos de negocio. Hoy en día, pueden ser vistos como auténticas ciudades aeroportuarias, donde se concentran todo tipo de servicios; no sólo implicados directamente en el transporte aéreo, sino cumpliendo unas funciones complementarias y colaterales con el mismo (Díez, 2012).

Este proceso evolutivo ha precisado que las terminales aéreas formen un sistema integral que aporte a la eficiencia del servicio de transporte de pasajeros y mercancías; contribuyendo al desarrollo del sector turístico, comercial, hotelero, gastronómico e inmobiliario de la región en que se encuentran inmersas. De acuerdo con Bel y Fageda (2011) están dejando de ser concebidos única y exclusivamente como proveedores de un servicio público, y pasa a adquirir gran relevancia su consideración como entidades económicas que también pretenden maximizar los ingresos de diversas actividades.

Dentro del marco de la aviación internacional la OACI (Organización de la Aviación Civil Internacional) es la entidad encargada de establecer normas y métodos que regulen la comunidad mundial de aviación, así también, existe la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) que determina las reglas orientadoras de las compañías aéreas; y en el ámbito nacional, la DGAC (Dirección General de Aviación Civil) es el organismo encargado de administrar y controlar la actividad aeronáutica dentro del país.

Para la DGAC (2011) la apertura comercial, el turismo y la dinámica internacional de la industria aeronáutica abren nuevas fronteras para la economía ecuatoriana.

Este escenario compromete a explotar los beneficios que ofrece la globalización, para lo cual es indispensable fortalecer la infraestructura aeroportuaria y proveer de herramientas para que su inserción e intervención sea exitosa en un mundo cada vez más competitivo y globalizado.

Según el Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo emitido por la DGAC (2014) el Ecuador cuenta con 22 terminales aéreas, de las que califican cuatro con pistas categoría I Internacional, permitiendo el ingreso de aeronaves procedentes del exterior en los aeropuertos de Manta, Quito, Latacunga y Guayaquil, basándose en los planos de necesidad y servicios.

Jimurzina *et al.*, (2015) revela en Ecuador los aeropuertos de Guayaquil y Quito compiten por los mercados de pasajeros y carga de las ciudades alrededor de ellos ya que no cuentan con aeropuertos internacionales. Por lo tanto, quién desarrolle un mejor sistema de rutas en conjunto con las aerolíneas, serán quien más mercado atraiga, adicionalmente, estos brindan calidad en los servicios brindados como: chequeo en aerolínea, control de pasaportes (migración), seguridad, servicios de aduanas, instalaciones aeroportuarias (tiendas, restaurantes, WiFi, salas VIP, salas de embarque), proveedores de alimentos y bebidas, entre otros.

La provincia de Manabí dispone de un aeropuerto ubicado en la ciudad de Manta, este se encuentra entre los de clasificación I en cuanto a la infraestructura de la pista, con capacidad de operar las 24 horas para recibir vuelos nacionales e internacionales. Según manifiesta Moreira (2015) citado por Zambrano (2015) el aeropuerto de Manta debe tener la misma actividad que tienen los aeropuertos de Quito y Guayaquil porque cuenta con semejantes bondades y facilidades, superándolos en ubicación. Sin embargo, una de las desventajas que posee es la limitada oferta de servicios complementarios tanto en el lado aire (para el respaldo de las aeronaves) como en el edificio aeroportuario o lado tierra (facilidades para el pasajero). Lo que hace necesario captar un mercado que está siendo atendido por otras terminales aéreas mediante la propuesta de

cartera de servicios óptima que permita impulsar el tráfico aéreo de pasajeros y carga.

La cartera de servicios es un documento donde constan el conjunto de actividades comerciales que oferta una organización, dicha cartera permite analizar sus productos o servicios de forma individual o general, posterior a ello, los directivos pueden tomar decisiones sobre qué servicios se deben innovar, eliminar o crear durante cierto tiempo. Según Hernández et al., (2014) la cartera de productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, es caracterizada en función de su valor o importancia para la producción, por ejemplo, rentabilidad, margen de beneficios, mercado que satisface. Más ambiciosamente, se incluye en el análisis aquellos productos potenciales o nuevos productos que la organización pudiera ofrecer.

Mediante la cartera de servicios se identifican las prestaciones que brinda el Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro y las que son necesarias incluir para impulsar el tráfico de pasajeros y carga en la terminal aérea; posterior a ello, establecer estrategias que sirvan de apoyo para el logro del cometido, puesto que existe la capacidad para nuevos consumidores, sin embargo, no se está dando el aprovechamiento oportuno.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la propuesta de cartera de servicios en el Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta impulsará el tráfico de pasajeros y carga?

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

En el contexto social, siendo los aeropuertos un espacio destinado mayormente para el servicio del tráfico aéreo de pasajeros, es necesario que estos cumplan no sólo con una pista de aterrizaje formidable sino también con una variedad de prestaciones que puedan brindárseles para su comodidad. La propuesta de la cartera de servicios para el Aeropuerto Internacional de Manta beneficia a los

usuarios permitiéndoles percibir mejoras antes de su viaje, así mismo, favorece a los proveedores de productos o servicios que se incluyan en dicha cartera.

En el ámbito económico, los pasajeros que viajan por placer son vitales para apoyar el crecimiento del sector turístico que involucra a diversas actividades, tales como, el sector hotelero, de transporte, gastronómico, entre otros. Así como los pasajeros que viajan por negocios favorecen a las industrias del sector financiero y comercial. Conjuntamente, con el sector carguero que permite la transferencia de mercadería desde cualquier lugar del mundo. El adiconamiento de nuevos servicios en la terminal aérea de Manta sirve como mecanismo para impulsar el tráfico aéreo favoreciendo al progreso de varios sectores en la región.

En el ámbito legal, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 5 del Reglamento para el Funcionamiento de Aeropuertos en Ecuador emitido por la DGAC (2014) en cuanto a la atención a pasajeros y usuarios establece: “Los administradores de aeropuertos, los explotadores de aeropuertos, explotadores de aeronaves y prestadores de servicios, deberán realizar sus actividades dando prioridad a la facilidad y seguridad de los pasajeros, usuarios y del público en general, procurando obtener la mayor calidad en su prestación, incorporando para ello la tecnología que estuviere acorde con el desarrollo del aeropuerto en base a la normativa vigente”, justificando la disposición de este artículo, la presente investigación se basa en la mejora de los servicios existentes e incorporando nuevos para la satisfacción de los usuarios del Aeropuerto Eloy Alfaro de Manta.

Técnicamente, la cartera de servicios del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro sirve como oportunidad para la asignación de recursos eficientes, puesto que, facilita a los administradores del aeropuerto determinar la conveniencia que tiene la implementación de los diversos servicios que se contemplan dentro de la misma, así también, proporciona la posibilidad de trabajar en conjunto con gobiernos locales y la Dirección de Aviación Civil para el beneficio de la provincia.



## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar una propuesta de cartera de servicios en el Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta para el impulso del tráfico aéreo de pasajeros y carga.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar los servicios del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta para el discernimiento de la situación actual.
- Desarrollar un estudio de mercado para la determinación de la demanda o el potencial de los nuevos servicios.
- Proponer la cartera de servicios del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro para el impulso del tráfico aéreo de pasajeros y carga.

## **1.4 IDEA A DEFENDER**

La propuesta de cartera de servicios en el Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta impulsará el tráfico aéreo de pasajeros y carga.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CARTERA DE PRODUCTOS/SERVICIOS**

Es el conjunto de los bienes/servicios comercializados por una organización. Trabajar con este concepto permite a la empresa analizar sus productos como parte de un sistema global, se constituye como el enfoque adecuado para cuando las empresas trabajan con una oferta muy diversa. La verdadera estrategia de producto/servicio debe buscar el mantenimiento de una oferta comercial equilibrada, en la medida de lo posible (Mesonero y Alcaide, 2012).

Según Mesonero y Alcaide (2012) a la hora de tomar decisiones sobre la cartera de productos las opciones son claras:

1. Desarrollar e incorporar nuevos productos/servicios al catálogo.
2. Modificar productos/servicios.
3. Eliminar productos/servicios.

La cartera de productos/servicios forma parte de la planificación estratégica de un negocio, permitiendo evaluar cada uno de los bienes o servicios que ofertan de acuerdo a la demanda existente, para luego determinar cuáles serían necesarios incluir, eliminar o mejorar en concordancia a las exigencias del mercado.

Martínez (2015) considera a la hora de analizar la composición de la cartera de productos de una empresa, se debe prestar atención a las siguientes dimensiones:

- Amplitud de la cartera de productos: Se refiere a la cantidad de líneas de productos fabricadas y comercializadas por una empresa.
- Longitud de la cartera de productos: Es la suma del conjunto de productos que conforman las distintas líneas de productos de la organización, es

decir la suma de todos los productos con sus distintas presentaciones en todos los mercados en los que actúa la empresa.

- Profundidad de línea: Se refiere a las distintas variantes que se ofrecen de cada producto dentro de la línea de productos, en cuanto a marcas, tamaños, formatos, entre otros.
- Consistencia de las líneas de productos: Se analiza en base a la medida en que las distintas líneas de productos se encuentran relacionadas en cuanto a aspectos como el uso final, las exigencias de producción, los canales de distribución, entre otros.

El conocimiento de las dimensiones expuestas permite configurar estrategias, ya que proporciona ideas sobre cómo expandir el negocio, añadiendo nuevas líneas o simplemente nuevas presentaciones de los productos, buscando más consistencia en las formas de comercializar o usar los productos (Talaya, 2008).

Según Hermida y Iglesias (2015) para cuantificar las dimensiones de una cartera de productos se tiende a agrupar la totalidad de productos en líneas de producto, es decir, en grupos que tienen unas características similares, público objetivo parecido o comunicación común, estas dimensiones pueden ser la amplitud, el número de líneas de producto que una empresa comercializa y la profundidad y el número de productos que están presentes en cada línea.

La mejora en la gestión de la cartera de productos de una empresa es un paso importante hacia el incremento de la competitividad. La competitividad es una medida cualitativa que valora la capacidad de conseguir cuotas de mercado respecto a otras organizaciones; una organización puede ser competitiva por tener menos costes, ofrecer más calidad en sus productos, tener más tecnología o realizar mejor su marketing (Hermida y Iglesias, 2015).

Para la elaboración de la cartera de servicios las empresas deben considerar las dimensiones que ésta posee, tales como: la amplitud y longitud de la cartera, la profundidad y consistencia de las líneas de productos, es decir la variedad de productos que pretende brindar al mercado, todo esto para poseer un portafolio que permita obtener una ventaja competitiva y ganar mayor participación; siempre considerando las necesidades de cada segmento.

### **2.1.1 DISEÑO DE LA CARTERA DE NEGOCIOS**

El diseño de la cartera de negocios incluye la búsqueda de productos y áreas de negocio a considerar en el futuro. La base de este análisis es la necesidad de un crecimiento rentable por parte de la empresa, ello permite identificar, valorar y seleccionar oportunidades de mercado, y a continuación elaborar estrategias para alcanzarlas. La empresa se puede plantear un crecimiento, pero también puede optar por reducir sus actividades o servicios. La organización debe analizar los negocios actuales y decidir qué ramos deben recibir más, menos o ninguna inversión, y desarrollar estrategias de crecimiento para añadir nuevos negocios a la cartera (Casado y Sellers, 2010).

El diseño de la cartera de negocios es considerado por las empresas que tienen la necesidad de crecimiento, tomando como referencia la posición competitiva en la que se encuentran los productos o servicios que ofrece, para luego tomar decisiones sobre nuevos mercados a los que se pretenda llegar, negocios que podría abandonar o mejorar por medio de estrategias.

### **2.1.2 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS**

Según Kotler y Armstrong (2003) en algunas empresas el análisis de la cartera de negocios se hace informalmente y otras usan métodos de planeación de cartera formales. Existiendo una serie de instrumentos o modelos de cartera de gran utilidad para formular estrategias y asignar los recursos disponibles. Los métodos que pueden servir para el análisis y elaboración de la cartera de negocios son:

**Cuadro 2.1** Enfoques para la elaboración de la cartera de negocios

	<b>ENFOQUE BOSTON CONSULTING GROUP (1972)</b>	<b>ENFOQUE GENERAL ELECTRIC (1979)</b>	<b>ENFOQUE ARTHUR D. LITTLE (1974)</b>	<b>ENFOQUE ANSOFF (1957)</b>
<b>DEFINICIÓN</b>	La matriz BCG proporciona un marco de referencia para evaluar el desempeño relativo de los negocios en los que opera una empresa diversificada. La matriz utiliza dos factores para evaluar el conjunto de negocios de la organización la tasa de crecimiento de un mercado en particular y la participación de la organización en ese mercado (Griffin, 2011).	Es un enfoque más sofisticado para administrar diferentes unidades de negocios, es una técnica de administración del portafolio que también puede presentarse en forma de matriz, este modelo a más de enfocarse sólo en el crecimiento y la participación de mercado considera el atractivo de la industria y la posición competitiva (Griffin, 2011).	La denominada matriz de evolución producto-mercado presenta claras similitudes con las dos matrices de dimensiones multivariabes ya descritas. La construcción del modelo pasa por la etapa de identificación de la unidad de análisis, clasificación de los negocios en función del grado de madurez del sector al que pertenecen, determinación de la posición competitiva, construcción de la matriz, elección de las estrategias y test de coherencia de los resultados financieros y del sistema de gestión y análisis del riesgo (Munuera y Rodríguez, 2012).	La matriz de crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus unidades estratégicas de negocios (Martinez y Milla, 2012).

Existen algunos métodos para realizar análisis y elaboración de la cartera de productos o servicios, entre estos se encuentran el Método Boston Consulting Group que mide el desempeño de cada negocio, el Método General Electric evalúa el atractivo y la posición competitiva de la industria, el Método Little conocido por medio de la matriz de Evolución Producto-Mercado; y el método Ansoff denominado matriz de crecimiento porque incluye una serie de estrategias que pueden ser adoptadas para el desarrollo de la empresa en mercados actuales o diferentes.

## 2.2 MATRIZ ANSOFF

La matriz de crecimiento Ansoff es la herramienta más conocida para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, ésta responde al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar una opción estratégica de expansión o de diversificación, según sea el caso (Martínez y Milla, 2012).

**Cuadro 2.2** Estrategias aplicables en la matriz Ansoff

PRODUCTOS	ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS		
ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Martínez y Milla, 2012

Esta matriz recoge las cuatro estrategias que puede adoptar una empresa dependiendo si la compañía desea operar en el mercado actual o en uno nuevo a través de la gama de productos actuales o bien, mediante nuevos productos (Baena, 2011).

La matriz Ansoff permite determinar las estrategias que debe adoptar una empresa de acuerdo a sus objetivos de crecimiento, este método es utilizado en especial para desarrollar tácticas de marketing, direccionando a la empresa

hacia un mercado diferente o mejorando su posición actual. No obstante, es necesario agotar todas las posibilidades antes de considerar la de diversificación.

## **2.2.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LA MATRIZ ANSOFF**

Para Ramírez (2013) dentro del marco estratégico corporativo se estudian en mayor proporción las estrategias de la matriz de Ansoff: penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

### **2.2.1.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADOS**

La estrategia de penetración de mercado es la más segura de las estrategias. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio), atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). De su aplicación se obtendrán ventajas como: la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere y al mercado en el que este se mueve (Sainz, 2015).

Según expresa Baena (2011) consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Para lograrlo la empresa puede optar por dos vías:

- a) Desarrollar la demanda global, se consigue a través del incremento de la frecuencia de utilización del producto, aumentar la tasa de consumo medio o bien, buscar nuevos usos para el producto.
- b) Aumentar la cuota de mercado, el incremento en la cuota de mercado puede lograrse al mejorar las prestaciones del producto o el servicio, reposicionando la marca, reduciendo el precio, comprar el negocio de un

competidor para adquirir su cuota de mercado, o incluso, reforzando la red de distribución.

La estrategia de penetración de mercado consiste en crecer en el mercado y con los productos que se ha venido trabajando, esto se puede obtener mediante tácticas como mejorar las características del producto o servicio, realizar promociones o desarrollar publicidad, actividades que conlleven a adquirir clientes potenciales o una cuota de mercado de la competencia.

### **2.2.1.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS**

La estrategia de desarrollo de nuevos productos implica necesariamente un cambio que puede cristalizarse de diferentes modos. La empresa puede moverse en un mercado que ya conoce, pero a la vez está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios. El cambio puede manifestarse adaptando el producto a otras ideas u otros diseños, secuencias y componentes, modificando su color, sonido, olor, forma, tamaño, movimiento, invirtiendo procesos o creando más versiones (Sainz, 2015).

Para Baena (2011) consiste en aumentar las ventas introduciendo nuevos productos en los mercados actuales. Existen tres posibilidades:

- a) Adición de características, por ejemplo, aumentar la funcionalidad del producto o añadir un valor emocional al producto.
- b) Ampliar la gama de productos, implica la creación de nuevos modelos, tamaños e incluso versiones del producto inicial.
- c) Rejuvenecimiento la línea de productos, para lograrlo la empresa puede introducir una nueva generación de productos que sustituya a los obsoletos o bien, mejorar la estética del producto vigente.



La estrategia de desarrollo de productos consiste en la modificación de los bienes o servicios comercializados por la empresa, considerando añadir valor agregado o realizar una reconstrucción del producto mejorando sus cualidades con características innovadas o bien, desarrollar nuevos productos para el mismo mercado.

### **2.2.1.2 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADOS**

Cuando se incursiona en mercados inexplorados por la organización con los productos actuales. Es aconsejable utilizarla cuando el mercado actual está saturado, existen competidores muy poderosos o cuando se identifican otros segmentos de mercados más atractivos. Se puede hacer desarrollo de mercados a nivel nacional a través de estrategias de comunicación diferentes a las que viene empleando, nuevos canales de distribución, tales como: supermercados, máquinas expendedoras, plataformas virtuales, telemarketing, ventas multinivel, etc. (Ramírez, 2013).

Baena (2011) sostiene que la estrategia de desarrollo de mercado puede llevarse a cabo de tres formas:

- a) Nuevos segmentos (mismo mercado geográfico), en este caso, el desarrollo de mercados se produce introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo (o viceversa) o bien, a través del reposicionamiento del producto para ofrecerlo a otro grupo de consumidores.
- b) Nuevos circuitos de distribución, por ejemplo, las máquinas de vending, venta directa e internet.
- c) Expansión geográfica, se logra a través de la implantación de la empresa en otras regiones del país e incluso, en un país extranjero.

La estrategia de desarrollo de mercados se refiere a la posibilidad de intentar el posicionamiento de productos o servicios en sectores ajenos al que se ha venido trabajando la empresa hasta ese momento; puede ser en el mismo país tratando de abarcar nuevos segmentos y nuevos clientes por medio de estrategias diferentes a las que se han empleado como publicidad, venta directa, entre otros métodos que ayudarán a la expansión de mercados.

#### **2.2.1.4 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN**

Cuando la alternativa elegida es lanzar nuevos productos, en mercados en los que todavía no está presente la empresa, se optará por una estrategia de diversificación; esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que se parte de una experiencia producto-mercado nula. Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado o del tipo de producto, sino también de las prácticas comerciales que requiere y de la tecnología empleada.

En consideración con Ramírez (2013) se refiere a la incursión en mercados nuevos con productos nuevos, se pueden clasificar, así:

- Diversificación concéntrica: productos que guardan relación con la tecnología actual, y el mercado actual, una de las estrategias más utilizadas es la sinergia empleada para aprovechar la infraestructura de las empresas y cautivar mayores clientes dentro del mercado que se decide atender.
- Diversificación por conglomerados: adquisición de negocios que no tienen nada en común con los clientes, la tecnología ni los mercados actuales.
- Diversificación horizontal: ocurre cuando se ofrecen productos diferentes a las líneas actuales, pero van dirigidas al mismo mercado objetivo.

Las estrategias de diversificación tratan de llegar a mercados nuevos con productos nuevos, de esta manera la empresa estaría dando un gran paso hacia el crecimiento. Sin embargo, se debe conocer cuál será el grado de aceptación que tendrá el producto o servicio y si el nuevo segmento al que está considerando dirigirse confiará en la organización.

## 2.2.2 CUADROS EXPLICATIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ ANSOFF

**Cuadro 2.3** Matriz Ansoff. Estrategia de Penetración de Mercado y Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos

<b>ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO</b> <b>(Productos actuales-Mercados actuales)</b>	<b>ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS</b> <b>(Productos nuevos- mercados actuales)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tratará de mejorar su participación en el mercado (cuota) y conseguir mejores resultados, aumentando sus ventas en los mercados actuales en los que ya está presente con sus productos/servicios actuales.</li> </ul> <p>Adecuada cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector está en fase de crecimiento.</li> <li>• Aun siendo un sector maduro, los mercados actuales no están saturados.</li> <li>• El nivel de consumo de los clientes se puede incrementar significativamente.</li> <li>• La participación en el mercado de los principales competidores disminuye, mientras que las ventas totales del sector permanecen estables o aumentan.</li> <li>• El incremento de la cuota de mercado genera economías de escala de las que se derivan ventajas competitivas para la empresa.</li> <li>• La obtención de una mayor cuota de mercado puede conseguirse a través de variables comerciales (campañas publicitarias, descuentos especiales, servicio al cliente, etc) o mediante la obtención de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa se mantiene en su (s) mercado (s) actual (es) desarrollando y/o incorporando productos/servicios nuevos:</li> <li>• Mejoras continuas de producto con nuevas prestaciones.</li> <li>• Incorporación de nuevos productos en la cartera de productos de la empresa.</li> </ul> <p>Adecuada cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa compete en un sector muy especializado tecnológicamente, que requiere una mejora continua de los productos/ servicios ofrecidos.</li> <li>• La empresa tiene cercanía a la clientela y es capaz de reaccionar ante cualquier nueva demanda de la misma.</li> <li>• La empresa cuenta con capacidad en investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> </ul>

---

una ventaja competitiva (diferenciación de producto, liderazgo en costes).

---

**Fuente:** Ortega y Espinoza, 2015

**Cuadro 2.4** Matriz Ansoff. Estrategia de Desarrollo de Nuevos Mercados y Estrategia de Diversificación

<b>ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS</b>	<b>ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN</b>
<b>Productos actuales- Mercados nuevos</b>	<b>Productos nuevos- Mercados nuevos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa trata de introducir sus productos/servicios actuales en nuevos mercados, aprovechando la tecnología y capacidades de producción existentes para generar economías de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa incluye simultáneamente nuevos productos/servicios y nuevos mercados, adicionales a los ya existentes.</li> <li>• Es la estrategia de mayor riesgo: requiere nuevos conocimientos, nuevas técnicas, nuevas instalaciones.</li> </ul>
Adecuada cuando:	Adecuada cuando:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe saturación en el mercado nacional.</li> <li>• Identificación oportunidades de negocio en otros mercados.</li> <li>• Aparecen nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y costes razonables.</li> <li>• La empresa ha alcanzado altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales pretendiendo introducirse en otros mercados que sean accesibles.</li> <li>• Las instalaciones productivas están infrautilizadas, la empresa tiene capacidad sobrante.</li> <li>• La empresa dispone de los recursos materiales financieros y humanos necesarios para llevar a cabo su entrada en otro mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se detectan oportunidades de inversión de excedentes financieros.</li> <li>• Los mercados exteriores requieren nuevos productos o servicios.</li> <li>• Se busca la reducción del riesgo global; aunque alguna línea fracase, no todas van a ir mal.</li> </ul>

---

**Fuente:** Ortega y Espinoza, 2015

## 2.3 AEROPUERTO

Según Alba (2015) actualmente el concepto de aeropuerto se refiere sobre todo al conjunto de instalaciones técnicas y comerciales necesarias para la explotación de los transportes aéreos que afectan a una ciudad o a una región. Los primeros aeropuertos construidos a partir de la década de los treinta, desde

la perspectiva actual, apenas sí pueden considerarse como tales, pues, para el aterrizaje de los aviones no hacía falta más que un campo de aterrizaje, en definitiva, un aeródromo, es que un terreno dispuesto para permitir a los aviones despegar y aterrizar, con la infraestructura necesaria para la preparación de los vuelos.

Alba (2015) expresa que hoy en día se han completado con numerosos servicios e instalaciones exteriores tales como: la estación terminal para los pasajeros y despacho de mercancías, el servicio local de navegación aérea, las pistas y área de aparcamiento y la zona industrial. Este proceso económico y tecnológico hizo del aeropuerto un espacio claramente definido y encaminado a prestar un servicio al ser identificado como un punto de partida y llegada de pasajeros y mercancías en un mundo interconectado (Cárdenas, 2014).

La evolución que han experimentado los diferentes sectores en una economía ha motivado que el transporte aéreo sea parte de este cambio y se convierta en un sector generador de actividades concadenadas, siendo necesario mejorar la infraestructura de los aeropuertos con equipamiento idóneo y variedad de servicios que sirvan de soporte para generar los resultados esperados.

### **2.3.1 ESTRUCTURA DE LOS AEROPUERTOS**

Poyato (2015) considera que, por norma general, el aeropuerto se divide en dos zonas de actividad donde se desarrollan las principales operaciones:

#### **2.3.1.1 LADO AIRE**

El lado aire, es característico por prestar atención exclusiva a la aeronave. Dentro de esta zona se desarrollan operaciones tales como: salvamento y extinciones de incendios, seguridad aeronáutica, control de movimientos y retirada de aeronaves, entre otras (Poyato, 2015). Según la Entidad encargada de los Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea, AENA (2015) explica que su componente principal es el área de movimiento o campo de vuelos, que se divide

a su vez en área de maniobras (con las áreas de aterrizaje y rodaje) y en plataforma de estacionamiento de aeronaves.

### 2.3.1.2 LADO TIERRA

Según Poyato (2015) el lado tierra, se caracteriza por ser la zona en la que, principalmente, se presta atención al pasajero. Por ello, todas las operaciones que se desarrollan en esta zona están dirigidas a satisfacer sus necesidades.

Para la AENA (2015) el terminal de pasajeros es un edificio que sirve de enlace entre el transporte aéreo y el transporte terrestre. Incluye un sistema de tratamiento de pasajeros y manejo de equipajes, instalaciones para las compañías aéreas, zonas de prestación de servicios de información, áreas comerciales y salas de espera. También existe un área destinada para las operaciones relacionadas con el manejo de mercancías.

La AENA (2015) manifiesta que aparte de las terminales de pasajeros y carga, en el área terminal suelen existir otros edificios, entre los que destacan la torre de control, terminal de aviación general y los bloques técnicos y administrativos. Para acceder al aeropuerto existen diferentes medios, siendo los más importantes los vehículos particulares, taxis, autobuses y metro. Por ello hay que prever unas vías de acceso y circulación interior y aparcamientos de vehículos, así como estaciones en los casos que se requiera; todo esto, forma parte del sistema aeroportuario.

**Cuadro 2.5** Estructura de los aeropuertos

		Área de movimiento	Área de maniobras	Área de aterrizaje Área de rodaje
	<b>LADO AIRE</b>		Plataforma	
		Área de seguridad		
<b>AEROPUERTO</b>	<b>LADO TIERRA</b>	Área terminal	Terminal de pasajeros	
			Terminal de carga	
			Otros edificios	

Urbanización	Vías de acceso
	Aparcamientos
Zona industrial	

## 2.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS AEROPUERTOS

Tomando como referencia lo expuesto por el Ministerio de Fomento de España (2015) los aeródromos se clasifican:

### 2.3.2.1 EN FUNCIÓN DE LA LONGITUD BÁSICA DE LA PISTA

De acuerdo a los tipos de aeronaves que los utilizan y de la longitud básica de la pista necesaria para satisfacer las necesidades de operación de dichos aviones. Se entiende como longitud básica de la pista la que se requeriría en un emplazamiento horizontal a nivel del mar, en condiciones atmosféricas. Sobre esta longitud básica se aplicarán las correcciones por altitud, temperaturas y pendiente de la pista para obtener la longitud real de la misma (Ministerio de Fomento de España, 2015).

**Cuadro 2.6** Clasificación de los aeropuertos en función de la pista

CLASIFICACIÓN DE LAS PISTAS	
LETRA CLAVE DE LA PISTA	LONGITUD BÁSICA
A	Mayor de 2.100 metros
B	Entre 2.100 y 1.500 metros
C	Entre 1.500 y 900 metros
D	Entre 900 y 750 metros
E	Menor de 750 metros

**Fuente:** Ministerio de Fomento de España, 2015

### 2.3.2.2 EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE CONGESTIÓN DE AEROPUERTO

La IATA (2013) proporciona una clasificación de aeropuertos basada en su nivel de congestión:

- Aeropuerto de nivel 1: Es un aeropuerto donde la capacidad de la infraestructura del mismo es generalmente adecuada para poder satisfacer la demanda de los usuarios del aeropuerto en cualquier franja horaria.
- Aeropuerto de nivel 2: Es un aeropuerto donde existe un potencial de congestión durante algunos periodos del día, semana o temporada, que puede resolverse a través de la cooperación voluntaria entre las compañías aéreas.
- Aeropuerto de nivel 3: Es un aeropuerto donde la demanda de infraestructura aeroportuaria supera considerablemente la capacidad del aeropuerto durante el periodo en cuestión; la expansión de la infraestructura aeroportuaria para satisfacer la demanda no es viable a corto plazo; los intentos por resolver el problema a través de ajustes voluntarios en la programación han fallado o no son efectivos.

Las entidades reguladoras tanto del transporte aéreo como de los aeropuertos en materia internacional, tienen la libertad de clasificar de forma general a la actividad aeronáutica de un país. No obstante, la institución encargada de este sector en cada nación es quien designa las normas que serán aplicadas dentro de su territorio; teniendo el deber de clasificar a los aeropuertos para conocer los que cumplen con los requerimientos básicos y por ende encomendar actividades conforme a su categoría.

### **2.3.2.3 EN FUNCIÓN DEL TIPO SERVICIO**

Los servicios de transporte aéreo pueden clasificarse de la siguiente manera:

**Cuadro 2.7** Tipos de servicios de transporte aéreo

Vuelos regionales	No recorren grandes distancias, como mucho se desplazan de una región a otra cercana (no más de 500 km de distancia).
Vuelos nacionales	No sobrepasan el territorio nacional.
VUELOS REGULARES	



	Vuelos internacionales	Sobrepasan el territorio nacional y se dirigen hacia otros países.
	Vuelos intercontinentales	Sobrepasan el territorio de un continente para dirigirse hacia otro.
VUELOS NO REGULARES	Vuelos chárter	Tienen carácter discrecional, ya que no se encuentran sujetos ni a un calendario, ni a un horario, ni a un itinerario fijo. Se utilizan para confeccionar paquetes turísticos.
	Vuelos aerotaxis	Se alquila el avión completo con un máximo de 15 pasajeros, ya que son naves pequeñas que realizan tanto viajes nacionales como internacionales.
	Vuelos especiales	Tiene una cartera de productos muy variada, dado que realizan excursiones de paracaidismo, visitas panorámicas, servicios especiales de reportajes fotográficos, etc.
VUELOS DE CARGA		Permite transportar cargas por vía aérea desde su lugar de origen hasta su destino. Todas las partes comparten la responsabilidad de velar por que ésta se traslade en condiciones fiables y seguras a través de dicha cadena.
VUELOS DE PASAJEROS		Transporte aéreo del pasajeros, siendo este una persona natural que es trasladada de un lugar a otro, mediante el pago de una tarifa legalmente establecida.

Fuente: Cabarcos, 2010

Para cada actividad puede existir un tipo de transporte aéreo. Unos que llevan consigo la responsabilidad de atender la demanda de pasajeros o de carga internacional y otros que prestan sus servicios para realizar vuelos nacionales o regionales, estos vuelos pueden depender de un itinerario y otros que sólo se los considera para realizar vuelos irregulares, utilizados en su mayoría para fines turísticos. Para cada uno de ellos existen normas que deben cumplirse de acuerdo al nivel territorial que estén cruzando.

### 2.3.3 SERVICIOS AERONÁUTICOS Y NO AERONÁUTICOS

Según expresa Sánchez (2011) los recintos aeroportuarios dan cabida en sus instalaciones a multitud de servicios y actividad. Distinguiendo las siguientes:

**Cuadro 2.8:** Tipos de servicios de un aeropuerto

SERVICIOS AERONÁUTICOS	SERVICIOS NO AERONÁUTICOS	INGRESOS POR SERVICIOS
<p>Los que corresponde prestar obligatoriamente, y que pueden proporcionarse directamente o a través de terceros. Estos servicios incluyen los correspondientes al uso de pistas, calles de rodaje, plataformas, ayudas visuales, iluminación, edificios terminales de pasajeros y carga; así como los que se refieren a la seguridad y vigilancia del aeropuerto; y a la extinción de incendios y rescate, entre otros.</p> <p>Servicios complementarios: Incluyen, entre otros, los de rampa, suministro de combustible a las aeronaves, avituallamiento, almacenaje de carga y guarda, mantenimiento y reparación de aeronaves (Congreso de los Estados Unidos de México, 2015).</p>	<p>Los que se refiere a la venta de diversos productos y servicios a los usuarios del aeropuerto y que no son esenciales para la operación del mismo, ni de las aeronaves. Estos servicios pueden ser prestados directamente, o por terceros que contraten el arrendamiento de áreas para comercios, restaurantes, arrendamiento de vehículos, publicidad, casa de cambio, bancos y hoteles, entre otros (Congreso de los Estados Unidos de México, 2015).</p>	<p>Ingresos por operaciones de tránsito aéreo: Servicio de aterrizaje, utilización de las pistas, calles de rodaje y plataformas; servicios a los pasajeros, servicios de carga, servicios de estacionamiento y de hangar; servicios de seguridad de la aviación, servicios de escala.</p> <p>Ingresos por operaciones no aeronáuticas: Provisión de combustible y lubricantes de aviación; valores que pagan las empresas comerciales u otras entidades por el derecho de explotar restaurantes, bares, cafeterías, provisión de alimentos, tiendas libres de impuestos, estacionamiento de automóviles, valores y por el uso de locales para la atención al pasajero y de venta de billetes (OACI, 2013).</p>

La OACI (2013) reconoce la importancia permanente de los ingresos provenientes de actividades no aeronáuticas, son de hecho, el medio principal por el cual los aeropuertos recuperan sus costos totales, ya que los beneficios generados por dichas actividades cubren ampliamente las pérdidas en que la mayor parte incurre en sus operaciones de la parte aeronáutica. Es preciso alcanzar un fino equilibrio donde, entre otras consideraciones, el desarrollo de los ingresos no aeronáuticos en modo alguno comprometa la seguridad operacional o la protección del predio aeroportuario, y no se pierda de vista que el papel primordial del aeropuerto es facilitar el tránsito aéreo.

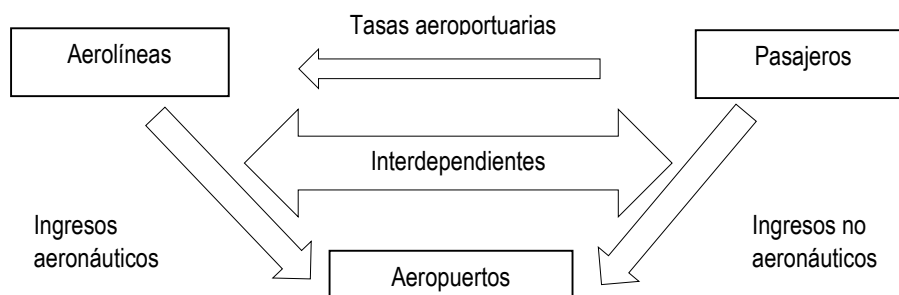
Los servicios de apoyo a la actividad aeronáutica es lo que ha cambiado la perspectiva sobre un aeropuerto, es decir, todas las prestaciones que contribuyen al desarrollo adecuado de sus actividades, ya sea con la ayuda de los servicios para la protección de las aeronaves o las facilidades que se brinden dentro del edificio de la terminal aérea a disposición de los pasajeros.

### 2.3.4 DEMANDA DE LOS AEROPUERTOS. MERCADOS MULTIPLATAFORMA

A consideración de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, CNMC (2014), la distinción entre ingresos provenientes de actividades aeronáuticas y no aeronáuticas conlleva importantes implicaciones sobre la consideración de quiénes son los clientes y, por tanto, cómo se configurará la demanda de los aeropuertos.

Antiguamente, se consideraba un mercado con una estructura vertical en la que los aeropuertos no eran capaces de vender su producto directamente al consumidor final, sino que necesitan para ello a las aerolíneas. Esta relación obviaba a los pasajeros como posible fuente de ingresos independientes de los aeronáuticos. Sin embargo, la dinámica del sector en las últimas décadas ha derivado hacia la constatación de que, de una forma interdependiente, tanto aerolíneas como pasajeros inciden en la situación económica del aeropuerto (CNMC, 2014).

**Cuadro 2.9** Relación entre aeropuertos, aerolíneas y pasajeros.



Fuente: CNMC, 2014

Este concepto se denomina en la literatura económica como “Two sided markets” o mercados multiplataforma, es decir, aquéllos en los que el volumen de transacciones depende de diversos factores especialmente relacionados con la interdependencia de ambos lados, lo que se ha venido a denominar economías de red cruzada. Aplicado al caso del sector aeroportuario existiría una relación de interdependencia entre los ingresos obtenidos a través de las aerolíneas y los obtenidos a través de los servicios comerciales gestionados a los pasajeros (CNMC, 2014).

Un aeropuerto como tal lo constituye la demanda de diversos servicios que, actuando de forma separada, son parte de un sistema. Las tasas cobradas a las aerolíneas (por uso de la pista y otros servicios) y a los pasajeros (por el uso de las instalaciones, que por lo general están incluidas en el tiquete aéreo), generan ingresos aeronáuticos, mientras que por la renta o alquiler de locales comerciales se producen ingresos no aeronáuticos.

### **2.3.5 TRANSPORTE AÉREO ECUATORIANO**

Para la Dirección de Aviación Civil (2011) el transporte aéreo en Ecuador ha dejado de ser un fin en sí mismo para convertirse en un medio al servicio de otros sectores de la economía del país, entre ellos: el comercio, el importador-exportador y turístico. Hoy en día, el transporte aéreo es un sector estratégico que se complementa con la infraestructura aeroportuaria.

Según el Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo emitido por la DGAC (2014) son 19 aeropuertos administrados por la misma entidad, y 3 que se encuentran bajo concesión (Quito, Guayaquil y Cuenca). En el tráfico aerocomercial los aeropuertos más importantes son los tres últimos mencionados, por la cantidad de movimientos y pasajeros y volumen de carga transportada; y bajo la administración de la DGAC se destaca el aeropuerto de Baltra, Manta, Orellana y Esmeraldas.

Para Sánchez (2011) existen aspectos fundamentales que permiten la competencia entre aeropuertos:

- Resulta incuestionable que una mejor ubicación territorial implicará importantes ventajas, tanto en la accesibilidad a las instalaciones de un aeropuerto, como considerar la influencia de las características económicas del contexto aeroportuario, pues, en buena medida, el volumen de actividad del aeropuerto va a depender de la evolución del entorno.
- En cuanto a los costes, será difícil encontrar espacios para la competencia si las autoridades de los aeropuertos no pueden modular las tarifas que cobran a los usuarios. Si los gestores de los aeropuertos no pueden controlar tarifas, se estará renunciando a un importante elemento favorecedor.
- Finalmente, las instalaciones constituyen un componente cuya alteración queda, en principio, íntegramente dentro de la esfera de decisión del gestor aeroportuario. En definitiva, es el elemento que puede resultar menos dependiente de apreciaciones subjetivas y cuya mejora es más fácilmente evidente y contribuirá notablemente para la mejora de su competitividad.

Para la CNMC (2014) las variables a través de las cuales los gestores de los aeropuertos pueden competir con otras infraestructuras son fundamentalmente los precios y la calidad y/o variedad de sus servicios. La modificación de estas variables tendrá un impacto diferente en cada segmento de clientes de los aeropuertos: aerolíneas y pasajeros. Así, puede considerarse que la modificación de las tasas aeronáuticas, la mejora en precios y calidad de los servicios de asistencia en tierra, o en la eficiencia en la gestión de la torre de control y aproximación afectarán de forma directa únicamente al segmento de las aerolíneas. Por su parte, la modificación y diversificación de los servicios

comerciales del aeropuerto tendrán una mayor incidencia en la decisión de los pasajeros, al igual que, la existencia de rutas alternativas a precios razonables.

En todo caso, cabe matizar que el efecto estas variables sobre la toma de decisiones de unos y otros también dependerá del grado de poder de mercado que tenga el aeropuerto en su área (CNMC, 2014).

El sistema aeroportuario ecuatoriano se encuentra bajo las normas de la Dirección de Aviación Civil, quien se encarga de controlar todas las actividades que se desarrollen dentro de los aeropuertos, mientras no se encuentren bajo concesión. Esta entidad es la que administra los recursos para llevar a cabo proyectos que contribuyan al mejoramiento del sector, al igual que establece las tasas por las prestaciones dentro de las terminales aéreas.

### **2.3.6 AEROPUERTO INTERNACIONAL ELOY ALFARO**

La pista de Manta inicia sus operaciones en el año 1940. La Fuerza Aérea Ecuatoriana creó la Base Aérea Eloy Alfaro, en el año 1978. El 15 de marzo de 1994, se habilita al Aeropuerto Eloy Alfaro como Internacional. En 1999, el gobierno del Ecuador suscribió un Convenio con los Estados Unidos, en la que se estableció el uso por parte de las fuerzas militares norteamericanas una parte del aeródromo Eloy Alfaro. Actualmente está considerado como uno de los mejores aeropuertos del Ecuador por ofrecer el 99.9% de performance a las aeronaves que operan en él (Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta, 2015).

El Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta ha experimentado cambios desde su inserción, anteriormente, fue utilizado para la atención de aeronaves militares sirviendo a Sudamérica y al Ecuador; debido a los requerimientos que necesitaban este tipo de aviones, en la actualidad es considerado uno de los mejores del país por disponer de una pista con condiciones adecuadas según las normas nacionales e internacionales.

### **2.3.7 ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)**

Constituye una herramienta o técnica de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la empresa. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, visión, los objetivos y metas de la organización. Igualmente, permite hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la empresa (Barrios, 2011).

Sainz (2015) considera que ayudará a desvelar los factores clave de éxito, permitiendo seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades que brinda el entorno y obviando amenazas, permitirá alcanzar los objetivos propuestos de forma más eficaz.

La matriz FODA es la herramienta que permite a la empresa conocer su situación tanto interna como externa, mediante un análisis de estos aspectos se pueden determinar las fortalezas y debilidades que posee la organización, así también conocer las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, para luego contrarrestar los factores negativos mediante los atributos que posee la empresa y su entorno.

### **2.3.8 MATRIZ CANVAS**

El lienzo es un modelo visual que permite desarrollar y evaluar cómo la empresa quiere crear valor para el cliente. Como si se tratase de pintar un cuadro, hay un lienzo (Canvas en inglés), que se puede empezar a pintar por la parte derecha dibujando el bloque de la oferta (clientes, propuesta de valor, canales, relaciones e ingresos) y situar en la parte izquierda los costes (actividades y recursos clave, socios y costes) (Planellas y Muni, 2015).

Según expone Banchieri *et al.* (2013) el modelo Canvas tiene su origen en la tesis doctoral que realizó Osterwalder, y su contribución principal es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio. En un proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de una empresa; Banchieri *et al.* (2013) expone los nueve elementos fundamentales que componen el modelo de negocio:

- Propuesta de valor: Describe la totalidad del valor que los productos y servicios de la empresa entregan a sus clientes.
- Segmento de clientes: Se debe elegir aquellos segmentos de clientes a los que se puede dirigir y aquellos a los que es necesario descartar.
- Relaciones con los clientes: Tipología de contactos que se establecen entre la compañía y sus clientes.
- Canales: La forma en que una empresa actúa en el mercado, en que capta a sus clientes y cómo interactúa con ellos.
- Recursos clave: Aquellos que son imprescindibles para crear valor al cliente. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos.
- Actividades claves: Describen el tipo de actividades que son necesarias; más allá de las áreas funcionales de la empresa.
- Asociaciones clave: Los recursos o capacidades necesarias que no se disponen internamente, pueden obtenerse mediante colaboraciones (entendidas a largo plazo) o acuerdos con terceros.



- Ingresos: Fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Aquí se identifica la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes a cambio del valor que reciben.
- Costes: Describe los costes incurridos como consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio.

La matriz Canvas o lienzo plantea un esquema de modelo de negocio en el cual se consideran aspectos fundamentales para la organización; tales como, la propuesta de valor que está ofreciendo al mercado, relaciones o canales que permitan interactuar con los segmentos a los que se va a dirigir; así mismo considera las actividades, recursos y alianzas que se establecerán para entregar valor al cliente; junto con los aspectos financieros que intervienen dentro de la propuesta.

### **2.3.9 ESTUDIO DE MERCADO**

Un mercado es un conjunto de consumidores (individuales u organizados) que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y, además, están dispuestos a comprar. El objetivo básico del estudio del mercado es determinar al mercado objetivo al que se dirige la empresa, así como su capacidad o potencial de compra. Adicionalmente, el estudio del comportamiento del consumidor permite mejorar la capacidad de comunicación con los clientes, obtener su confianza y asegurar su fidelidad, y, en general, planificar del modo más efectivo la acción comercial. Cuantitativamente, el conocimiento del mercado implica el análisis de la demanda (Casado y Sellers, 2010).

La concepción, planeación y ejecución de un estudio de mercado se realiza a través de un proceso de investigación, que consiste en una serie de etapas que guían dicha investigación desde su concepción hasta el análisis, la

recomendación y la acción final. Este proceso de investigación proporciona un enfoque sistemático y planificado para el estudio y ayuda a asegurar que este incluya fases y elementos consistentes entre sí (Ruiz, 2010).

Dentro del estudio de mercado es necesario considerar un análisis de los actores principales que lo conforman e influyen directamente en el negocio. Los datos obtenidos van a proporcionar la información necesaria para tomar decisiones futuras, por ejemplo, si el mercado desea o no consumir un producto o servicio. En el caso de los aeropuertos una fuente primordial es el pasajero.

### **2.3.10 DEMANDA**

Andía (2011) explica que la estimación de la demanda se realiza considerando la cantidad de la población objetivo y sus necesidades en un horizonte de tiempo. Para determinar correctamente la demanda es necesario realizar las siguientes interrogantes: ¿Quién demanda? ¿Qué demanda? ¿Cómo se puede expresar? ¿Cuál es el componente principal? (Se utiliza principalmente en servicios) ¿Cuánto demandan?

Para medir la demanda, se trata de cuantificar el alcance de la misma, tanto de la demanda actual como potencial. La demanda potencial es la formada por todos los consumidores que tienen algún interés por un producto o servicio en particular y que es posible alcanzar con la utilización intensiva de instrumentos de marketing (Casado y Sellers, 2010).

Para estimar la demanda futura o potencial de un producto o servicio es necesario considerar la variación que tendrá de acuerdo a las estrategias de mercadeo que se pretendan llevar a cabo; para lo cual existen diversos métodos aplicados en función de la información a la que se puede tener acceso.

Según Rivera y López (2012) existen varios métodos para medir, explicar predecir la demanda:

- Métodos analíticos-subjetivos (basados en el conocimiento práctico o la experiencia aportada por individuos que tienen información relevante sobre la demanda, por ejemplo: estimaciones de vendedores, opiniones de ejecutivos, intención de compra, indicadores de poder de compra).
- Métodos objetivos-ingeniosos (la previsión se formula sobre datos del pasado, por ejemplo: método histórico y series temporales, métodos simples y medias móviles).
- Método objetivo-analítico (supone gran conocimiento de las variables que intervienen en la demanda y que puede ser traducido en modelos matemáticos explicativos).

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1 UBICACIÓN

La presente investigación tuvo como finalidad la elaboración de una propuesta de cartera de servicios para el Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro, ubicado a 2.5 Km al este de la ciudad de Manta, vía Jaramijó-Ecuador.

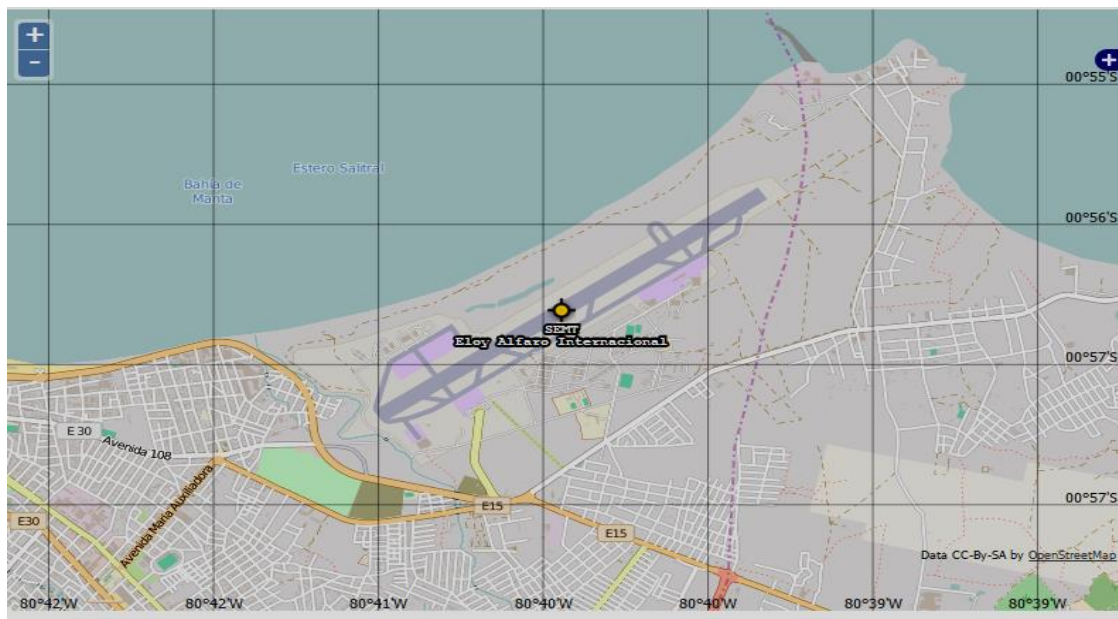


Foto 3.1 Ubicación del Aeropuerto Internacional de Manta  
Fuente: DGAC, 2015

### 3.2 DURACIÓN

El diseño y desarrollo de la investigación tuvo la duración de 15 meses, desde junio de 2015 hasta agosto de 2016.

### 3.3 VARIABLES DE ESTUDIO

#### 3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Propuesta de una cartera de servicios en el Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta.

### 3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Impulsar el tráfico aéreo de pasajeros y carga.

## 3.4 PROCEDIMIENTOS

### 3.4.1 MÉTODOS

Los métodos que se emplearon para dar respuesta a los objetivos planteados fueron los siguientes:

El **inductivo** permitió realizar una observación directa de los servicios que brinda el Aeropuerto de Manta, información que sirvió para posteriormente establecer comparaciones con otras terminales aéreas de similares características dentro del país.

Por medio del método **deductivo** se logró acceder a información sobre las variables en estudio, definiciones y aspectos que eran esenciales conocer para determinar el curso de la investigación.

El método **objetivo-subjetivo** permitió determinar el modelo de cartera adecuado donde intervengan estrategias que sirvan de apoyo para el crecimiento de la terminal aérea.

El método **comparativo** utilizado para establecer una semejanza entre los servicios que brindan otros aeropuertos del país con similares características (mediante internet), para inferir de ello una conclusión, ya sea en el grado de aproximación o alejamiento de la realidad que experimentan los servicios que ofrece el aeropuerto de Manta.

## **3.4.2 TÉCNICAS**

### **3.4.2.1 OBSERVACIÓN DIRECTA**

Por medio de una ficha de observación se pudo constatar las prestaciones que brinda actualmente el aeropuerto de Manta.

### **3.4.2.2 ENTREVISTA**

Se realizó una entrevista al administrador del Aeropuerto. Ésta técnica se utilizó para indagar en aspectos relacionados con la operatividad que ha tenido el aeropuerto en últimos años, servicios que el aeropuerto estaría dispuesto a ofrecer en el futuro, estrategias que considera necesarias llevar a cabo; entre otros aspectos que ayuden a la elaboración de la cartera.

### **3.4.2.3 ENCUESTA**

Se aplicó una encuesta para recopilar información correspondiente a los atributos que aprecian los usuarios de la terminal aérea de Manta, por ejemplo, si están conformes con los servicios que brinda el aeropuerto, qué tipo de prestaciones desearía que se implementen para su mayor comodidad, entre otras inquietudes. Por medio de los datos obtenidos, se realizó la respectiva tabulación y análisis.

### **3.4.2.4 MATRIZ FODA**

Utilizado para realizar el análisis del aeropuerto, destacando internamente las fortalezas y debilidades, y externamente, oportunidades y amenazas del mercado para luego establecer futuras actuaciones.

### **3.4.2.5 MATRIZ CANVAS**

Permitió obtener una propuesta de valor para el usuario del aeropuerto de Manta, que sea novedosa y sirva como un modelo de negocio.

### 3.4.2.6 MATRIZ DE ANSOFF

Para llevar a cabo un plan que contribuye a la mejora de los servicios que presta el aeropuerto mediante el establecimiento de estrategias acertadas, fue necesario aplicar la matriz de crecimiento de mercado identificando oportunidades de desarrollo en que la terminal aérea puede basar futuros esfuerzos.

### 3.4.3 HERRAMIENTAS

La **hoja de observación** elaborada en función de los servicios que brindan generalmente los aeropuertos, ayudó a conocer las prestaciones que oferta el aeropuerto Eloy Alfaro junto con servicios de las terminales aéreas de Quito y Guayaquil.

El **cuestionario** para realizar la **entrevista** dirigida al administrador del aeropuerto de Manta.

El **cuestionario** de la **encuesta** accedió a conocer las características y necesidades de los usuarios de la terminal aérea de Manta.

Mediante la **matriz FODA** se logró agrupar las variables del ambiente externo de la empresa (amenazas y oportunidad) y el componente interno (debilidad y fortalezas) correspondientes al objeto de estudio.

Por medio de la **matriz Canvas** o lienzo se obtuvo la estructura de un modelo de negocio donde interviene una propuesta de valor para el cliente, las actividades a desarrollar y recursos necesarios.

La **matriz Ansoff** permitió establecer estrategias (penetración de mercados, estrategias de desarrollo de nuevos mercados, estrategias de desarrollo de

nuevos productos), las cuales pueden ser consideradas para el crecimiento del aeropuerto de Manta.

### **3.5 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Mediante la **investigación de campo** se logró recopilar información correspondiente al objeto de estudio, comprendiendo la realidad de los servicios que mantiene el aeropuerto.

La **investigación bibliográfica** permitió realizar la búsqueda de información relacionada con las variables en estudio, para precisar el enfoque que llevó la investigación y elaborar la cartera de servicios del aeropuerto.

Mediante la **investigación descriptiva** se logró evaluar la satisfacción de los usuarios del aeropuerto de Manta.

### **3.6 MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se efectuaron las siguientes fases:

#### **3.6.1 ETAPA N° 1**

Diagnosticar los servicios del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta para el discernimiento de la situación actual.

En esta etapa del proyecto se llevó a cabo un diagnóstico del Aeropuerto Internacional de Manta, para ello, se aplicó una entrevista al administrador del aeropuerto, seguidamente se empleó un check-list que contenía los servicios que ofrecen generalmente los aeropuertos; aplicado para conocer las prestaciones de las terminales aéreas de Manta mediante una visita al objeto de estudio y a los aeropuertos de Quito y Guayaquil por medio de sus plataformas virtuales.



Para conocer la posición competitiva en la que se encontraba la terminal aérea de Manta, se desarrolló la matriz FODA; las fortalezas hacen alusión a las facilidades que brinda actualmente el aeropuerto, entre sus oportunidades se encontraron aspectos positivos externos que pueden tomarse como referencia para futuras actuaciones, en las debilidades se mencionan las falencias que posee de acuerdo a su categoría y en las amenazas constan factores que deben conocerse para disminuir un impacto negativo a largo plazo.

### **3.6.2 ETAPA N° 2**

Desarrollar un estudio de mercado para la determinación de la demanda o potencial de los nuevos servicios.

Luego de conocer la situación actual y competitiva de los servicios del aeropuerto, se procedió a realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los usuarios al momento de requerir el servicio, siendo necesaria la aplicación de una encuesta.

Para ello, se tomó como población el total de viajeros que salieron desde el aeropuerto de Manta hacia otros destinos en vuelos nacionales e internacionales durante el año 2014, información obtenida del Boletín estadístico de tráfico aéreo emitido por la DGAC en ese mismo año. Con ello se obtuvo una muestra aleatoria estratificada por país de residencia, puesto que se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple para obtener la muestra de pasajeros nacionales y otra para internacionales:

$$M = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) Z^2 + \sigma^2 Z^2} \quad [3.1]$$

Con un universo de 129118 pasajeros salidos de Manta a la ciudad de Quito, y 6960 personas que salieron desde el aeropuerto de Manta hacia otros países con un nivel de confianza de 95% y un límite aceptable de error del 5%; arrojando un resultado de n= 270 viajeros nacionales y n= 261 pasajeros internacionales. Obteniendo un total de 531 encuestas aplicadas en la sala de

pre-embarque del aeropuerto de Manta, a usuarios que esperaban viajar en vuelos de las compañías Tame, Avianca (nacional) y Avior (internacional), los días lunes y viernes en la última semana del mes de enero y la primera semana de febrero. Posteriormente se realizó la tabulación y análisis de los datos obtenidos. Por último, se proyectó la demanda que tendría el aeropuerto con los nuevos servicios a considerarse implementar.

### **ETAPA N° 3**

Proponer la cartera de servicios del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro para el impulso del tráfico aéreo de pasajeros.

Como última etapa para la ejecución de la investigación, se procedió a aplicar la matriz Ansoff, en la que se plantearon estrategias de penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados, permitiendo explotar en mayor medida el mercado en el que labora actualmente el aeropuerto, así también, llegar a nuevos mercados con nuevos productos.

Posterior a ello, se elaboró un portafolio que incluye las prestaciones que brindará la terminal aérea; la nueva cartera de servicios que ofrecerá a los usuarios, partiendo de la observación de los servicios que prestan otras terminales en el mercado y del análisis de las exigencias de los clientes. Seleccionando aquellos servicios que son necesarios mantener puesto que generan utilidad para el consumidor. Finalmente se elaboró el modelo de negocios Canvas como una propuesta novedosa para los usuarios de la terminal aérea de Manta.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 DIAGNÓSTICO DEL AEROPUERTO ELOY ALFARO DE MANTA**

Zambrano (2015) manifiesta que: el aeropuerto está operable en su capacidad en cuanto a satisfacer la demanda que actualmente existe en la localidad, el cantón y la provincia, así mismo, tiene la disponibilidad de recibir vuelos de otras aerolíneas, tratando de adaptar los horarios para que no coincidan con las operaciones que se ejecutan en el aeropuerto. Sin embargo, es evidente que se necesita mejorar la infraestructura de la terminal aérea para poder brindar un mejor servicio y se pueda incrementar la demanda<sup>1</sup> (Anexo 1).

#### **4.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL AEROPUERTO ELOY ALFARO DE MANTA**

La terminal aérea de Manta ha formado parte de la historia del país, sirviendo años atrás como base militar de las fuerzas armadas de los Estados Unidos para combatir el narcotráfico en Sudamérica, este servicio contribuyó para que se implementaran proyectos en mejora de la pista. No obstante, la Constitución que rige al Ecuador, prohíbe el establecimiento de bases militares extranjeras dentro de la nación.

Desde el año 2003 el aeropuerto estaba administrado por el municipio de Manta, pudiendo manejarlo directamente o por medio de la concesión a empresas privadas, para lo cual se creó la Corporación Aeroportuaria de Manta (Corpam). Sin embargo, en el año 2008 autoridades gubernamentales argumentaron que el municipio tardó en encontrar un inversionista capaz, que facultara al aeropuerto operar a nivel intercontinental.

---

<sup>1</sup> Zambrano, A. 2015. Situación actual del Aeropuerto de Manta (entrevista). Manta-Manabí. EC, Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro.

#### 4.1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AEROPUERTO ELOY ALFARO DE MANTA

El Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro (Código IATA: MEC, código OACI: SEMT), también conocido como Base Militar de Manta, administrado por la Dirección General de Aviación Civil, situado a 2.5 km al este de la ciudad de Manta, se encuentra en una zona libre de obstáculos y despoblada.

La terminal aérea en el año 2014 transportó un total de 270.854 pasajeros, de los cuales 256.717 viajaron en la ruta doméstica Quito-Manta-Quito ofrecida por las aerolíneas Tame y Avianca con servicio regular, y 14.137 usuarios internacionales transportados en las aeronaves de la compañía Avior que en su momento eran operaciones no regulares o en los denominados vuelos chárter. En lo que respecta a carga: 333,19 toneladas métricas de mercadería fueron transportadas a nivel nacional e internacional en aviones no establecidos.

**Cuadro 4.10** Tráfico doméstico e internacional del Aeropuerto de Manta

TRAFICO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL 2014			
SERVICIO AÉREO REGULAR Y NO REGULAR			
TIPO DE OPERACIÓN	PASAJEROS	CARGA EN TM.	MOVIMIENTOS
DOMÉSTICO	256.717	233,82	3.877
INTERNACIONAL	14.137	99,37	126
<b>TOTAL</b>	<b>270.854</b>	<b>333,19</b>	<b>4.003</b>

Fuente: DGAC, 2014

El aeropuerto de Manta es considerado alterno a los aeropuertos de Quito y Guayaquil, puesto que está entre los de categoría I de acuerdo a los requerimientos que exigen las entidades internacionales por las características de la pista, siendo merecedor del ingreso y salida de aeronaves de gran tonelaje como el modelo Boeing 747, demostrado años anteriores mediante el aterrizaje de un avión perteneciente a la empresa Atlas Air de los Estados Unidos.

Dentro de la terminal aérea labora el personal administrativo (jefe del aeropuerto, secretaria y personal de transportación), de servicios (contra incendio,

seguridad, electricidad y de limpieza) y técnicos (torre de control, operaciones, información aeronáutica, comunicaciones, meteorología y electrónica), todos estos asignados por la entidad reguladora.

La información que se detalla a continuación fue recogida antes de la catástrofe ocurrida el 16 de abril de 2016; en la actualidad el aeropuerto de Manta se encuentra operativo, los pasajeros son atendidos en una sala de espera o preembarque provisional para tomar vuelos de las aerolíneas Tame y Avianca.

La terminal aérea ofrece los siguientes servicios:

**Cuadro 4.11** Áreas y servicios en el lado aire. Aeropuerto de Manta

ÁREAS EN EL LADO AIRE		SERVICIOS
ÁREA DE MOVIMIENTO	ÁREA DE MANIOBRA	-Suministro de combustible: (un vehículo con capacidad de 40000 litros y un vehículo con capacidad de 20000 litros). Tipo de combustible: lubricante: JET A – 1. -Salvamento y extinción de incendios: Striker de 4500 galones de agua, 630 galones de AFFF y 500 libras de P.Q.S. 1000 galones de agua, 135 galones de AFFF y 500 libras de P.Q.S. -Edificio de comunicaciones: torre de control 24hrs (Meteorología, oficina responsable Quito).
	ÁREA DE ATERRIZAJE (2862 x 45) ÁREA DE RODAJE Anchura:22 M Superficie: Pavimento	
	ÁREA DE PLATAFORMA (Superficie: Concreto)	

**Cuadro 4.12** Áreas y servicios en el lado tierra. Aeropuerto de Manta

ÁREAS EN EL LADO TIERRA		SERVICIOS
ÁREA TERMINAL	-TERMINAL DE PASAJEROS	-Atención e información al público. -Aerolíneas: Counters de dos aerolíneas nacionales, una internacional. -Check-in: Personal de aerolíneas. -Migración, Aduana: (No permanente). -Restauración y tiendas: cuatro tiendas, una cafetería. -Sala VIP -Servicio bancario: Dos Cajeros automáticos.

	<b>-TERMINAL DE CARGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio Médico: Policlínico en la Base Aérea, tratamiento de primeros auxilios, ambulancia.</li> <li>-Ayuda para personas con capacidad reducida (rampas y sanitarios adaptados).</li> <li>-Personal de seguridad.</li> <li>-Sala de espera y de preembarque.</li> </ul>
		- ANDES con un tractor y 10 carretas para trasladar equipos. No hay bodega.
<b>URBANIZACIÓN</b>	<b>-ACCESO A VEHÍCULOS</b>	-Servicio de taxi: (No permanente).
		-Renta de autos
	<b>-APARCAMIENTO</b>	-Aparcamiento reducido.

#### **4.1.2.1 MISION DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL ELOY ALFARO**

Operar, Dirigir, Controlar y Desarrollar las actividades operativas y administrativas, a fin de garantizar seguridad, eficiencia y rentabilidad en las operaciones áreas y servicios aeronáuticos que brinda el Aeropuerto Internacional “Eloy Alfaro”, en concordancia con las leyes, normas, procedimientos y disposiciones establecidas por la Dirección Aviación Civil del Ecuador (Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro, 2015).

#### **4.1.2.2 VISIÓN DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL ELOY ALFARO**

El Aeropuerto Internacional “Eloy Alfaro”, será la principal puerta área de entrada desde Asia y se convertirá en el Centro del movimiento aeronáutico de América Latina; líder en seguridad, atención al cliente, calidad, eficiencia, confiabilidad y rentabilidad, mediante la administración eficiente de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, basados en la tecnología de la información; aportando activamente al desarrollo y progreso del Ecuador (Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro, 2015).

### 4.1.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DEL AEROPUERTO ELOY ALFARO

A fin de conocer la situación competitiva en la que se encuentra el aeropuerto de Manta en relación a otras terminales aéreas dentro del país y que sirva como la base para posteriormente diseñar las estrategias, fueron considerados los aeropuertos de Quito y Guayaquil puesto que las características (categoría I, internacional) que los definen son similares a las del aeropuerto de Manta.

#### 4.1.3.1 AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL SUCRE DE QUITO

La Corporación Quiport S.A., de capital privado, conformada por importantes empresas internacionales, es la entidad encargada administrar y controlar el aeropuerto Mariscal Sucre. Esta terminal aérea brinda los siguientes servicios:

**Cuadro 4.13** Áreas y servicios en el lado aire Aeropuerto de Quito.

ÁREAS EN EL LADO AIRE		SERVICIOS
ÁREA DE MANIOBRA	ÁREA DE ATERRIZAJE (4098 x 45)	-Suministro de combustible: Empresa Refuelers. Tipo de combustible/lubricante: JET A – 1.
	ÁREA DE RODAJE Anchura:23 M Superficie: Pavimento	-Salvamento y extinción de incendios: Stryker de 4500 galones de agua natural, 630 galones de espuma AFFF y 500 libras de P.Q.S., dos ROSEMBAUER 3000 (galones de agua, 800 galones de espuma AFFF y 1000 libras de P.Q.S.), vehículo de intervención rápida (94 galones de agua, seis galones de espuma AFFF y 500 libras de P.Q.S.)
	PLATAFORMA Superficie: Pavimento	-Edificio de comunicaciones: torre de control 24hrs (Meteorología). -Hangares para compañías que lo requieran.
ÁREA DE MOVIMIENTO		

**Cuadro 4.14** Áreas y servicios en el lado tierra. Aeropuerto de Quito.

ÁREAS EN EL LADO TIERRA	SERVICIOS
ÁREA TERMINAL	-Atención e información al público. -Aerolíneas: 13 de pasajeros. -Check-in: Sistemas automatizados.

	<b>-TERMINAL DE PASAJEROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Migración, Aduana, Policía Nacional, Cuerpo de bomberos: 24hrs</li> <li>-Áreas comerciales y entretenimiento: mall del cielo y tiendas duty free.</li> <li>-Zona de catering</li> <li>-Salas VIP</li> <li>-Telefonía</li> <li>-Wifi</li> <li>-Servicios bancarios: cajeros automáticos, casa de cambios.</li> <li>-Centro médico, dos ambulancias.</li> <li>-Información turística.</li> <li>-Agencias de viaje.</li> <li>-Ayuda para personas con capacidad reducida (ascensor, rampas y sanitarios adaptados).</li> <li>- Información de los vuelos en monitores.</li> <li>-Coches para el transporte de maletas.</li> <li>-Sistema de cámaras y personal de seguridad.</li> <li>-Servicio de correo.</li> <li>-Servicio de embalaje y guardianía de equipaje</li> <li>-Salas de espera y de pre embarque.</li> <li>-Servicio de handling.</li> <li>-Ocho mangas telescópicas o puentes de embarque equipadas.</li> </ul>
	<b>-TERMINAL DE CARGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EMSA, ANDES con equipos necesarios para el servicio en rampa.</li> <li>-Nueve aerolíneas de carga.</li> <li>-Centro logístico de carga.</li> </ul>
<b>URBANIZACIÓN</b>	<b>-ACCESO A VEHÍCULO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio de taxis y buses.</li> <li>-Renta de vehículos</li> </ul>
	<b>-APARCAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Parqueadero amplio y seguro.</li> </ul>

#### **4.1.3.2 AEROPUERTO INTERNACIONAL JOSÉ JOAQUÍN DE OLMEDO DE GUAYAQUIL**

El aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, es administrado por la empresa Terminal Aeroportuaria de Guayaquil S.A. (TAGSA). La cual ofrece los siguientes servicios:



**Cuadro 4.15** Áreas y servicios en el lado aire. Aeropuerto de Guayaquil.

ÁREAS EN EL LADO AIRE		SERVICIOS
ÁREA DE MANIOBRA	-ÁREA DE ATERRIZAJE (2684 x 45) -ÁREA DE RODAJE Anchura: 23 M Superficie: Asfalto	-Suministro de combustible: ECUAFUEL (cinco tanqueros y cuatro equipos servicer). Tipo de combustible/lubricante: JET A-1 / AVGAS 100LL.
ÁREA DE MOVIMIENTO	PLATAFORMA Superficie: Hormigón	-Salvamento y extinción de incendios: Dos OSHKOSH T-12 (6340 galones de agua, 820 galones de AFFF), un OSHKOSH T-3000 (3170 galones de agua, 410 galones de AFFF), un OSHKOSH T-2500 (2500 galones de agua, 410 galones de AFFF y 500 libras de P.Q.S.), un OSHKOSH T-1500 (1500 galones de agua, 200 galones de AFFF y 500 libras de P.Q.S.), un FORD 350 doble agente (100 galones de agua premezclada al 6% con espuma AFFF y 500 libras de P.Q.S.) -Edificio de comunicaciones: torre de control 24hrs. Meteorología (oficina responsable Quito). -Hangares para compañías que lo requieran.

**Cuadro 4.16** Áreas y servicios en el lado tierra. Aeropuerto de Guayaquil.

ÁREAS EN EL LADO TIERRA		SERVICIOS
ÁREA TERMINAL	-TERMINAL DE PASAJEROS	-Atención e información al público. -Aerolíneas: tres nacionales y siete internacionales. Taxi aéreo, aviación privada. -Check-in: Sistemas automatizados. -Migración, Aduana, Policía Nacional, Cuerpo de bomberos: 24hrs. -Áreas comerciales y entretenimiento: Cafeterías y restaurantes de comidas rápidas las 24 horas y tiendas duty free, locales souvenirs, artesanías, joyas. -Salas VIP. -Telefonía. -Wifi. -Servicios bancarios: cajeros automáticos, casa de cambios. -Tratamiento de primeros auxilios, dos ambulancias. -Información turística. -Agencias de viaje. -Ayuda para personas con capacidad reducida (ascensor, rampas y sanitarios adaptados). - Información de los vuelos en monitores. -Coches para el transporte de maletas.

		-Sistema de cámaras y personal de seguridad. -Oficina de correo. -Sala de negocios. -Servicio de embalaje y guardianía de equipaje. -Salas de espera y de pre embarque. -Servicio de handling. -Diez mangas telescópicas o puentes de embarque equipadas.
	<b>-TERMINAL DE CARGA</b>	- EMSA y ANDES con equipo necesario para embarque y desembarque, barra remolcadora banda transportadora. -4 aerolíneas nacionales y 7 internacionales. -4 bodegas de almacén temporal de carga internacional.
<b>URBANIZACIÓN</b>	<b>-ACCESO A VEHÍCULOS</b> <b>-APARCAMIENTO</b>	-Servicio de taxis y buses. -Renta de vehículos -Parqueadero amplio y seguro.

#### 4.1.3.3 CUADRO COMPARATIVO DE LOS SERVICIOS AEROPORTUARIOS

Se realizó un check-list de los servicios que poseen las terminales aéreas de Manta, Quito y Guayaquil (Anexo 2).

**Cuadro 4.17** Comparación de los servicios de los aeropuertos

<b>AEROPUERTOS SERVICIOS</b>	<b>ELOY ALFARO (MANTA)</b>	<b>JOSÉ JOAQUÍN DE OLMEDO (GUAYAQUIL)</b>	<b>MARISCAL SUCRE (QUITO)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>SERVICIOS LADO AIRE</b>				
Combustible para aeronaves	X	X	X	
Contra incendios	X	X	X	
Servicio operativo las 24hrs (Comunicación Meteorológica)	X	X	X	Guayaquil y Manta (Información proporcionada por Quito)
Hangares		X	X	
<b>SERVICIOS LADO TIERRA</b>				
Servicio de atención e información al público	X	X	X	
Aerolíneas de pasajeros y carga	X	X	X	Manta (pasajeros)
Migración, Aduana, Policía Nacional, Cuerpo de bomberos: 24hrs.	X	X	X	Manta (no permanente)
Áreas comerciales y entretenimiento, duty free	X	X	X	Manta (1 cafetería, 4 tiendas), Guayaquil (confiterías, artesanías, restaurantes,

				farmacia, Spa y peluquería, duty free), Quito (alimentos y bebidas, spa, artesanías y joyas, duty free).
Zona de catering			X	
Salas VIP	X	X	X	Manta (una)
Telefonía y Wifi		X	X	Manta (teléfonos públicos), Guayaquil (venta de celulares y accesorios), Quito (cabinas, teléfonos de información)
Servicios bancarios	X	X	X	Manta (cajeros), Guayaquil (ventanilla, auto-suelto, cajeros, casa de cambio), Quito (cajeros, casa de cambios).
Servicio médico		X	X	Manta (ambulancias)
Agencias de viaje		X	X	
Información turística		X	X	
Ayudas a personas con capacidad reducida	X	X	X	
Información en monitores		X	X	
Coche portamaletas		X	X	
Seguridad en la terminal	X	X	X	
Servicio de correo		X	X	
Embalaje y guardanía de equipaje		X	X	
Sala de espera y preembarque	X	X	X	
Servicio de handling		X	X	
Mangas telescópicas		X	X	
Servicio de carga		X	X	Quito y Guayaquil servicios de rampa
Renta de autos	X	X	X	
Acceso a medios de transporte		X	X	Manta (limitado), Guayaquil (cooperativa de taxis, furgonetas, buses), Quito (cooperativa de taxi, buses).

#### 4.1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL AEROPUERTO ELOY ALFARO DE MANTA

Se tomaron en consideración variables que influyen significativamente en el desempeño del aeropuerto de Manta:

**Cuadro 4.18** Análisis del entorno del Aeropuerto de Manta

<b>PRINCIPALES ELEMENTOS DEL ENTORNO</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>
<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La provincia de Manabí con una población de 1'369.780, Manta con 226.477 habitantes; con una temperatura promedio de 26°C, su población se dedica especialmente a la industria, la pesca y el turismo; se encuentra ubicada al oeste del país, a una distancia terrestre de 419 km. de Quito, Capital de Ecuador; 196 km. de Guayaquil, la segunda ciudad más importante.</li> <li>• Dentro del sector industrial se pueden encontrar con empresas de extracción, transformación y de servicios (sector hotelero), las cuales están consideradas dentro de las compañías más grandes del país.</li> <li>• En lo que se refiere al turismo, se puede disfrutar de las diversas playas, como la de "Tarqui", "El Murciélago" "Santa Marianita", entre otras. En la noche, se encuentran restaurantes y varios sitios de diversión como karaokes y discotecas. Así también, ofrece variedad de lugares turísticos que resaltan la belleza de los paisajes que ofrece la naturaleza.</li> <li>• Está ubicada a orillas del Océano Pacífico, por lo que es conocida por la pesca de atún para su transformación y comercialización. Al igual que recibe a menudo cruceros de diversos países a escala mundial.</li> </ul>
<b>DEMOGRAFÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manta representa el 1.5% del territorio de la provincia de Manabí. Con mayor población urbana 96.1% y el 3.9% rural. La edad promedio es de 28 años considerada una población medianamente joven. Esta ciudad es considerada una de las más costosas del país.</li> </ul>
<b>VARIABLES ECONÓMICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>INFLACIÓN:</b> El Ecuador cerró con una tasa de 3.67 %, no obstante, tuvo un incremento considerable en febrero del año 2015 se elevó a un 4.05%, debido a los problemas que enfrentó la economía del país por la caída del precio del barril de petróleo. En los meses de abril, mayo, junio, julio y agosto, obtuvieron un incremento del 4.32%, 4.55%, 4.87%, 4.36%, 4.14%, respectivamente, como consecuencia mayor del incremento de precios en el transporte de pasajeros. Hasta llegar a diciembre con un 3.38%. En enero de 2016 disminuyó a 3.09%, febrero 2.60% y marzo con 2.32% siendo esta última la más baja en 8 años, producto de la contracción de la economía, que viene con una baja del circulante e incremento del desempleo.</li> <li>• Ecuador durante el año 2014 tuvo una variación anual positiva de 3.8%, se explica en gran medida por el desempeño de la economía no petrolera (construcción, manufactura, comercio, entre las más importantes). En el segundo trimestre de 2015, presentó un crecimiento de 1,0% comparado con el período del año anterior. Las ramas económicas que más contribuyeron al crecimiento interanual del PIB en puntos porcentuales fueron las actividades profesionales, enseñanza y salud, manufactura, agricultura, comercio, administración pública y transporte, mientras el petrolero registró un decrecimiento de 4,3%, debido principalmente a la caída de la producción del petróleo.</li> </ul>
<b>ENTORNO POLÍTICO-LEGAL</b>	<p>En los últimos años, el Estado Ecuatoriano respaldado por el Ministerio de Turismo, ha emprendido diversas campañas publicitarias que promocionan los atractivos turísticos del país.</p>

#### 4.1.5 ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

**Cuadro 4.19** Matriz FODA del Aeropuerto de Manta

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones confortables.</li> <li>• Categoría 1 Internacional</li> <li>• Único aeropuerto en la provincia.</li> <li>• Costos bajos de operación.</li> <li>• Ubicado a orillas de Océano Pacífico en la ciudad de Manta.</li> <li>• Reconocido como alterno a los aeropuertos de Quito y Guayaquil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la infraestructura.</li> <li>• Ciudad de Manta considerada potencialmente turística.</li> <li>• Capacidad para captar servicio de nuevas aerolíneas.</li> <li>• Desarrollo del servicio de carga.</li> <li>• Proyecto manta-manaos.</li> <li>• Convenios con empresas vinculadas al puerto.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado número de aerolíneas.</li> <li>• Limitado acceso a medios de transporte.</li> <li>• Limitado número de áreas comerciales, restaurantes y de recreación.</li> <li>• Limitada infraestructura para facturación, equipaje, embarque/desembarque y seguridad.</li> <li>• Escasa promoción del aeropuerto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores servicios de la competencia.</li> <li>• Concentración del poder de mercado aeroportuario en Quito y Guayaquil.</li> <li>• Inestabilidad económica del país.</li> </ul>

En base al diagnóstico interno y externo, se logró conocer la posición en la que se encuentra la terminal aérea de Manta:

Destacando entre las fortalezas la confortabilidad de las instalaciones para atender la demanda que mantiene actualmente; posee la ventaja de ser el único aeropuerto que opera en la provincia de Manabí sirviendo como núcleo para el ingreso de turistas y que logren trasladarse a cualquier parte de la región; privilegiado con una ubicación a orillas del Océano Pacífico y un puerto donde se transporta gran cantidad de mercadería; con el beneficio de poseer tasas aeroportuarias nacionales e internacionales de menor costo en comparación a las terminales aéreas de Quito y Guayaquil.

El Aeropuerto de Manta ha sido declarado por la IATA alternativo a los aeropuertos de Quito y Guayaquil para recibir vuelos internacionales de carga y pasajeros cuando estos últimos no lo puedan realizar ya sea por mal tiempo, accidentes dentro de la pista o acumulación de tráfico aéreo; por consiguiente, los viajeros en tránsito pueden disfrutar de los servicios que se oferten en la terminal de Manta en el caso de que su escala sea extensa.

La ciudad de Manta es potencialmente turística, siendo necesaria la promoción de sus playas, la comida típica, diversos hoteles, comercios y servicios a disposición de los visitantes; el aeropuerto tiene la capacidad para que otras aerolíneas presten sus servicios, adaptando los horarios y por ende enfrentar la demanda. No obstante, tiene la posibilidad de mejorar la infraestructura en la parte superior del edificio de la terminal.

Una oportunidad considerable para el aeropuerto es el proyecto que se está desarrollando con el propósito de unir la ruta Manta-Manaos, siendo Manta el puerto más cercano del Asia con la Costa Oeste de Sudamérica, captando carga en tránsito de la ruta Asia-Brasil. Este eje involucraría la vía fluvial, carretera, marítima y aérea. Lo que requiere establecer alianzas con empresas vinculadas al puerto de la ciudad, puesto que un porcentaje de los productos puede transportarse por vía aérea.

Los aspectos negativos que mantiene la terminal aérea de Manta son: escasas aerolíneas ofertando vuelos nacionales e internacionales tanto de pasajeros como de carga, inestabilidad de los miembros de seguridad pertinentes a la aviación (aduana, migración, policía nacional), limitado número de aéreas comerciales y de recreación, escasez de medios de transporte en las afueras de terminal aérea y falta de actividades de promoción para dar a conocer las facilidades que brinda el aeropuerto.

En el ambiente externo la terminal aérea de Manta enfrenta aspectos desfavorables como: los cambios económicos que surgen dentro del país,

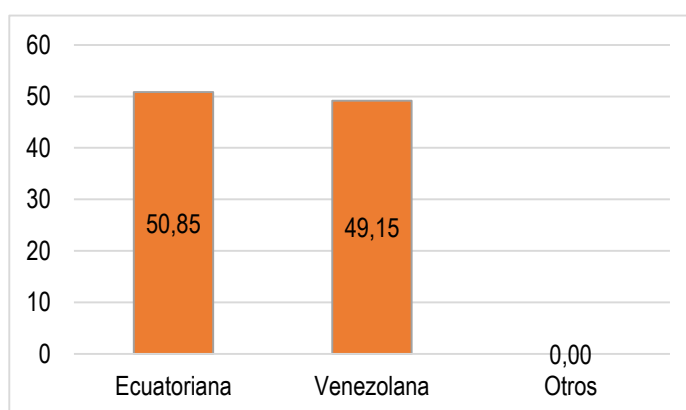
mejores servicios que oferta la competencia, y el factor que más afecta el desempeño del aeropuerto es la concentración de poder que existe en las terminales aéreas ubicadas en las zonas más pobladas del país por ser consideradas como las “principales ciudades” que dinamizan la economía ecuatoriana.

## 4.2 ESTUDIO DE MERCADO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA O POTENCIAL DE LOS NUEVOS SERVICIOS

La segunda fase de la investigación se aplicó una encuesta para conocer la opinión de los viajeros que actualmente utilizan los servicios del aeropuerto de Manta y, por ende, determinar la demanda o el potencial de los nuevos servicios (Anexo 3).

**Cuadro 4.20** Nacionalidad de los usuarios. Aeropuerto Manta

1. ¿Cuál es su nacionalidad?			
ORDEN	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Ecuatoriana	270	50,85
2	Venezolana	261	49,15
3	Otros	0	0,00
	TOTAL	531	100



**Gráfico 4.1** Nacionalidad de los usuarios. Aeropuerto Manta

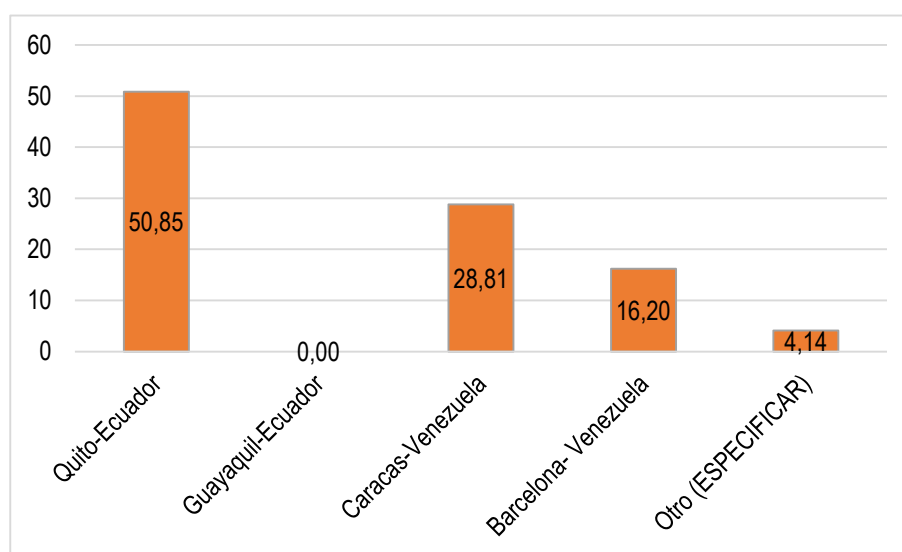
**Fuente:** Usuarios del Aeropuerto de Manta

**Análisis:** Según los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los usuarios del Aeropuerto Eloy Alfaro de Manta, se pudo constatar que el 50,85% de la población es de nacionalidad ecuatoriana que viajan en las aerolíneas Avianca y Tame con vuelos regulares en la ruta Manta-Quito, mientras que un 49,15% indicó que son venezolanos que viajan en la aerolínea internacional Avior los días lunes, miércoles y viernes. Según Salinas y Díaz (2012) Manta ocupa el cuarto lugar entre las ciudades preferidas para viajar dentro del país, con un 10,6%, después de Guayaquil, Quito y Cuenca.



**Cuadro 4.21** Ciudad destino final de los usuarios. Aeropuerto Manta

2. ¿Qué ciudad es su destino final?			
ORDEN	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Quito-Ecuador	270	50,85
2	Guayaquil-Ecuador	0	0,00
3	Caracas-Venezuela	153	28,81
5	Barcelona- Venezuela	86	16,20
6	Otro (ESPECIFICAR)	22	4,14
TOTAL		531	100

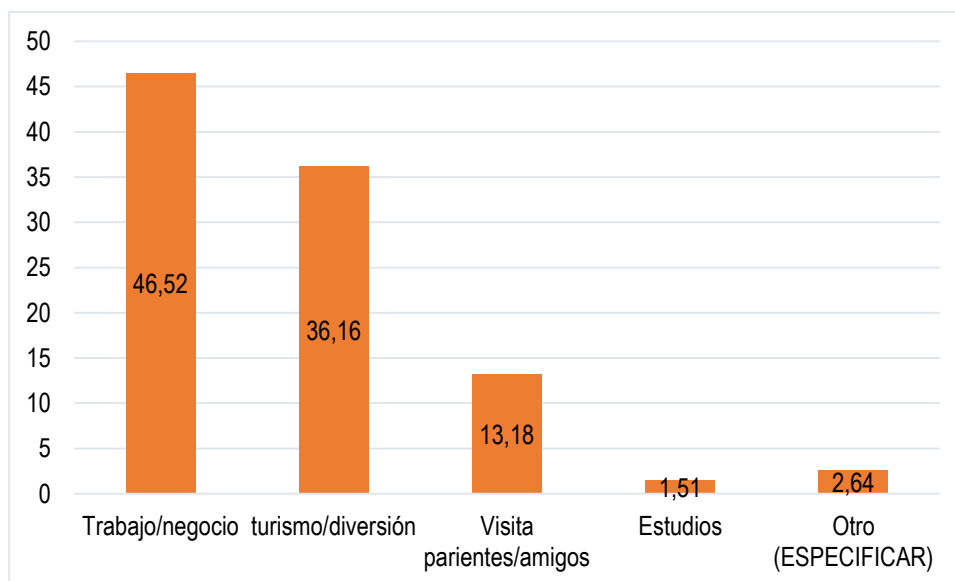
**Gráfico 4.2** Ciudad destino final de los usuarios. Aeropuerto Manta

Fuente: Usuarios del Aeropuerto de Manta

**Análisis:** Los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los usuarios del Aeropuerto de Manta, reflejaron que la mayoría de la población encuestada tenía como destino la ciudad de Quito con un 50,85%, la ciudad de Caracas con un 28,81%, Barcelona con un 16,20%, y otros destinos con un 4,14%; lo que refleja un número estimado de usuarios provenientes de Ecuador y Venezuela, que son los destinos a los que está habilitado actualmente el aeropuerto.

**Cuadro 4.22** Motivo de viaje de los usuarios

3. ¿Por qué motivo viaja?			
ORDEN	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Trabajo/negocios	247	46,52
2	Turismo/diversión	192	36,16
3	Visita parientes/amigos	70	13,18
4	Estudios	8	1,51
5	Otro (ESPECIFICAR)	14	2,64
	TOTAL	531	100

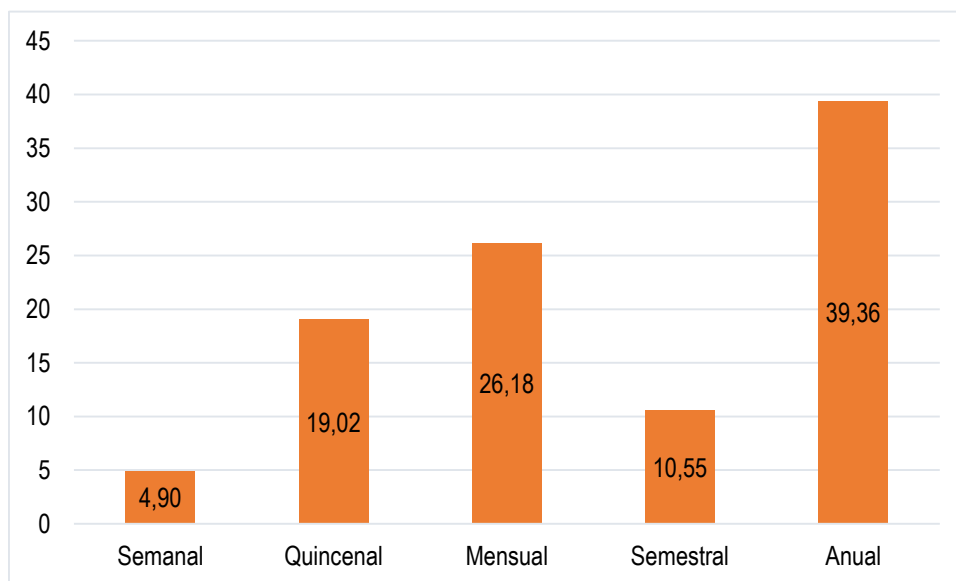
**Gráfico 4.3** Motivo de viaje de los usuarios

Fuente: Usuarios del Aeropuerto de Manta

**Análisis:** De los usuarios encuestados, el 46,52%, manifestó que viaja por trabajo o negocios, este porcentaje fue otorgado por las personas que viajaban a la ciudad de Quito, el 36,16% por turismo, expresado mayormente por las personas procedentes de Venezuela que vienen a disfrutar de la ciudad de Manta, el 13,18% por visitas a parientes/amigos que tienen los venezolanos en la ciudad, el 1,51% por estudios y el 2,64% por otros motivos.

**Cuadro 4.23** Frecuencia de viaje de los usuarios

4. ¿Con qué frecuencia viaja?			
ORDEN	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Semanal	26	4,90
2	Quincenal	101	19,02
3	Mensual	139	26,18
4	Semestral	56	10,55
5	Anual	209	39,36
TOTAL		531	100

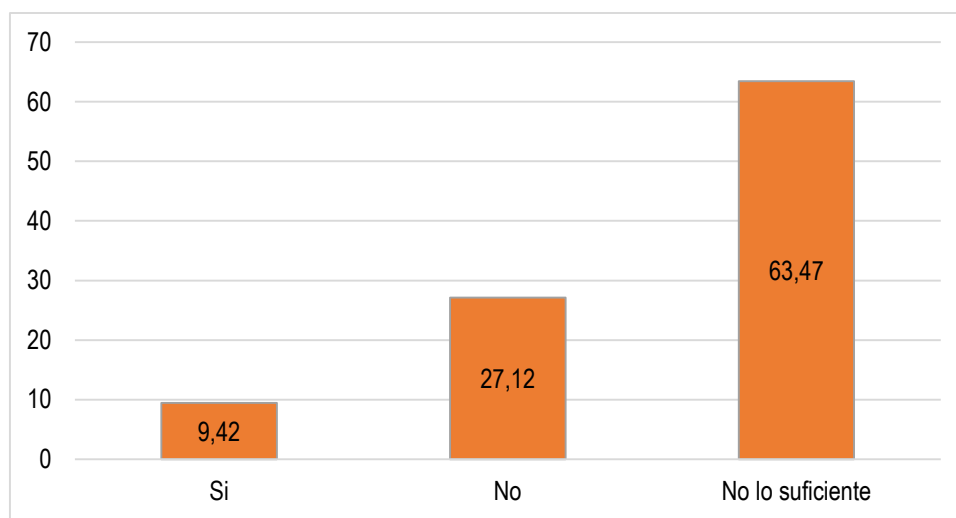
**Gráfico 4.4** Frecuencia de viaje

Fuente: Usuarios del Aeropuerto de Manta

**Análisis:** Según los datos obtenidos de la encuesta, el 39,36% prefieren viajar anualmente, dicha cifra fue otorgada mayormente por venezolanos que sólo disponen para viajar una vez al año cuando es por motivo de turismo o semestralmente un 10,55%, cuando desean realizar visitas a parientes; mientras que otros usuarios de nacionalidad ecuatoriana, en mayor proporción, señalaron que viajan mensualmente o quincenal por asuntos de trabajo, con un 26,18% y 19,02% respectivamente.

**Cuadro 4.24** Conformidad con los servicios del aeropuerto

5. ¿Está Ud. conforme con los servicios que ofrece el aeropuerto?			
ORDEN	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	50	
2	No	144	9,42
3	No lo suficiente	337	27,12
			63,47
TOTAL		531	100

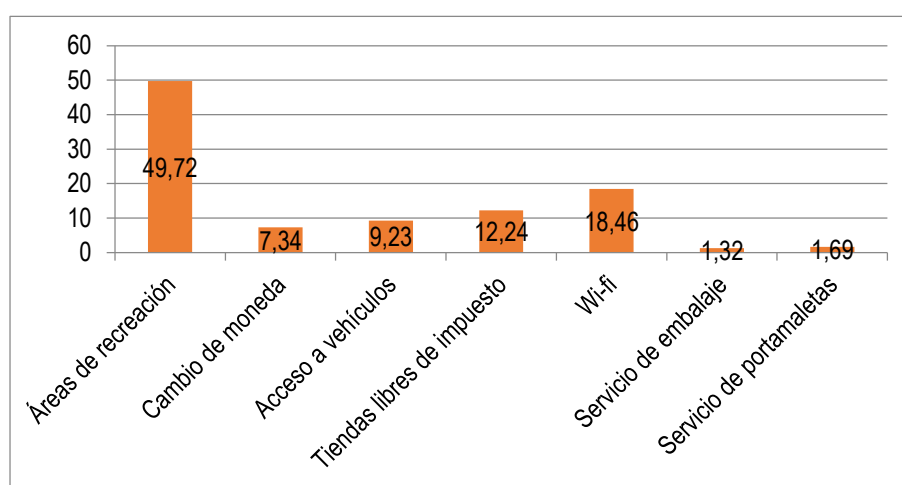
**Gráfico 4.5** Conformidad con los servicios del aeropuerto

Fuente: Usuarios del Aeropuerto de Manta

**Análisis:** EL 9,42% de los usuarios de la terminal aérea de Manta si está satisfecho con los servicios que brinda el aeropuerto, mencionan que es acogedor, sus instalaciones son limpias y existe lo esencial para la espera del vuelo y que está diseñado acorde con el tamaño de la población en el que se encuentra ubicado; sin embargo, un 63,47% de la población no está lo suficientemente conforme con los servicios que ofrece el aeropuerto y un 27,12% que absolutamente no lo está; la mayoría de personas manifestaban su inconformidad con el atraso de los vuelos de la aerolínea de su preferencia; en lo que corresponde a las instalaciones de la terminal aérea revelaron que no existe variedad de locales comerciales en los que se puedan distraer, degustar o comprar productos que representen a la provincia y los que se encuentran dentro del recinto su costo en muy elevado.

**Cuadro 4.25** Servicios que le gustaría que le proporcione el aeropuerto

6. ¿Qué servicios adicionales le agradaría que proporcione el aeropuerto?			
ORDEN	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Áreas de recreación	264	49,72
2	Cambio de moneda	39	7,34
3	Acceso a vehículos	49	9,23
4	Tiendas libres de impuesto	65	12,24
5	Wi-fi	98	18,46
6	Servicio de embalaje	7	1,32
7	Servicio de portamaletas	9	1,69
TOTAL		531	100

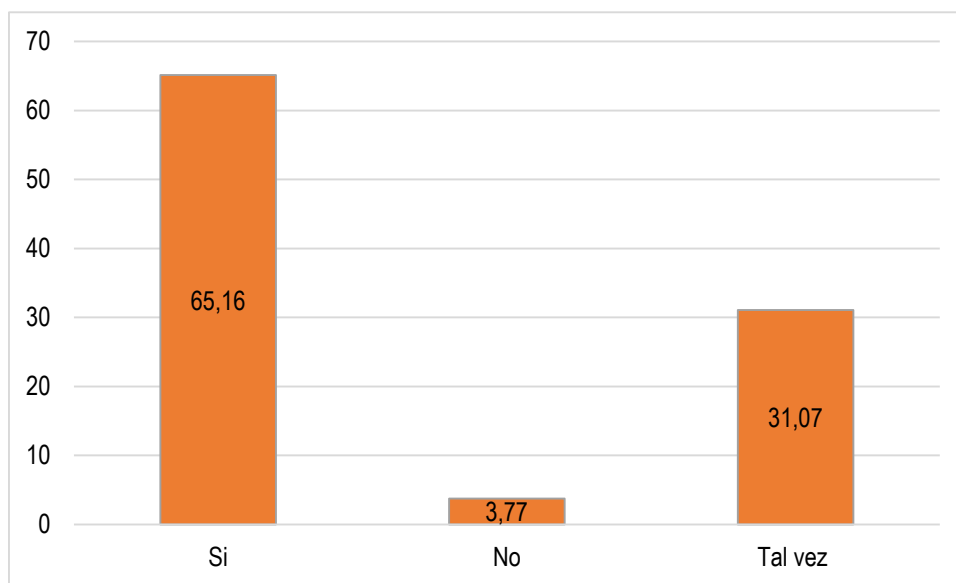
**Gráfico 4.6** Servicios que le gustaría que le proporcione el aeropuerto

Fuente: Usuarios del Aeropuerto de Manta

**Análisis:** Los usuarios de la terminal aérea de Manta mencionaron los principales servicios que les gustaría que el aeropuerto les proporcione, con un 49,72% más de áreas de recreación, es decir, locales comerciales donde se puedan adquirir variedad de productos a un precio razonable, un 18,46% de las personas indicaron que es necesario que el aeropuerto les proporcione el servicio de internet libre, el 12,42% tiendas libres de impuesto, el 9,23% mayor número de vehículos dentro de la terminal, y otro 7,34% indicaron que le agradaría que existiera servicio de cambio de moneda.

**Cuadro 4.26** Preferencia para viajar a otros destinos

7. ¿Le gustaría que el aeropuerto esté habilitado para otros destinos?			
ORDEN	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	346	65,16
2	No	20	3,77
3	Tal vez	165	31,07
TOTAL		531	100

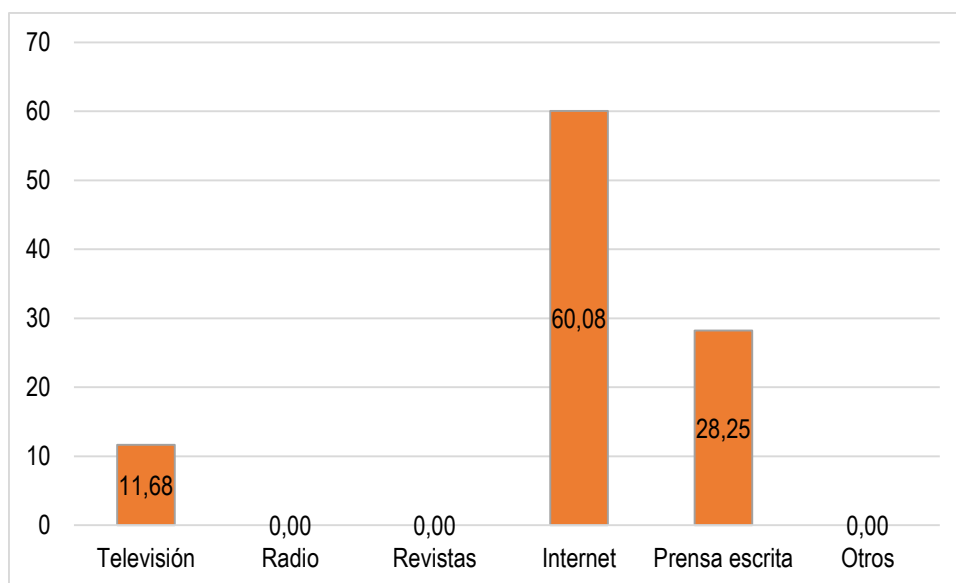
**Gráfico 4.7** Preferencia para viajar a otros destinos

**Fuente:** Usuarios del Aeropuerto de Manta

**Análisis:** El 65,16% de usuarios manifestaron que sí les agradaría que el aeropuerto esté habilitado para otros destinos, por ejemplo, Panamá, México, España, Argentina, Brasil, Estados Unidos, Colombia o simplemente a otras ciudades de Venezuela o Ecuador, lo cual indica un alto grado de disponibilidad de los usuarios de adquirir vuelos a otros destinos; el 31,07% de los encuestados indicó que tal vez le gustaría, a los cuales es necesario incentivarlos por medio de paquetes turísticos que puedan ofrecer las empresas involucradas.

**Cuadro 4.27** Medio de comunicación que utiliza con mayor frecuencia

8. ¿Cuál es el medio de comunicación que Ud. observa o escucha con mayor frecuencia?			
ORDEN	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Televisión	62	11,68
2	Radio	0	0,00
3	Revistas	0	0,00
4	Internet	319	60,08
5	Prensa escrita	150	28,25
6	Otros	0	0,00
TOTAL		531	100

**Gráfico 4.8** Medio de comunicación que utiliza con mayor frecuencia

Fuente: Usuarios del Aeropuerto de Manta

**Análisis:** Los usuarios del Aeropuerto Eloy Alfaro de Manta, prefieren el internet como medio de comunicación, representando un 60,08% de la población encuesta, prensa escrita con un 28,25% y la televisión con un 11,68%, siendo herramientas que pueden servir para dar a conocer las bondades que posee la ciudad de Manta y el aeropuerto como tal, y por ende lograr que usuarios y compañías aéreas se interesen por utilizar al aeropuerto como vía de conexión hacia otras rutas.

Los usuarios de la terminal aérea de Manta de nacionalidad ecuatoriana que tienen como destino final la ciudad de Quito, viajan por motivos de trabajo con frecuencia quincenal o mensualmente, y los de procedencia venezolana que viajan a la ciudad de Barcelona, pero la mayoría reside en Caracas o en otras como Puerto Ordaz, estos pasajeros llegan a la ciudad de Manta por turismo o visita a parientes cada seis meses o anualmente.

La mayor parte de pasajeros con destino nacional manifestaron que el aeropuerto es cómodo y posee lo necesario para solventar sus necesidades, no obstante, añadieron que la terminal aérea tiene categoría internacional y que posee las mismas virtudes que los principales aeropuertos del país y por consiguiente debería proyectarse y desempeñarse con tal. Los venezolanos mostraron mayor inconformidad por la espera que se genera hasta la llegada del avión y declararon que era necesario mejorar la oferta de áreas de recreación donde puedan distraerse mientras ocurren este tipo de situaciones.

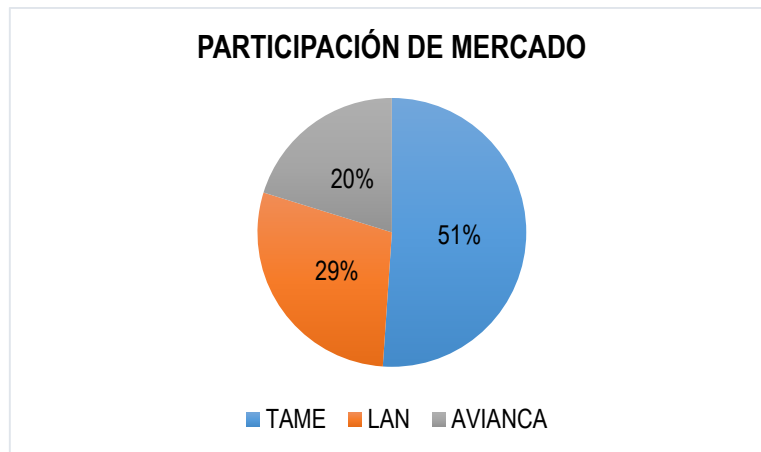
Los usuarios se vieron interesados por otros destinos a los que desearían trasladarse desde el aeropuerto de Manta, especialmente, a los ecuatorianos les agradaría que hubiera vuelos directamente a la ciudad de Guayaquil, Galápagos o Amazonía; al igual que, a otros países como Panamá, Brasil, Argentina, España, Estados Unidos, México, entre otros. Declarando que los medios de comunicación de mayor uso es el internet y prensa escrita.

#### **4.2.1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS AEROLÍNEAS NACIONALES**

**Cuadro 4.28** Participación de mercado de las aerolíneas en Ecuador

<b>AEROLÍNEA</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
TAME	51%
LAN	28,67%
AVIANCA	20,18%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>





**Gráfico 4.9** Participación de mercado de las aerolíneas en Ecuador  
Fuente: DGAC, 2014

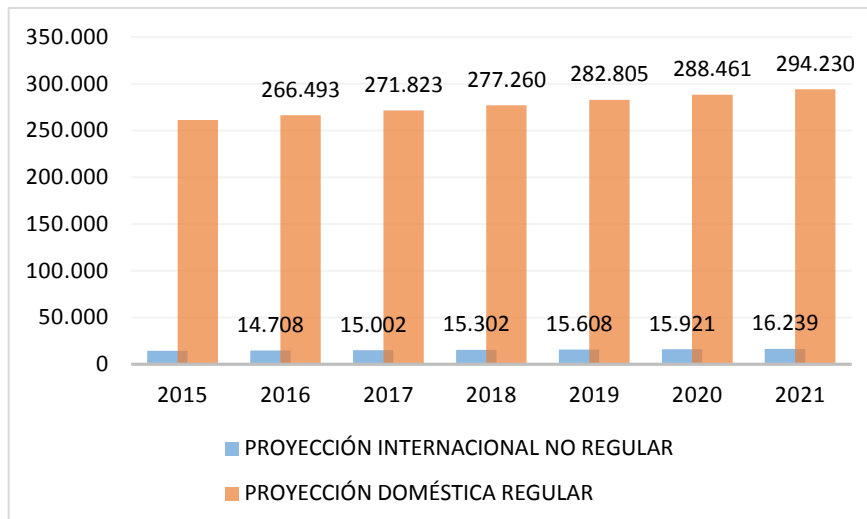
**Análisis:** La aerolínea Tame cubre la mayoría de la demanda aérea ecuatoriana con un 51% de participación de mercado, el restante está distribuido entre LAN y AeroGal del grupo Avianca con un 28,67% y 20,18% respectivamente.

#### 4.2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Tomando en consideración datos históricos que tuvo el aeropuerto en el año 2014 en operaciones nacionales e internacionales proporcionados por la DGAC, se realizó una proyección con el aporte de la investigación.

**Cuadro 4.29** Proyección de la demanda del aeropuerto de Manta

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA			
	PROYECCIÓN INTERNACIONAL NO REGULAR	PROYECCIÓN DOMÉSTICA REGULAR	TOTAL
<b>2017</b>	15.002	271.823	286.825
<b>2018</b>	15.302	277.260	292.562
<b>2019</b>	15.608	282.805	298.413
<b>2020</b>	15.921	288.461	304.381
<b>2021</b>	16.239	294.230	310.469



**Gráfico 4.10** Proyección de demanda. Aeropuerto de Manta

**Análisis:** Con la intervención de la investigación se espera un crecimiento de la demanda de pasajeros nacionales e internacionales, en consecuencia, para el año 2021 un total de 294.230 pasajeros viajen en rutas domésticas y 16.239 se trasladen desde el aeropuerto de Manta hacia otros países.

### **4.3 PROPUESTA DE CARTERA DE SERVICIOS DEL AEROPUERTO GRAL. ELOY ALFARO DE MANTA**

Para la propuesta de cartera de servicios para el Aeropuerto de Manta se plantearon objetivos a mediano y largo plazo.

#### **4.3.1 OBJETIVOS**

##### **4.3.1.1 A MEDIANO PLAZO**

- Renovar los canales publicitarios para el acaparamiento de clientes potenciales y nuevos mercados.
- Captar servicio de nuevas aerolíneas para destinos nacionales e internacionales.

##### **4.3.1.2 A LARGO PLAZO**

- Obtener la concesión para que el aeropuerto sea administrado por una empresa privada.
- Restructurar el edificio de la terminal de pasajeros para el incremento de los servicios.
- Optimizar el servicio de carga en aporte al desarrollo de la terminal aérea.

Para el cumplimiento de los objetivos se aplicaron las estrategias de la matriz Ansoff.

#### **4.3.2 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ ANSOFF**

El objetivo principal de un aeropuerto es brindar un servicio de transporte aéreo, en este caso se considera producto a las prestaciones brindadas por aerolíneas, debido a que constan como clientes internos y directamente involucrados en el

proceso productivo de la terminal aérea. Siendo los pasajeros los clientes externos y por ende los que deciden en qué momento y en qué condiciones adquieren el servicio. Por lo tanto, el aeropuerto mediante los servicios aeronáuticos y complementarios debe satisfacer tanto a las aerolíneas como a los usuarios.

**Cuadro 4.30** Matriz Ansoff aplicada al aeropuerto de Manta

		PRODUCTOS/SERVICIOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<b>ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la cuota de mercado</li> <li>• Atraer clientes potenciales</li> <li>• Atraer clientes de la competencia</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar las líneas de productos/servicios.</li> <li>• Mejorar los servicios actuales.</li> </ul>
	NUEVOS	<b>ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer nuevos clientes nacionales.</li> <li>• Atraer nuevos clientes internacionales.</li> <li>• Desarrollar el servicio de carga internacional.</li> </ul>	

#### 4.3.2.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Dentro de la estrategia de penetración de mercado se consideró incrementar el consumo de clientes actuales mediante la mejora de atención al usuario, brindando servicio de internet libre, establecer acuerdos con las compañías aéreas para reflejar horarios reales y por ende evitar la espera excesiva. Así también, estar en constante retroalimentación, considerando la opinión de los pasajeros.

Atraer clientes potenciales promocionando los servicios del aeropuerto por medio de una mejorada y atractiva página web, colocar publicidad en vallas, en autobuses de la ciudad, la provincia y el país, realizar campañas publicitarias en

internet por medio del canal YouTube o páginas sociales, llevar a cabo conferencias con funcionarios estatales para difundir las ventajas que posee la terminal aérea de Manta.

Atraer clientes de la competencia manteniendo la ventaja de poseer las tasas aeroportuarias más bajas en comparación a las terminales aéreas de Quito y Guayaquil.

#### **4.3.2.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

En la estrategia de desarrollo de nuevos productos se propone ampliar las líneas de servicios/productos, realizando convenios con microempresas que oferten productos de la provincia y el país, por ejemplo, vestimenta, gastronomía, farmacia, joyería, chocolate, sombreros, dulcerías, marisquerías, cafeterías con productos elaborados con materia prima de la localidad; situar dentro de las instalaciones una sala de negocios equipada; colocar una manga telescópica para facilitar el transporte del pasajero desde sala de pre-embarque hasta el avión, implementar el servicio para tratamiento de equipajes, mejorar los servicios actuales efectuando acuerdos con miembros de la cooperativa taxi para que se establezca su permanencia fuera de la terminal aérea, al igual que, los miembros de seguridad necesarios.

#### **4.3.2.3 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS**

Para la estrategia de desarrollo de nuevos mercados se consideró atraer nuevos clientes nacionales realizando convenios con aerolíneas para instaurar vuelos a otras ciudades del país, por ejemplo, Guayaquil, Cuenca, Latacunga, Galápagos, Lago Agrio; atraer nuevos clientes internacionales, desarrollando publicidad online, llevar a cabo alianzas con aerolíneas de bajo costo, a destinos como Brasil, Panamá, Argentina o al Continente Asiático, en primera instancia mediante vuelos chárter con paquetes turísticos y comprobar su factibilidad para convertirse en operaciones regulares.

Desarrollar el servicio de carga uniendo las actividades del puerto y aeropuerto, estimando que un 10% de la carga que ingrese por vía marítima a la ciudad sea transferida desde el aeropuerto hacia otros destinos fuera del país, así también, establecer acuerdos con pescadores para exportar sus productos desde el aeropuerto, para ello es necesario implementar una bodega y cámara frigorífica para el almacenamiento de carga internacional.

#### **4.3.3 SERVICIOS INCLUIDOS EN LA CARTERA**

El Aeropuerto Internacional Gral. Eloy Alfaro de Manta debe contar con una serie de servicios complementando las actividades de aterrizaje y despegue con aquellas esenciales para el tratamiento eficiente de las aerolíneas y pasajeros. (Anexo 5).

A continuación, se muestra un modelo basado en el diseño de cartera de productos que plantea Ruíz *et al* (2014) con el apoyo de la Carta de Servicios que esquematiza la AENA (2016) en cuanto a los servicios que brindan los aeropuertos tanto para el pasajero como para aerolíneas.

**Cuadro 4.31** Cartera de Servicios del Aeropuerto Eloy Alfaro

<b>Cartera de servicios “Aeropuerto Gral. Eloy Alfaro”</b>	
<b>Amplitud de la cartera: lado aire y lado tierra</b>	
<b>Longitud de la cartera: lado aire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura (pista en constante mejoramiento, señalizada, libre de obstáculos y diseñada con material de concreto obteniendo más resistencia para soportar el peso de aeronaves de gran fuselaje).</li> <li>- Equipos y servicios operacionales de ayuda (control del movimiento de las aeronaves, equipo especializado en el servicio de meteorología, búsqueda y salvamento; suministro de combustible tipo JET A-1 / AVGAS 100LL, servicio de rampas y hangares).</li> <li>- Tratamiento de emergencias aeronáuticas, seguridad operacional y seguridad ante actos ilícitos (arcos de seguridad, equipos de inspección de equipajes, vigilancia y control de accesos y circuitos cerrados de televisión, aduanas, migración y policía nacional permanente).</li> <li>- Agentes de asistencia en tierra (handling).</li> <li>- Coordinación de franjas horarias (slots).</li> </ul>	
<b>Longitud de la cartera: lado tierra (terminal de pasajeros)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructuras (para facturación de equipajes/pasajeros, embarque/desembarque, recogida de equipajes, seguridad y control de aduanas, estos son prestados por las compañías aéreas, empresas de asistencia en tierra, Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado).</li> <li>- Servicios de apoyo al pasajero (coches portaequipajes para facilitar su movimiento en el área terminal, embalaje y guardianía de equipaje).</li> <li>- Servicios de información (información sobre los vuelos programados a través de monitores o teleindicadores, ofreciendo y actualizando la información proporcionada por las compañías aéreas, señalización operativa, comercial y de servicios en todas las instalaciones aeroportuarias, mostradores de información y folletos).</li> <li>- Servicios de atención al público (quejas y sugerencias, objetos perdidos, asistencia sanitaria, servicios médicos, primeros auxilios).</li> <li>- Confortabilidad de las instalaciones (limpieza permanente del área terminal, climatización e iluminación de todas las instalaciones; mobiliario, decoración, aseos para adultos y menores de edad. En las salas VIP nacional e internacional se mantiene un ambiente cómodo y tranquilo, variedad de snacks y bebidas, material de lectura, duchas y cuarto de descanso (Sala VIP Internacional), ingreso libre para niños hasta 4 años de edad (un niño por adulto), servicio de internet Wi-Fi).</li> <li>- Tratamiento de personas con movilidad reducida (facilitación del acceso y movilidad mediante el diseño, ejecución y mantenimiento de las áreas terminales).</li> <li>- Servicios complementarios (tiendas en régimen fiscal normal, tiendas libres de impuestos, cafeterías, bares, restaurantes, servicios financieros, centros de ocio y de negocio, servicios de telefonía fija y acceso a internet).</li> <li>- Accesos y transporte terrestre (amplio aparcamiento público, dos empresas de alquiler de vehículos, servicio de taxis, transporte público: autobuses).</li> </ul>	
<b>Longitud de la cartera: lado tierra (terminal de carga)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura (para el tratamiento, facturación y almacenaje de carga internacional).</li> </ul>	

#### **4.3.4 MATRIZ CANVAS**

A fin de aportar con el estudio y sirviendo como fundamento para diseñar nuevos escenarios, el modelo de negocio Canvas o lienzo recoge información de los elementos claves que intervienen y participan en las actividades del sector aeroportuario; clientes, alianzas, recursos tecnológicos, físicos y humanos; permitiendo obtener una matriz de negocios que puede ser adoptada para la mejora de los resultados.



**Cuadro 4.32** Modelo Canvas aplicado al aeropuerto de Manta

<b>MODELO DE NEGOCIO</b>				
<b>8. SOCIOS CLAVES</b>	<b>7. ACTIVIDADES CLAVES</b>	<b>2. PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>4. RELACIÓN CLIENTE</b>	<b>1. CLIENTES</b>
<p>En busca de mejorar la infraestructura de la terminal aérea de Manta se deben establecer acuerdos de concesión con una empresa nacional o extranjera. Es necesario considerar básicamente la explotación de las instalaciones aeroportuarias para acomodar servicios comerciales, y el mejoramiento del servicio de carga.</p>	<p>Servicios a los viajeros nacionales e internacionales. El proceso comienza con la atención e información al público, mientras espera la salida del vuelo puede disfrutar de un ambiente cómodo, con variedad de locales para su distracción y deguste. Se procede a realizar el chequeo con sistemas automatizados en cada aerolínea y predisposición para cumplir con las medidas de seguridad necesarias. En la sala de pre-embarque también puede encontrarse con servicios gratuitos como internet o visitar las tiendas libres de impuesto; o si lo requiere usar los servicios de salas VIP.</p>	<p>Ofrecer de forma eficaz, oportuna y con el menor tiempo de espera, la salida de las aeronaves nacionales e internacionales; amplias, seguras y confortables instalaciones, otorgando la posibilidad de que el pasajero adquiera productos de su preferencia y en especial, autóctonos de la provincia y el país; con las tasas aeroportuarias más económicas del mercado de transporte aéreo para poder viajar al destino de su agrado o conveniencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A las aerolíneas de pasajeros se le proporciona el espacio suficiente para poder brindar los respectivos servicios dentro de edificio de la terminal aérea. En el lado aire tiene la ventaja de aterrizar en una de las pistas más largas y seguras dentro del país, con servicios de ayuda y tratamiento para la aeronave.</li> <li>- En la terminal carga se les ofrece bodegas de almacenamiento debidamente equipados; y cuartos fríos en el caso de ser necesario, y servicio de rampa.</li> </ul>	<p>Se brindará atención al cliente mediante relaciones personales, telefónicas u online.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pasajeros nacionales regulares.</li> <li>-Pasajeros nacionales no regulares.</li> <li>-Pasajeros internacionales regulares.</li> <li>-Pasajeros internacionales no regulares.</li> <li>-Aerolíneas de pasajeros.</li> <li>-Aerolíneas de carga.</li> </ul>

### 6. RECURSOS CLAVES

Pantallas de información, brindando al usuario fácil acceso al horario de los vuelos. Personal capacitado para brindar atención de calidad al usuario. Áreas recreativas para comodidad y distracción del cliente. Equipos de seguridad que brinden al cliente tranquilidad dentro de las instalaciones aeroportuarias y la mejora al tratamiento del usuario. Mangas telescópicas para el embarque y desembarque de pasajeros.

### 3. CANALES

Por el intercambio instantáneo, la amplitud del canal, y las facilidades que brinda, la distribución se la realiza por medio del método e-commerce; vendiendo directamente al consumidor mediante la plataforma virtual; y, acercándose a los counters o puntos de venta de su preferencia.

---

### 9. ESTRUCTURA DE COSTES

Salarios al personal administrativo y operativo, costos de publicidad y ventas. Costos para implementar equipos tecnológicos para la atención al cliente, seguridad y mantenimiento de las instalaciones. Adecuación para nuevos locales comerciales e infraestructura en general.

---

### 5. FUENTES DE INGRESO

Los pasajeros nacionales pagan una tasa aeroportuaria de \$2,00 por el uso de las instalaciones de la terminal aérea. A los pasajeros internacionales se les impone una tasa de \$24,00. Las aerolíneas pagan un valor monetario por ocupar el espacio físico para ubicar counters de servicio al cliente. Para las aerolíneas también se establecen tarifas (según tonelaje) por aterrizaje, iluminación, estacionamiento y puente de embarque. El pago del arriendo depende del espacio, el lugar y el servicio que ofrezcan. En promedio cuesta \$35 el metro cuadrado.

---

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

El Aeropuerto Gral. Eloy Alfaro de Manta, situado en una de las ciudades con amplia competitividad de productos extraídos esencialmente de la bahía en la cual se encuentra ubicada, complementando con servicios turísticos, inmobiliarios, hoteleros y gastronómicos, siendo el único aeropuerto internacional que ofrece sus servicios en la provincia de Manabí, a más de poseer una de las pistas con mayor longitud y resistencia dentro del país; características que lo hacen merecedor de estar entre las terminales áreas de categoría I, junto con la de Guayaquil, Quito y Latacunga, facilitando el aterrizaje y despegue de grandes aeronaves. No obstante, el aeropuerto de Manta muestra desventajas en el lado tierra, puesto que la infraestructura o el número de servicios complementarios a la aeronáutica y de entretenimiento para el pasajero son mínimos, al igual que, los órganos de seguridad pertinente no se encuentran fijos en el recinto aeroportuario.

El mercado que atiende actualmente el Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro lo compone la ruta doméstica Quito-Manta-Quito con la aerolínea estatal Tame y Avianca-AeroGal, 256.145 pasajeros que viajaron en el año 2014 básicamente por negocios; la demanda de vuelos internacionales sólo para la ciudad de Barcelona-Venezuela cubierta por la aerolínea Avior, en una primera fase mediante vuelos chárter para posteriormente atender con vuelos regulares, los cuales fueron 14.137 pasajeros que llegaron a la ciudad para desarrollar actividades turísticas o visita a parientes. Los actuales usuarios de la terminal aérea de Manta manifiestan que se sienten a gusto con los servicios que se brindan, sin embargo, desearían que les proporcionasen mayor número de áreas de recreación que puedan visitar mientras esperan la salida del avión. También manifiestan que les agradaría viajar a otros destinos desde el aeropuerto de Manta, entre ellos Panamá, Estados Unidos, España, México, Argentina, Brasil, o Colombia, generando una demanda proyectada de 271.823 pasajeros nacionales y 15.002 pasajeros internacionales al año.

La matriz Ansoff permitió desarrollar estrategias que impulsen a los directivos del aeropuerto incorporar las prestaciones necesarias para el usuario; disponiendo de salas de espera y preembarque equipadas con servicios complementarios, mangas telescópicas, equipos de seguridad y chequeo de alta tecnología, personal de aduanas, migración y policía nacional operando las 24hrs y disponibilidad de medios de transporte. A más de ello, el aeropuerto de Manta tiene un mercado latente con el servicio de carga que está siendo atendido por el aeropuerto Guayaquil, ya que por medio de este último se exportan productos que salen desde la ciudad de Manta (pescado fresco), ocasionando gastos innecesarios y pérdida de tiempo por tener que utilizar el transporte marítimo, a más de ello, afecta la calidad del producto.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda a las autoridades aeronáuticas del país, mejorar la terminal aérea de Manta considerando las ventajas operativas y competitivas que posee, como es la capacidad y resistencia de la pista para recibir aeronaves de gran fuselaje en comparación con las que operan actualmente; difundir y promocionar las cualidades turísticas y productivas de la provincia de Manabí mediante medios de comunicación como el internet que está al alcance de los pasajeros nacionales e internacionales.

Proponer la apertura de nuevas rutas internacionales con destinos hacia México, Panamá, España, Argentina, Brasil, Estados Unidos y Colombia, mediante la operación de vuelos chárter para comprobar la factibilidad y posteriormente establecer la operación regular. Así también, la negociación con aerolíneas nacionales para instaurar vuelos hacia Guayaquil, Galápagos, Cuenca y Lago Agrio. Obteniendo una mayor operatividad y convertirse en uno de los aeropuertos con mayor flujo de pasajeros y carga dentro del Ecuador.

Considerar la implementación de la cartera de servicios en el Aeropuerto Internacional de Manta a fin de obtener mayor participación en el mercado

proyectando objetivos a mediano y largo plazo que ayuden al cumplimiento de las expectativas de los directivos, para ello se requiere de estrategias de crecimiento que involucren alianzas con proveedores de servicios que se encuentran en el centro de la ciudad, tales como, restaurantes, marisquerías, cafeterías, servicio de taxis y mayor seguridad desde el tramo que conecta el transporte de buses con la terminal aérea; así como, establecer acuerdos con los pescadores para exportar directamente la mercadería desde el aeropuerto de Manta, también, es necesario colocar una cámara frigorífica para almacén del producto en el caso que la aeronave no pueda despegar en el horario establecido; otorgando una propuesta de valor que involucre tanto a las aerolíneas, pasajeros y carga.

## BIBLIOGRAFÍA

- AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea). 2015a. Infraestructura de aeropuertos. (En línea). Madrid, ES. Consultado 23 oct. 2015. Formato HTML. Disponible en [http://www.aena.es/aena\\_cdp/busquedas/simpleLink?&qj88=infraestructura+lado+tierra&qb88=and&qf88=descriptores+%7c+descriptores\\_candida+%7c+materias&p=pest\\_01](http://www.aena.es/aena_cdp/busquedas/simpleLink?&qj88=infraestructura+lado+tierra&qb88=and&qf88=descriptores+%7c+descriptores_candida+%7c+materias&p=pest_01).
- \_\_\_\_\_. 2015b. Carta de servicios al pasajero y a aerolíneas. (En línea). Madrid, ES. p 6-12. Consultado 23 oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xin2PTRMIgJ:www.aena.es/es/aerolineas/carta-servicios.html+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec>.
- Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta. 2015. Historia del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro. (En línea). Manta, EC. Consultado 23 oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://www.aeropuertomanta.com/historia-manta.php>.
- Alba, E. 2015. El Proyecto del Aeropuerto en la Dehesa del Saler. (En línea). Valencia, ES. Revista de la Facultad de Geografía e Historia. N<sup>o</sup>. 50. p 413-434. Consultado 23 oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/32228/SII\\_50\\_2000\\_021\\_413.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/32228/SII_50_2000_021_413.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Andía, W. 2011. La demanda insatisfecha en los proyectos de inversión pública. (En línea). Lima, PE. Revista de la Facultad de Ingeniería Industria. p 68. Consultado 25 oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v14\\_n2/pdf/a09v14n2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v14_n2/pdf/a09v14n2.pdf).
- Baena, V. 2011. Fundamentos de marketing. Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial. (En línea). Barcelona, ES. UOC. p 109-111. Consultado 22 oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=\\_lf9sfHpescC&pg=PA108&dq=matriz+ansoff&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCqpLim5vKAhUDpR4KHQdRD544ChDoAQg6MAc#v=onepage&q=matriz%20ansoff&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=_lf9sfHpescC&pg=PA108&dq=matriz+ansoff&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCqpLim5vKAhUDpR4KHQdRD544ChDoAQg6MAc#v=onepage&q=matriz%20ansoff&f=false).
- Banchieri, L; Blasco, M; Campa, F. 2013. Autoevaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. (En línea). Barcelona, ES. Intangible Capital. Vol. 9. p 477-490. Consultado 20 may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/549/54928232009.pdf>.

- Barrios, A. 2011. Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. (En línea). Caracas, VE. Texto. p 84. Consultado 21 oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Bell, G. y Fageda, X. 2011. La reforma del modelo de gestión de aeropuertos en España: ¿Gestión conjunta o individual? (En línea). Revista Hacienda Pública Española, 196(1):109-130. Consultado 20 may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.ub.edu/graap/AEROPUERTOS.pdf>.
- Cabarcos, N. 2010. Promoción y Venta de Servicios Turísticos. Comercialización de Servicios Turísticos. (En línea). Madrid, ES. Ideaspropias. p 90. Consultado 23 oct. 2015. Disponible [https://books.google.com.ec/books?id=GDlxq8Zsj\\_0C&printsec=frontcover&dq=cabarcos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjUhnCevaPOAhXK7iYKHbsIDNUQ6AEIJjAC](https://books.google.com.ec/books?id=GDlxq8Zsj_0C&printsec=frontcover&dq=cabarcos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjUhnCevaPOAhXK7iYKHbsIDNUQ6AEIJjAC).
- Cárdenas, P. 2014. El aeropuerto de Puerto Vallarta. Factor de impulso del turismo nacional e internacional. (En línea). Jalisco, MX. Revista Cuadernos del Turismo. No. 34. p 53-58. Consultado 23 oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39831596003>.
- Casado, B. y Sellers, R. 2010. Introducción al Marketing: Teoría y Práctica. (En línea). Alicante, ES. ECU. p 252. Consultado, 21 de oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books/about/Introducci%C3%B3n\\_al\\_Marketing.html?id=F\\_PvxRK5p6YC](https://books.google.com.ec/books/about/Introducci%C3%B3n_al_Marketing.html?id=F_PvxRK5p6YC).
- Congreso de los Estados Unidos de México. 2015. Ley de Aeropuertos. Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 22 de diciembre de 1995. (En línea). MX. p 14. Consultado, 23 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/15\\_080616.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/15_080616.pdf).
- CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia). 2014. El sector aeroportuario en España. Situación actual y recomendaciones de liberalización. (En línea). Madrid, ES. p 4-132. Consultado, 23 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [https://www.cnmc.es/Portals/0/Notas%20de%20prensa/20140703\\_Estudio\\_aeroportuario\\_%20integrado.pdf](https://www.cnmc.es/Portals/0/Notas%20de%20prensa/20140703_Estudio_aeroportuario_%20integrado.pdf).
- Díez, R. 2012. La incidencia del turismo en la evolución de la conectividad aérea española 1970-2008. (En línea). Murcia, ES. Cuadernos de Turismo. No. 29. 137-159. Consultado, 20 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39823167006>.

DGAC (Dirección General de Aviación Civil). 2011. La aeronáutica, un sector en pleno crecimiento. (En línea). Quito, EC. p 3. Consultado, 20 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/5-a%C3%B1os-de-Revoluci%C3%B3n-Aeroportuaria.pdf>.

\_\_\_\_\_. 2014a. Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo. Consejo Editorial. Quito, EC. 271.

\_\_\_\_\_. 2014b. Reglamento para el Funcionamiento de Aeropuertos en Ecuador. Resolución de la Aviación Civil 82 (En línea). Quito, EC. p 9. Consultado, 20 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/39reglamento\\_para\\_funcionamiento\\_de\\_aeropuertos\\_en\\_ecuador.pdf](http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/39reglamento_para_funcionamiento_de_aeropuertos_en_ecuador.pdf).

\_\_\_\_\_. 2015. IFIS (Internet Flight Information Service). Aeródromo: Eloy Alfaro Internacional (SEMT). Consultado, 10 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://www.ais.aviacioncivil.gob.ec/designador/SEMT>.

Griffin, R. 2011. Administración. (En línea). 10ed. Texas, USA. Cengage learning. P 55-56. Consultado 22 oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=BquP2eK1J\\_0C&pg=PA255&dq=ENFOQUE+BCG&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3fKXxaTKAhXG4iYKHR9zBMA4ChDoAQguMAQ#v=onepage&q=ENFOQUE%20BCG&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=BquP2eK1J_0C&pg=PA255&dq=ENFOQUE+BCG&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3fKXxaTKAhXG4iYKHR9zBMA4ChDoAQguMAQ#v=onepage&q=ENFOQUE%20BCG&f=false).

Hermida y Iglesias, 2015. Hermida, A. y Iglesias, I. 2015. Políticas de Marketing Internacional. Estrategias de producto, precio comunicación y distribución. (En línea). Madrid, ES. Ideaspropias. p 61. Consultado 21 oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=1Gv6CAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Hermida,+Iglesias.+Pol%C3%ADticas+de+Marketing+Internacional>.

Hernández, A.; Medina, A.; Nogueira, D.; Negrín, E.; Marqués, M. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. (En línea). Revista de la Facultad de Minas. 81(184): 193-200. Consultado 20 may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072013000400009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000400009).

Jaimurzina, A.; Carranza, J.; Ospina, M.; Meza, V.; Flores, S. 2015. Transporte y política aérea en América Latina y el Caribe en el contexto del desarrollo sostenible. (En línea). Santiago, CH. Revista de la CEPAL. División de



Recursos Naturales e Infraestructura. 341(05):1-8. Consultado 20 may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/38921>

IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo). 2013. Directrices Mundiales de Slots. 5ed. (En línea). Montreal, CA. p 15-20. Consultado 23 oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [https://www.iata.org/policy/infrastructure/slots/Documents/wsg\\_7\\_spanish.pdf](https://www.iata.org/policy/infrastructure/slots/Documents/wsg_7_spanish.pdf).

Kotler, P. y Armstrong, G. 2003. Marketing: Edición para Latinoamérica. (En línea). 6ed. México, DF. Pearson. p 51. Consultado 21 oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=sLJXV\\_z8XC4C&printsec=frontcover&dq=fundamentos+de+marketing+kotler+2003&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj73-vlrKHOAhUFWSYKHcYyDjkQ6AEIGjAA#v=onepage&q=fundamentos%20de%20marketing%20kotler%202003&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&dq=fundamentos+de+marketing+kotler+2003&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj73-vlrKHOAhUFWSYKHcYyDjkQ6AEIGjAA#v=onepage&q=fundamentos%20de%20marketing%20kotler%202003&f=false)

Martínez, J. 2015. Marketing en la actividad comercial. (En línea). Madrid, ES. Paraninfo. p 121-122. Consultado 21 oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=stASCgAAQBAJ&pg=PA122&dq=cartera+de+productos+de+una+organizacion.+dimensiones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwirgpzXgZTKAhXHph4KHSn9Ds8QuwUIHTAA#v=onepage&q=cartera%20de%20productos%20de%20una%20organizacion.%20dimensiones&f=false>.

Martinez, D. y Milla, A. 2012. La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. (En línea). Madrid, ES. Díaz de Santos. p 128. Consultado 22 oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

Mesonero, M. y Alcaide, J. 2012. Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. (En línea). Madrid, ES. Esic. p 56. Consultado, 21 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=pd3HBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Marketing+Industrial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj07OyS95PKAhWEVh4KHQyFCikQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Marketing%20Industrial&f=false>.

Ministerio de Fomento de España. 2015. Descripción de las servidumbres de aeródromos. (En línea). Consultado, 20 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en [http://www.fomento.gob.es/mfom/lang\\_castellano/direcciones\\_generales/aviacion\\_civil/politicas\\_aeroportuarias/ita/servidumbres\\_y\\_ruidos/descripcion\\_aerodromos.htm](http://www.fomento.gob.es/mfom/lang_castellano/direcciones_generales/aviacion_civil/politicas_aeroportuarias/ita/servidumbres_y_ruidos/descripcion_aerodromos.htm).

- Munuera, J. y Rodríguez A. 2012. Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. (En línea). 2ed. Madrid, ES. ESIC. p 185. Consultado, 22 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=5MiDVekHaiQC&pg=PA185&dq=enfoque+arthur+little&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjS3rTAsaHOAhXI5iYKH3IByoQ6AEIGjAA#v=onepage&q=enfoque%20arthur%20little&f=false>.
- Ortega, A. y Espinoza, J. 2015. Plan de Internacionalización empresarial. Manual Práctico. (En línea). Madrid, ES. ESIC. p 97-98. Consultado 22 oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=9KjkBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=9KjkBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- OACI (Organización de Aviación Civil Internacional). 2013. Manual sobre los aspectos económicos de los aeropuertos. 3ed. Montreal, CA. p 63-64. Consultado 24 oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.icao.int/publications/Documents/9562\\_es.pdf](http://www.icao.int/publications/Documents/9562_es.pdf).
- Planellas, M. y Muni, A. 2015. Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles. (En línea). Barcelona, ES. Penguin Random House. p 16. Consultado 20 may. 2016. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=I27wBgAAQBAJ&dq=matriz+canvas+o+lienzo&hl=es&source=gbsnavlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=I27wBgAAQBAJ&dq=matriz+canvas+o+lienzo&hl=es&source=gbsnavlinks_s)
- Poyato, J. 2015. Inglés en el ámbito aeroportuario. Vocabulario técnico, expresiones y estructuras lingüísticas. (En línea). Madrid, ES. Ideaspropias. p 23-31. Consultado 22 oct. 2015. Disponible en <https://issuu.com/ideaspropiaseditorial/docs/978-84-9839-547-1>.
- Talaya, A. 2008. Principios de marketing. (En línea). 3ed. Madrid, ES. ESIC. p 416. Consultado, 21 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=86V4nK6j0vIC&pg=PT433&dq=principios+de+marketing.+cartera+de+productos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj12rryoaHOAhWBbSYKHTvFA7gQ6AEIzAA#v=onepage&q=principios%20de%20marketing.%20cartera%20de%20productos&f=false>.
- Rivera, J. y López, M. 2012. Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones. 3ed. (En línea). Madrid, ES. ESIC. p 131-133. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=xL1OrX6R-oIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=xL1OrX6R-oIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Ramírez, M. 2013. Las estrategias de mercadeo y su relación con el éxito empresarial: Una revisión desde la literatura. (En línea). Maestría en mercadeo. Universidad de Manizales. p 26. Consultado, 22 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/436/1/202\\_Ramirez\\_Salgado\\_Martha\\_Cecilia\\_2013.pdf](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/436/1/202_Ramirez_Salgado_Martha_Cecilia_2013.pdf).
- Ruíz, F. 2010. Temas de investigación comercial. (En línea). 5ed. ECU. Alicante, ES. p 35. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=vuyxXaqGW7UC&pg=PA35&dq=definicion+de+estudio+de+mercado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiUiqCc6qPOAhVBRyYKHReeB9YQ6AEILzAE#v=onepage&q=definicion%20de%20estudio%20de%20mercado&f=false>.
- Ruíz G.; Fuentes, M.; Alcaraz, J. 2014. Políticas de marketing. (En línea). 2ed. Paraninfo. 332 páginas. Madrid, ES. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=vHfAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=vHfAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Sainz, J. 2015. El plan estratégico en la práctica. 4ed. (En línea). Madrid, ES, ESIC. p 216-396. Consultado, 22 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=blh5CgAAQBAJ&pg=PA212&dq=Sainz+matriz+ansoff&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLkajVwKH0AhXHLSYKHV2-Ao4Q6AEIGjAA#v=onepage&q=sainz%20matriz%20ansoff&f=false>.
- Salinas, W. y Díaz, S. 2012. Estudio del perfil de consumidores de aerolíneas de vuelos locales en Ecuador y propuesta de fidelización para TAME año 2012. (En línea). Guayaquil, EC. p 65. Formato PDF. Consultado, 22 de oct. 2015. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3251/1/GT000339.pdf>.
- Sánchez, B. 2011. Sistemas aeroportuarios, servicio público e iniciativa privada. (En línea). CEPAL. Santiago, CL. p 7-83. Consultado, 23 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2012/10359.pdf>.
- Zambrano, D. 2015. El aeropuerto de las promesas. (En línea). El Diario, Manta, EC, ago, 23. Formato HTML. Disponible en <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/365525-el-aeropuerto-de-las-promesas/>.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1**

Entrevista al administrador del aeropuerto de Manta

### **ENTREVISTA ADMINISTRADOR AEROPUERTO ELOY ALFARO**

#### **1.- ¿Cuál es el estado que actualmente presenta el aeropuerto en cuanto a servicios e infraestructura?**

El aeropuerto está operable en su capacidad en cuanto a satisfacer la demanda que actualmente existe en la localidad, el cantón y la provincia, es obvio que se necesita mejorar la infraestructura de la terminal aérea para poder brindar un mejor servicio y obtener mayor cantidad de usuarios en lo que se está trabajando para que en el mediano plazo se pueda incrementar la demanda.

#### **2.- ¿Existe una proyección para nuevos servicios, es decir, el aeropuerto tiene la capacidad física para nuevos servicios y por ende para nuevos clientes?**

Con la infraestructura que tenemos actualmente se trata de ubicar el mejor horario para que no coincidan con las operaciones que ya están en marcha en la terminal aérea, o sea aplicar un término anglosajón que se utiliza en la aviación llamado slot, debido a que si a la misma hora que existen otros vuelos, se incorpora más actividad la infraestructura que tenemos no va a dar un buen servicio a los usuarios, sin embargo el aeropuerto está en capacidad de recibir vuelos de otras aerolíneas en horarios no establecidos ya que todo el personal se encuentra en el aeropuerto para atender cualquier necesidad que se presente.

#### **3.- ¿Cuáles son los servicios que las personas demandan y que actualmente no se han implementado?**

El tema de los bocaditos típicos de la provincia, las artesanías, se está trabajando en ello, para que los usuarios adquieran productos autóctonos de la provincia y el cantón.

#### **4.- ¿Cree usted que, con la implementación de nuevos servicios, el aeropuerto dejaría de ser alterno para convertirse en uno de los principales del Ecuador?**

Estamos trabajando en esa línea y de parte de las principales autoridades de la aeronáutica civil hay esa predisposición de apoyar el crecimiento del Aeropuerto Eloy Alfaro de Manta, desde el 04 de diciembre ya se cuenta con una operación regular internacional de pasajeros con la aerolínea venezolana AVIOR, lo cual es algo histórico ya que antes no se había tenido ese tipo de operaciones.

## Anexo 2

Hoja de observación aplicada a los aeropuertos de Manta, Quito y Guayaquil.

HOJA DE OBSERVACIÓN			
<b>OBSERVADOR (ES):</b>			
<b>FECHA:</b>			
<b>LUGAR:</b>			
<b>SERVICIOS LADO AIRE</b>	SI	NO	<b>OBSERVACIÓN</b>
Combustible para aeronaves			
Contra incendios			
Servicio operativo las 24hrs (Comunicación Meteorológica)			
Hangares			
<b>ESPECIFICACIONES DE LA PISTA</b>			
<b>SERVICIOS LADO TIERRA</b>	SI	NO	<b>OBSERVACIÓN</b>
Servicio de atención e información al público			
Aerolíneas de pasajeros y carga			
Migración, Aduana, Policía Nacional, Cuerpo de bomberos			
Áreas comerciales y entretenimiento, duty free			
Zona de catering			
Salas VIP			
Telefonía y wifi			
Servicios bancarios			
Servicio médico			
Agencias de viaje			
Información turística			
Ayudas a personas con capacidad reducida			
Información en monitores			
Coche portamaletas			
Seguridad en la terminal			
Servicio de correo			
Embalaje y guardianía de equipaje			
Sala de espera y preembarque			
Servicio de handling			
Mangas telescópicas			
Servicio de carga			
Renta de autos			
Acceso a medios de transporte			

### Anexo 3

Encuesta dirigida a los usuarios del aeropuerto de Manta.

-----  
 BUEN DÍA, SOMOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE MANABÍ, ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO SOBRE LOS SERVICIOS QUE BRINDA ACTUALMENTE EL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE MANTA, POR LO CUAL LE AGRADECERÍA QUE NOS AYUDE RESPONDIENDO LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.  
 -----

#### Género

Hombre ( )

Mujer ( )

#### 1.- ¿CUÁL ES SU NACIONALIDAD?

- a) Ecuatoriano ( )
- b) Venezolano ( )
- c) Otra (ESPECIFICAR)

#### 2. ¿QUÉ CIUDAD ES SU DESTINO FINAL?

- a) Caracas- Venezuela
- b) Barcelona-Venezuela
- c) Quito- Ecuador
- d) Guayaquil- Ecuador
- e) Otro (ESPECIFICAR)

#### 3.- ¿POR QUÉ MOTIVO VIAJA?

- a) Turismo-diversión
- b) Trabajo/Negocios
- c) Visita parientes/amigos
- d) Estudios
- e) Otros (ESPECIFICAR)

#### 4.- ¿CON QUÉ FRECUENCIA VIAJA A MANTA?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Semestral
- e) Anual

#### 5.- ¿ESTÁ UD. CONFORME CON LOS SERVICIOS QUE OFRECE ACTUALMENTE EL AEROPUERTO?

- a) Si
- b) No
- c) No lo suficiente

#### 6.- ¿QUÉ SERVICIOS ADICIONALES LE AGRADARÍA QUE LE PROPORCIONE EL AEROPUERTO?

- a) Áreas de recreación
- b) Cambio de moneda
- c) Acceso a vehículos
- d) Tiendas libres de impuestos
- f) Servicio de embalaje
- e) Wifi
- f) Servicio portamaletas

#### 7.- ¿LE GUSTARÍA QUE EL AEROPUERTO ESTÉ HABILITADO PARA OTROS DESTINOS?

- a) Si (ESPECIFICAR)
- b) No

#### 8.- ¿CUÁL ES EL MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE USTED OBSERVA O ESCUCHA CON MAYOR FRECUENCIA?

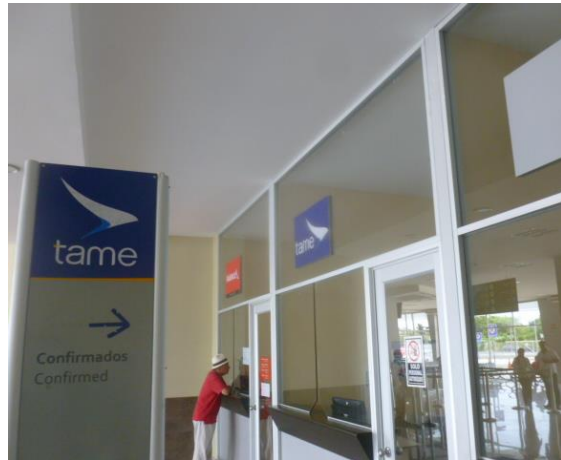
- a) Televisión
- b) Radio
- c) Prensa escrita
- d) Revistas
- e) Internet
- f) Otros (ESPECIFICAR)

## Anexo 4

### 4-A. Observación al objeto de estudio.



Aerolínea Avianca (doméstica)



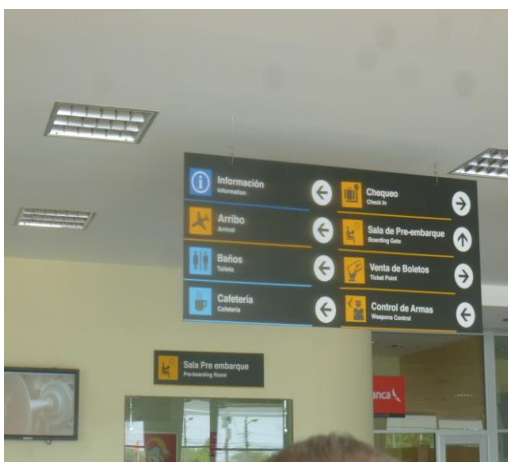
Aerolínea Tame (doméstica)



Aerolínea Avior (internacional)



Sala de espera



Señalización



Información





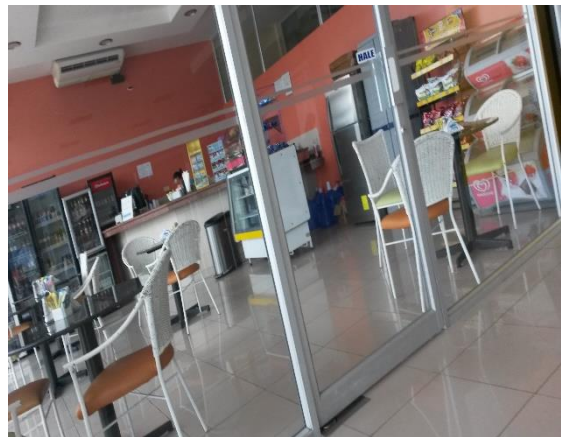
Facturación



Sistema de seguridad



Tienda en la sala de espera



Cafetería



Sala de preembarque



Aplicación de encuestas



Aeronave de la compañía Avior



Aeronave de compañía Tame

## Anexo 5



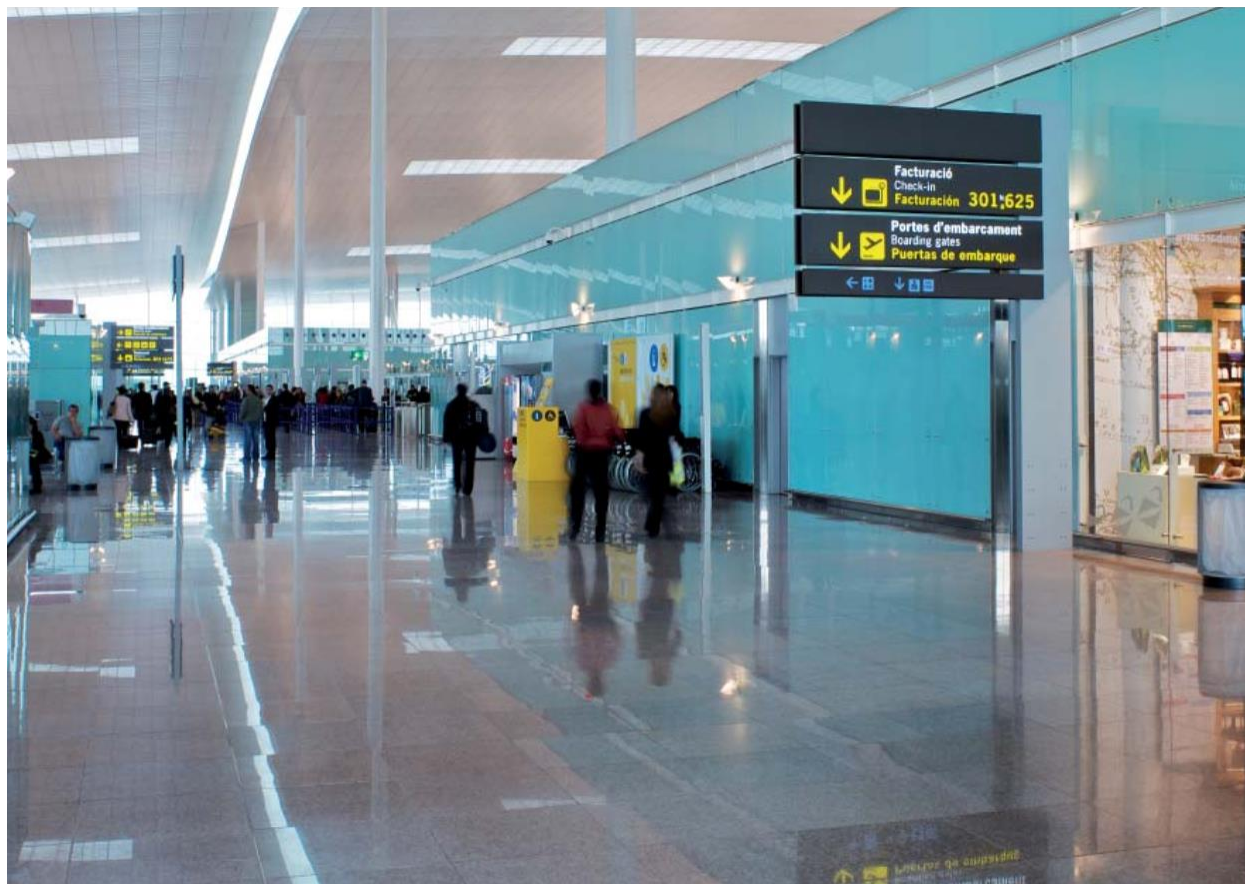
# **CARTERA DE SERVICIOS AEROPUERTO INTERNACIONAL “ELOY ALFARO”**





## SERVICIOS AL PASAJERO

**La seguridad y la mejora continua de la calidad de sus servicios son los criterios que están presentes en todos los ámbitos de actuación.**



El Aeropuerto Internacional “Eloy Alfaro” tiene como misión Operar, Dirigir, Controlar y Desarrollar las actividades operativas y administrativas, a fin de garantizar seguridad, eficiencia y rentabilidad en las operaciones áreas y servicios aeronáuticos, en concordancia con las leyes, normas, procedimientos y disposiciones establecidas por la Dirección Aviación Civil del Ecuador.

Ofrecer de forma eficaz, oportuna, con el menor tiempo de espera, la salida de las aeronaves nacionales e internacionales; con amplias, seguras y confortables instalaciones, otorgando la posibilidad de que el pasajero adquiera productos de su preferencia y en especial, autóctonos de la provincia y el país; con las tasas aeroportuarias más económicas del mercado de transporte aéreo para poder viajar al destino de su agrado o conveniencia.

## PRINCIPALES SERVICIOS PRESTADOS

A continuación, se describen los principales servicios prestados por Aeropuerto Internacional “Eloy Alfaro” a los pasajeros.

### GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

Facilitación de las infraestructuras necesarias para la prestación de los siguientes servicios:

- Facturación de equipajes/pasajeros.
- Embarque/desembarque.
- Recogida de equipajes.
- Seguridad y control de aduanas y migración.

Estos servicios son prestados por las compañías aéreas, empresas de asistencia en tierra (handling) y Cuerpos de Seguridad del Estado.

### SERVICIOS DE APOYO AL PASAJERO

- Coches portaequipajes.
- Servicio de guardianía y embalaje de equipaje.

### SERVICIOS DE INFORMACIÓN

- Información sobre los vuelos programados a través de monitores o teleindicadores, ofreciendo y actualizando la información proporcionada por las compañías aéreas.
- Señalización operativa, comercial y de servicios en todas las instalaciones aeroportuarias.
- Mostradores de información y puntos de encuentro.
- Folletos de información.

### CONFORTABILIDAD DE LAS INSTALACIONES

- Limpieza del área terminal.
- Climatización e iluminación de todas las instalaciones; mobiliario y decoración.
- Infraestructuras, señalización e información adecuada para que el tránsito de pasajeros pueda realizarse en el menor plazo posible.

### SERVICIOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

- Reclamaciones, quejas y sugerencias.
- Objetos perdidos.
- Asistencia sanitaria (servicios médicos, primeros auxilios).

### PERSONAS CON MOVILIDAD REDUCIDA

Tratamiento integral, facilitación del acceso y movilidad de las personas con movilidad reducida (PMR) mediante el cumplimiento de los requisitos de accesibilidad en el diseño, ejecución y mantenimiento de las áreas terminales. Se dispone de planes de emergencia para asistir a pasajeros afectados por retrasos significativos.

### SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Amplia oferta de servicios:

- Servicios comerciales.
  - Tiendas en régimen fiscal normal.
  - Tiendas libres de impuestos.
- Servicios de restauración.
  - Cafeterías, bares y restaurantes

- Servicios financieros.
- Centros de ocio y de negocio.
- Servicios de telefonía fija y acceso a internet.

### ACCESOS Y TRANSPORTE TERRESTRE

Facilitación de medios e infraestructuras para el acceso al aeropuerto:

- Amplio aparcamiento público.
- Servicio de alquiler de vehículos.
- Servicio de taxis.
- Oferta de transporte público: autobuses.



## NUESTRO COMPROMISO



### INFRAESTRUCTURAS

Proporcionar las infraestructuras adecuadas a las necesidades de clientes, compañías aéreas y empresas de asistencia en tierra; para la atención de los pasajeros en facturación, recogida de equipajes, seguridad, control de aduanas y migración.

### AYUDAS AL PASAJERO

Asegurar la existencia de suficientes coches portaequipajes para los pasajeros así como su adecuada disponibilidad y ubicación; así como, disponibilidad del servicio de embalaje y guardiana de equipaje.

### INFORMACIÓN

Asegurar una señalización completa y comprensible teniendo en cuenta la cultura y lenguas locales, así como el carácter internacional del modo de transporte aéreo. El aeropuerto dispondrá de puntos de información (mostradores e itinerantes) atendidos por personal debidamente formado, visibles en lugares estratégicos y estarán abiertos durante el horario operativo del aeropuerto.

### CONFORT

El aeropuerto asegurará que todas las áreas públicas están limpias en todo momento, prestando especial atención a la limpieza de servicios y aseos.

También asegurará que los equipos utilizados para atender a los pasajeros realizan el mantenimiento regular y sistemático que exigen sus fabricantes.



#### **ATENCIÓN AL PÚBLICO**

El aeropuerto asegurará que existen procedimientos claros y precisos para la tramitación de quejas, reclamaciones y sugerencias. En situaciones normales, el aeropuerto responderá a las reclamaciones en un plazo no superior a 20 días hábiles.

Los aeropuertos asumirán la recogida y custodia de objetos abandonados y establecerán un procedimiento para su gestión acorde con el Código Civil.

#### **PERSONAS CON MOVILIDAD REDUCIDA**

El aeropuerto asegurará que sus infraestructuras son compatibles con las necesidades de las personas con movilidad reducida (PMR) y que el servicio se prestará de manera eficiente

#### **SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

Ofrecer una constante renovación y ampliación de los servicios prestados a los clientes adaptándolos a sus necesidades y expectativas.

#### **ACCESOS Y TRANSPORTE TERRESTRE**

El aeropuerto trabajará estrechamente con los organismos y empresas adecuadas para ampliar y mejorar el transporte público. Siempre que sea posible, el aeropuerto fomentará un transporte público cuyos horarios coincidan con los de los vuelos programados.

#### **PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL**

Mejorar de forma continua la protección del medio ambiente mediante la implantación y mantenimiento de sistemas de gestión ambiental, SGA, y su certificación ISO 14001.

#### **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Mejorar de forma continua la calidad de los servicios prestados mediante la implantación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad, SGC, y su certificación ISO 9001.





## Cartera de servicios a compañías aéreas



El Aeropuerto Internacional “Eloy Alfaro” tiene como misión Operar, Dirigir, Controlar y Desarrollar las actividades operativas y administrativas, a fin de garantizar seguridad, eficiencia y rentabilidad en las operaciones áreas y servicios aeronáuticos, en concordancia con las leyes, normas, procedimientos y disposiciones establecidas por la Dirección Aviación Civil del Ecuador.

Ofrecer las infraestructuras necesarias, con equipo tecnológico y humano capacitado para brindar ayuda en tierra y poder desarrollar el aterrizaje y despegue de aeronaves de manera eficiente.





## PRINCIPALES SERVICIOS PRESTADOS

A continuación, se describen los principales servicios prestados a las compañías aéreas. Algunos de estos servicios.

### INFRAESTRUCTURAS, EQUIPOS E INSTALACIONES

Provisión de infraestructuras, equipos e instalaciones adecuados a las necesidades de las compañías aéreas y acordes a los requisitos establecidos por la normativa nacional e internacional aplicable.

### DISPONIBILIDAD DE MEDIOS AEROPORTUARIOS

El aeropuerto pondrá a disposición de las compañías aéreas las instalaciones necesarias para la realización de las operaciones en condiciones de seguridad y eficacia.

### SUMINISTRO DE SERVICIOS OPERACIONALES

Acceso a los servicios operacionales adecuados a las necesidades de las compañías aéreas en las siguientes áreas:

- Control del movimiento de las aeronaves (AIS, ARO).
- Servicios operacionales aeroportuarios (asignación medios, control y coordinación operacional)
- Asistencia en tierra.
- Servicio de meteorología.
- Servicios estatales (aduanas).
- Hangares
- Búsqueda y salvamento
- Suministro de combustible
- Servicio de rampas.

### ATENCIÓN AL CLIENTE

El aeropuerto definirá los canales de comunicación y colaboración con las compañías aéreas para dar respuesta a las necesidades de información respecto a los servicios ofrecidos, incluyendo el tratamiento de quejas y reclamaciones.

### TRATAMIENTO DE EMERGENCIAS AERONAÚTICAS

Procedimientos adecuados a los requisitos nacionales e internacionales aplicables para asegurar una respuesta eficiente y coordinada a las emergencias aeronáuticas.

### SEGURIDAD OPERACIONAL (*SAFETY*)

- Organización de los flujos de movimiento de pasajeros y aeronaves.
- Gestión adecuada de amenazas a la operación de la aeronave (FOD, control de fauna).
- Procedimientos de autoinspección de las instalaciones y servicios para asegurar su eficacia.
- Implantación de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional y planes para incrementar los niveles de seguridad operacional.

### SEGURIDAD ANTE ACTOS ILÍCITOS (*SECURITY*)

Facilitación de los sistemas de seguridad adecuados a las necesidades aeroportuarias, como arcos de seguridad, equipos de inspección de equipajes, vigilancia y control de accesos y circuitos cerrados de televisión, cumpliendo siempre la normativa establecida por los organismos nacionales e internacionales.

### CONTROL DE LOS AGENTES DE ASISTENCIA EN TIERRA (*HANDLING*)

Selección de los agentes y supervisión y control de los servicios prestados por éstos a las compañías aéreas.

### COORDINACIÓN DE FRANJAS HORARIAS (*SLOTS*)

Asignación y supervisión de las franjas horarias (*slots*), de acuerdo con la normativa nacional e internacional vigente.

### PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL

Implantación de sistemas de gestión ambiental, SGA, para mejorar la protección del medio ambiente.

### GESTIÓN DE LA CALIDAD

Implantación de sistemas de gestión de la calidad, SGC, para la mejora continua de los servicios prestados.

