

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT EN AEROLOGISTICS, S. A. S.

MIGUEL CÓRDOBA HERRERA  
LUIS ANDRÉS PRIETO ROJAS  
BERNARDA QUIÑONEZ BUELVAS

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL Y MERCADEO  
BOGOTÁ, D. C.

2013

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT EN AEROLOGISTICS, S. A. S.

MIGUEL CÓRDOBA HERRERA  
BERNARDA QUIÑONEZ BUELVAS  
LUIS ANDRÉS PRIETO ROJAS

Trabajo dirigido para optar al título de  
Especialista en Gerencia Comercial y Mercadeo

Rafael Martín Fiscó Beltrán  
Director

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA COMERCIAL Y MERCADEO  
BOGOTÁ, D. C.

2013



**Carta de aceptación por parte de Aerologistics SAS para el  
Informe Final de Investigación**

Bogotá D.C. 15 de Marzo de 2012.

Comité Académico de Programas de Posgrado

Facultad Estudios a Distancia

Dr. Raúl Martín Fiscó Beltrán

Director Programas Profesional en Mercadeo y Especialización en Gerencia  
Comercial y Mercadeo

Por medio del presente, les informo que hemos aceptado trabajar con las personas listadas a continuación, inscritos en el programa de Posgrado en Gerencia Comercial y Mercadeo de su respetable institución, en la implementación del sistema **C.R.M. Customer Relationship Management en Aerologistics S.A.S.**, correspondiente a la opción de Trabajo Dirigido, dentro de las políticas y condiciones de la Universidad:

Bernarda Quiñonez Buevas.	CC. 45.446.990
Miguel Córdoba Herrera	CC. 79.852.488
Luis Andrés Prieto Rojas	CC. 94.416.383

Es para nosotros altamente gratificante poder iniciar éste proceso de implementación en nuestra compañía de un sistema altamente confiable y que nos permitirá reevaluar la forma en la que nos relacionamos con nuestros clientes y





plantear estrategias concernientes a mejorar éstos procesos y alargar el tiempo de permanencia comercial con nuestra organización.

Sabemos que en una industria competitiva como la nuestra y en una economía en expansión como la colombiana, debemos estar a la altura de las circunstancias y replantear la forma en que conducimos nuestro negocio.

Esperamos que el impacto de contar con un sistema formal de C.R.M. en Aerologistics S.A.S. sea positivo y que la inversión que se realice, dada por los resultados de la presente investigación y fruto de este ejercicio académico, sea recuperada en el mediano plazo y sienta las bases de una nueva visión frente al cliente.

Atentamente



**GILBERTO TRIVIÑO**  
DIRECTOR LOGISTICO

CC. 19.313.369 de Bogotá



**RICARDO CORDOBA HERRERA**  
DIRECTOR OPERACIONES REPRESENTANTE LEGAL

CC. 1.016.006.799 de Bogotá



## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>Planteamiento del problema de investigación</b>	<b>14</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
<b>Objetivo general de la investigación de mercado</b>	<b>18</b>
<b>Objetivos específicos de la investigación de mercado</b>	<b>19</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>19</b>
<b>Situación de la industria en Colombia y a nivel mundial</b>	<b>19</b>
<b>Crecimiento de la aviación en Colombia y en el mundo</b>	<b>21</b>
<i>Aviación y política</i>	<b>29</b>
<i>Tratados de libre comercio</i>	<b>33</b>
<i>Acuerdos suscritos</i>	<b>35</b>
<i>Negociaciones en curso</i>	<b>36</b>
<i>Preferencias arancelarias</i>	<b>36</b>
<i>Crecimiento económico en Colombia</i>	<b>37</b>
<i>Factor cambiario en Colombia</i>	<b>39</b>
<i>Ferias aeronáuticas en la región</i>	<b>41</b>
<i>Factores externos del negocio</i>	<b>43</b>
<b>Perspectiva teórica</b>	<b>46</b>
<b>Seguridad</b>	<b>46</b>
<b>Costos asociados</b>	<b>47</b>
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>53</b>
<b>Investigación concluyente a clientes actuales activos y no activos</b>	<b>53</b>
<b>Herramienta para la investigación cuantitativa a clientes actuales (Formato de encuesta)</b>	<b>56</b>
<b>Matriz de recolección de datos (Encuesta de satisfacción)</b>	<b>58</b>
<b>Definir universo de la muestra objeto de estudio</b>	<b>59</b>
<b>RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>61</b>

<b>Interpretación de los resultados obtenidos</b>	<b>61</b>
<b>Resultados de las encuestas</b>	<b>61</b>
<b>Análisis</b>	<b>72</b>
<b>Interpretación de hallazgos</b>	<b>74</b>
<b>Resolución por objetivos con el respectivo argumento</b>	<b>76</b>
<b>Identificar las características que debe tener un sistema de CRM para Aerologistics, S. A. S.</b>	<b>76</b>
<b>Reconocer las expectativas de los clientes actuales</b>	<b>76</b>
<b>Definir estándares de costo del producto (precio)</b>	<b>77</b>
<b>Establecimiento de estrategias para la mejora de la experiencia comercial</b>	<b>78</b>
<b>¿Cómo se resuelve el problema?</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSIONES DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>79</b>
<b>RECOMENDACIONES PROFESIONALES Y ESTRATÉGICAS</b>	
<b>PROPUESTAS AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>81</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA EN AEROLOGISTICS, S. A. S.</b>	<b>83</b>
<b>Cronograma</b>	<b>83</b>
<b>Primera fase: Planeación</b>	<b>83</b>
<b>Planeación del proyecto de implementación CRM</b>	<b>83</b>
<i>Principios básicos del CRM en Aerologistics, S. A. S.</i>	<b>84</b>
<b>Objetivos del proyecto de implementación</b>	<b>84</b>
<b>Metodología de implementación del CRM para Aerologistics</b>	<b>86</b>
<i>Fases de la metodología de implementación</i>	<b>87</b>
<i>Definición de fases de implementación</i>	<b>87</b>
<b>Segunda fase: Ejecución</b>	<b>88</b>
<b>Ejecución del proyecto de implementación</b>	<b>88</b>
<b>Descripción de la compañía</b>	<b>89</b>
<b>Solicitudes de alcance CRM para Aerologistics</b>	<b>89</b>
<b>Estructura definida para el proceso CRM</b>	<b>92</b>
<i>Generación de campañas</i>	<b>92</b>
<i>Gestión de candidatos</i>	<b>93</b>
<i>Cuentas / Contactos</i>	<b>93</b>

<i>Control de oportunidades de negocio</i>	<b>93</b>
<i>Informes de gestión</i>	<b>93</b>
<b>Descripción detallada del producto y proceso del negocio</b>	<b>93</b>
<i>Proceso de ventas establecido</i>	<b>94</b>
<i>Producto</i>	<b>94</b>
<b>Descripción detallada de la herramienta tecnológica usada</b>	<b>95</b>
<i>Modelo básico de datos CRM Salesforce.com</i>	<b>95</b>
<i>Funcionalidad de Salesforce.com usada para Aerologistics</i>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO S</b>	<b>106</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Índice de Costos del Sector Aéreo ATAC	17
Tabla 2. Incremento tráfico aéreo en Latinoamérica miembros ALTA	22
Tabla 3. Comportamiento pasajeros-kilómetros (miles) Operación regular y no regular	23
Tabla 4. Comportamiento toneladas-kilómetros (miles) Operación regular y no regular	24
Tabla 5. Matriz de recolección de datos	58
Tabla 6. Acción	62
Tabla 7. Empresas encuestadas. Tiempo de respuesta	63
Tabla 8. Empresas encuestadas. Precio	64
Tabla 9. Empresas encuestadas. Servicio al cliente	65
Tabla 10. Empresas encuestadas. Entregas a tiempo	67
Tabla 11. Empresas encuestadas. Condiciones de envío	68
Tabla 12. Empresas encuestadas. Calidad del producto	69
Tabla 13. Empresas encuestadas. Resolución de temas	70
Tabla 14. Empresas encuestadas. Calificación de los servicios de Aerologistics, S. A. S., comparados con los de otros vendedores (Rate Aerologistics, S. A. S. services compared with that of other vendors)	71
Tabla 15. Empresas encuestadas. Calificación general del nivel de satisfacción con Aerologistics, S. A. S. (Rate your overall satisfaction with Aerologistics, S. A. S.)	72
Tabla 16. Requerimientos generales frente al sistema	89

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Promedios anuales del dólar USD versus pesos COP	40
Gráfica 2. Tiempo de respuesta	63
Gráfica 3. Precio	64
Gráfica 4. Servicio al cliente	66
Gráfica 5. Entregas a tiempo	67
Gráfica 6. Condiciones de envío	68
Gráfica 7. Calidad del producto	69
Gráfica 8. Resolución de temas	70
Gráfica 9. Q1. Empresas encuestadas. Calificación de los servicios de Aerologistics, S. A. S., comparados con los de otros vendedores (Rate Aerologistics, S. A. S. services compared with that of other vendors)	71
Gráfica 10. Q2. Calificación general del nivel de satisfacción con Aerologistics, S. A. S. (Rate your overall satisfaction with Aerologistics, S. A. S.)	72
Gráfica 11. Encuestas versus nivel de satisfacción	74
Gráfica 12. Promedio de calificación otorgado por las empresas encuestadas al servicio prestado por Aerologistics	75
Gráfica 13. Promedio de calificación otorgado a la percepción de calidad	75

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Diseño de máquinas voladoras realizado por Leonardo Da Vinci	20
Figura 2. Primer vuelo con motor en la historia de la aviación	21
Figura 3. Extracto presentación del DNP de su Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014	31
Figura 4. Fases de la metodología de implementación	87
Figura 5. Estructura definida para el proceso CRM	92
Figura 6. Estructura proceso de ventas	94
Figura 7. Modelo básico de datos CRM Salesforce.com	96

## INTRODUCCIÓN

Es para nosotros un placer presentar al grupo de trabajo compuesto por Miguel Córdoba, Bernarda Quiñonez y Andrés Prieto. La relación con Miguel data del año 1996, y de trabajo en la Base Aérea de la Fuerza Aérea Colombiana en Rionegro (Antioquia) donde nos desempeñábamos como tripulantes de los helicópteros Black Hawk, cumpliendo misiones de restablecimiento del orden público a lo largo y ancho del país. Bernarda inició trabajos con nosotros en el transcurso de la especialización y desde el primer momento fluyó una buena relación de compañerismo y amistad.

Ya habíamos abordado el tema aeronáutico con Miguel en nuestro trabajo de grado para obtener nuestro título como administradores de empresas. De estas enseñanzas y del apoyo de nuestra Universidad al tema del emprendimiento surgieron dos empresas: Miguel dejó su trabajo al servicios de otras compañías y constituyó Aerologistics, S. A. S., y yo materialicé mi sueño, el cual tiene un nombre: QA Consultor, S. A. S.

De eso, hace un par de años ya. Hoy vemos cómo han avanzado y es hora de dar el siguiente paso. Nos hemos enfocado en Aerologistics, S. A. S. ya que es la empresa que tiene más negocios en marcha y la prioridad es ampliar su portafolio de servicios y mejorar los procesos en el interior de la organización.

La venta de material aeronáutico va de la mano con el crecimiento de la aviación alrededor del mundo. Por tal razón, y con el ánimo de dar contexto a la implementación de un Sistema de Relacionamiento con el Cliente (CRM) (por sus siglas en inglés Customer Relationship Management) organizamos nuestro informe de investigación de la siguiente manera:

En el primer capítulo, encontraremos la formulación del problema. Entendemos que este es el mejor punto de partida para cualquier investigación y adicionalmente nos ayudará a delimitar el tema que nos compete.

Veremos, en el segundo capítulo, una justificación de la investigación, el por qué decidimos tratar este tema en nuestro trabajo de grado.

En el tercer capítulo analizaremos el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales buscamos cumplir al finalizar nuestra investigación.

Trataremos el marco teórico de nuestra investigación en el cuarto capítulo, donde se mostrará el análisis de la situación mundial del medio que nos compete.

La metodología utilizada para el presente ejercicio académico será tratada en el quinto capítulo.

El capítulo seis, mostrará los resultados de nuestra investigación.

Las conclusiones de la información, serán explicadas en el capítulo siete.

En el capítulo ocho se harán las recomendaciones pertinentes.

Y, finalmente, los diferentes anexos, el cronograma de implementación del CRM en Aerologistics, S. A. S., y el plan de trabajo por fases al igual que la bibliografía que dará claridad acerca de los lugares y las fuentes de donde fue tomada toda la información en el proceso investigativo, estarán incluidos en el documento.

Muchos problemas hemos enfrentado a lo largo de la especialización ya que nuestros trabajos nos impiden tener un contacto permanente y programar una reunión presencial de todo el grupo ahora es imposible. Miguel se ha radicado en Vancouver (Canadá), Bernarda vive en Barranquilla y mi profesión me tiene fuera de la ciudad de Bogotá alrededor de dieciocho días al mes.

Ahora mismo, es difícil organizar una conferencia virtual por nuestras distintas ocupaciones y obligaciones. Sin embargo, estos inconvenientes fortalecen más nuestra idea de negocio.

El otro gran inconveniente ha sido la obtención de datos. Es bien sabido que las organizaciones protegen su información de forma estricta y cualquier entrevista o cuestionario pocas veces da mayores luces acerca de la estructura organizacional y mucho menos de los problemas internos en los procesos de compra de material aeronáutico.

Hemos recurrido a empresas con las cuales se tiene actualmente una relación comercial estable y ellos han sido la columna vertebral de esta investigación. Entendemos que el espectro es mucho más grande pero este tipo de organizaciones son bastante estandarizadas, lo que nos permite inferir la homogeneidad estructural en la mayoría de ellas. Nuestro CRM en funcionamiento deberá encontrar esas sutiles diferencias entre una organización y otra, permitiéndonos mejorar el proceso de atención al cliente de forma específica, atacando las necesidades particulares de cada una de ellas.

Esperamos que esta investigación y sus recomendaciones sean parte del proceso de mejora continua de Aerologistics, S. A. S.

Gracias.

# **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **Planteamiento del problema de investigación**

Nuestro grupo de trabajo se ha enfocado en la compañía Aerologistics, S. A. S., empresa dedicada en la actualidad a la venta de material aeronáutico a empresas privadas y del Estado, en varias regiones del mundo, incluida Sur América. Se decidió llevar la investigación como un trabajo dirigido pues nos asegura un mayor control metodológico en su transcurso. Aerologistics, S. A. S. es el sueño de una familia que cree firmemente en el emprendimiento como opción de vida, tanto así que su gerente general dejó un empleo bien remunerado por perseguir sus sueños.

Sin embargo, esto crea desafíos ya que hay mucha competencia en este sector. Esto nos obliga a buscar factores de diferenciación en el mercado por lo cual hemos realizado un análisis interno, y se han encontrado serias fallas en el proceso de servicio al cliente.

Se pretende tener un proceso de mejora continua y es por esto que se dará solución al problema, implementando una estrategia CRM en Aerologistics, S. A. S., en el año 2013, entendiendo las características que debería tener este sistema y su enfoque en el mejoramiento y entendimiento de nuestra problemática.

## **JUSTIFICACIÓN**

El transporte aéreo se erige como el medio más popular en la actualidad. Las nuevas tecnologías permiten la operación de aeronaves que transportan más de 500 pasajeros en un solo vuelo y las expectativas de crecimiento son cada vez mayores. Esto aumenta sus costes en mantenimiento preventivo y correctivo, pero son los pequeños operadores,

compañías con menos de diez aeronaves, quienes se ven más afectados por esto, ya que deben invertir grandes sumas en *stocks* de repuestos, los cuales aumentan sus inventarios y restringen el flujo de caja.

Un sistema CRM personalizado a las necesidades de Aerologistics, S. A. S. nos permitirá entender cuáles son las expectativas y requerimientos actuales de estos operadores (esta información ampliará el conocimiento que se tiene de grandes organizaciones civiles y militares) y nos brindará la posibilidad de implementar estrategias concernientes a ofrecer un servicio ágil, fiable y con precios competitivos, permitiéndoles a los operadores mantener un equilibrio entre la operación (factor dinero) y la continuidad y viabilidad de su negocio ante las nuevas tendencias.

Por tal razón, la presente investigación respetará los siguientes criterios:

Relevancia social: al conocer las expectativas de las compañías estaremos en capacidad de brindar un servicio competitivo, que les asegure una tranquilidad acerca de la trazabilidad del material, y unos precios igualmente competitivos, que les permitan mantener sus márgenes de ganancia.

¿Quiénes se beneficiarán?: se beneficiarán las compañías y organizaciones contratantes, en la medida en que este tipo de propuestas mejoran los índices de seguridad operacional y económica de las organizaciones.

Implicaciones prácticas: la investigación será el primer paso para implementar un sistema de CRM que mejore la forma en que Aerologistics se relaciona con las compañías contratantes. Adicionalmente, no se tiene conocimiento que el problema en cuestión haya sido abordado de manera científica en Colombia.

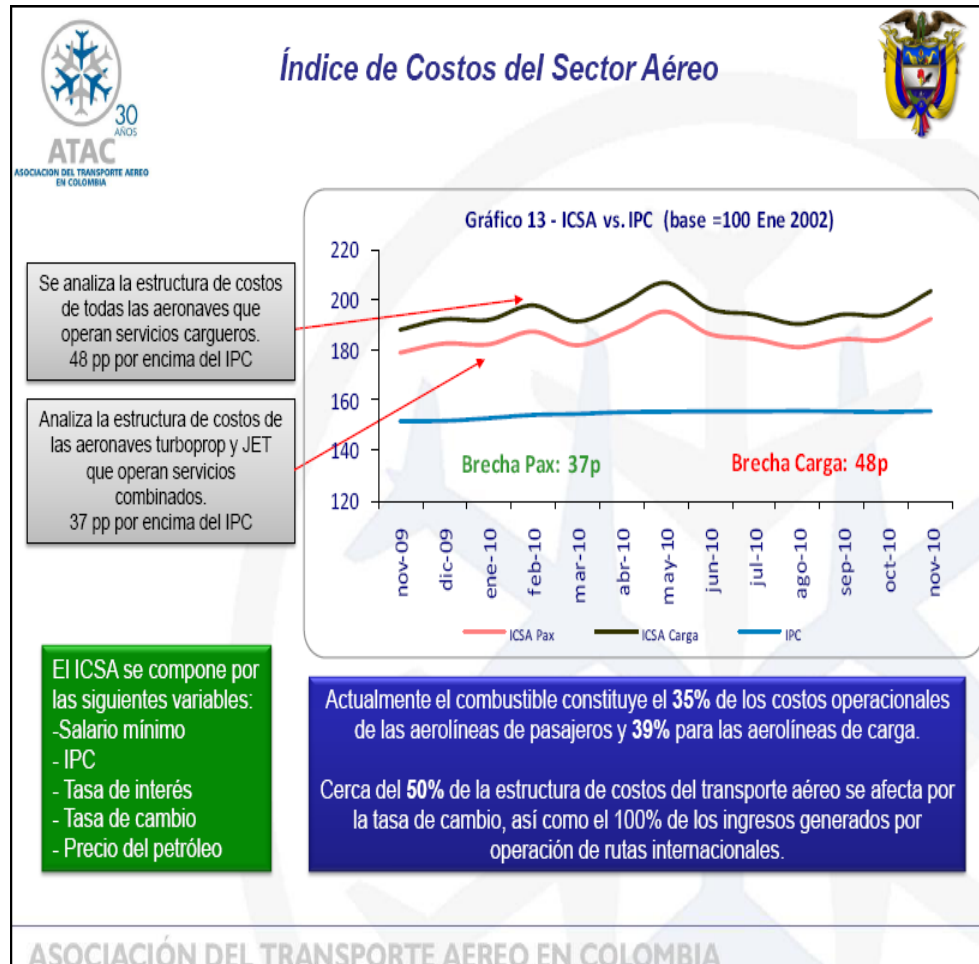
Valor teórico: históricamente, estos sistemas han sido diseñados para medianas y grandes compañías. En su libro *CRM. Gestión de relaciones con los clientes*, Paul Greenberg nos habla de que el costo promedio para una empresa de este tipo puede, incluso, alcanzar varios millones de dólares. Somos conscientes que para una pequeña empresa estos valores están por fuera de cualquier consideración. Con esta investigación se quiere dar el primer paso para la implementación de esta clase de herramientas, en compañías de tipo PYME.

Conveniencia: estas prácticas están orientadas a mejorar los procesos de relación con los clientes, a fin de evitarles a las compañías gastos onerosos en la consecución de repuestos aeronáuticos en el exterior y el tener que recurrir a inescrupulosos que abundan en el mercado, los cuales ofrecen portafolios de productos a precios reducidos pero de dudosa procedencia.

Implicaciones prácticas: ¿Realmente tiene algún efecto en la compañía el mejorar sus procesos logísticos respecto a la compra de repuestos legales y a precios competitivos? Solo por dar un ejemplo, la siguiente estadística (ver Tabla 1) refleja los costos en rubros de combustible y fluctuaciones en el precio del dólar. Solo este monto (no se tiene información relevante respecto a los gastos en los que incurren las empresas frente al tema del mantenimiento al ser esta información clasificada), sumado a la competencia frente a compañías locales adquiridas por multinacionales del área, la entrada al país de nuevas empresas atraídas por las políticas de cielos abiertos y el auge del petróleo y del turismo, sectores que atraen a una gran cantidad de inversionistas y operarios especializados, hace que cada día las organizaciones busquen optimizar sus ingresos y mejorar la forma en que se relacionan con sus clientes. Las limitaciones

iniciales son evidentes pero reconocer las debilidades y trabajar en ellas es el primer paso para una organización exitosa.

Tabla 1. Índice de Costos del Sector Aéreo ATAC



Fuente: Asociación del Transporte Aéreo en Colombia.

Por lo tanto, estamos convencidos de que el sistema CRM nos dará:

- Soluciones puntuales a nuestros problemas de atención al cliente
- Herramientas necesarias en el momento actual de la compañía
- Posicionamiento de marca
- Mejora en la relación con nuestros clientes

- Mejora en los procesos logísticos de postventa
- Mejora en el sistema de peticiones, quejas y reclamos de los clientes
- Ahorro sustancial de tiempo y dinero
- Posibilidad de generación de empleo, al ampliar nuestra operación
- La posibilidad de ampliar el mercado y expandirnos a otras latitudes
- Visibilidad ante los ojos de grandes organizaciones estatales y privadas
- Aprovechamiento de la globalización
- Competitividad
- La posibilidad de llevar la academia a la industria
- La mejor opción como trabajo de grado.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general de la investigación de mercado**

El objetivo general de esta investigación, y punto de partida de la misma, consiste en saber si el sistema CRM propuesto para Aerologistics, S. A. S. es viable. Para esto, se desarrolló el proceso investigativo tendiente a conocer expectativas y características, necesidades y nivel de satisfacción de nuestros clientes actuales, activos y no activos. Esto nos debe llevar a encontrar las características propias del nascente sistema, que mejoren la experiencia comercial que los clientes tienen con nuestra organización.

### **Objetivos específicos de la investigación de mercado**

Identificar las características que debe tener un sistema de Customer Relationship Management (CRM) para Aerologistics, S. A. S., personalizado para las necesidades actuales de la organización.

Reconocer las expectativas de los clientes actuales, activos y no activos, frente al servicio ofrecido por Aerologistics, S. A. S. y sus competidores.

Definir estándares de costo del producto (precio).

Establecer estrategias que le permitan a Aerologistics, S. A. S. mejorar la experiencia comercial que tienen los clientes actuales, activos e inactivos, de la compañía.

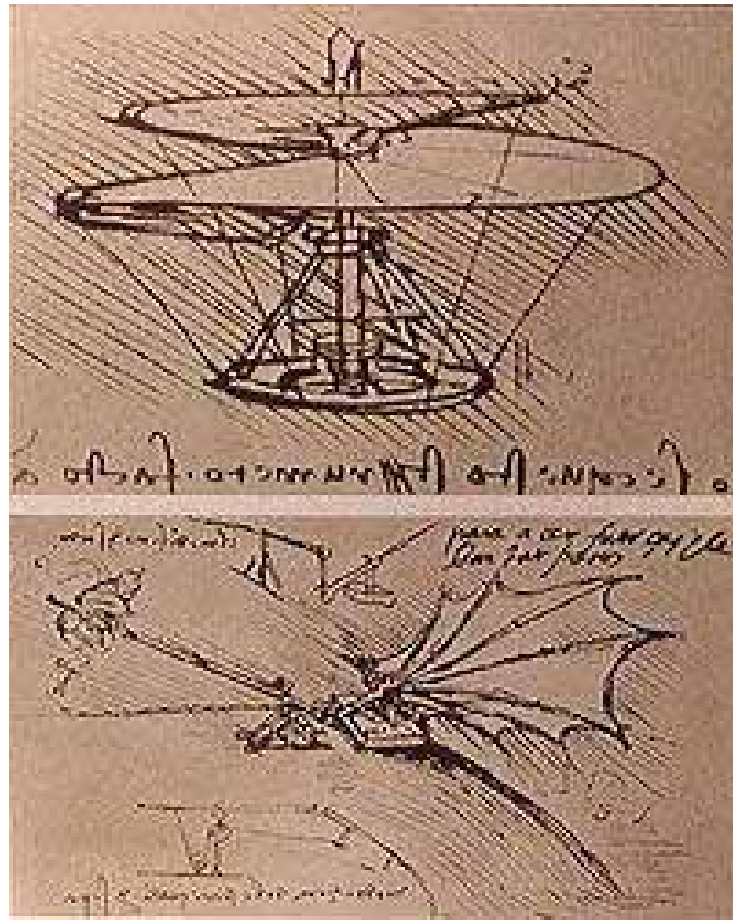
## **MARCO TEÓRICO**

### **Situación de la industria en Colombia y a nivel mundial**

La aviación ha sido parte de la mente humana desde tiempos inmemoriales. Hacia 1700 a. C., la mitología griega nos trae la bella pero trágica historia de Dédalo y su hijo Ícaro, quienes remontaron los cielos de la isla de Creta, pero el infortunio y la confianza hicieron que el menor de la familia volara muy alto y el sol derritiera sus alas.

A finales del siglo XV, el artista, ingeniero y arquitecto Leonardo da Vinci diseñó modelos que se aproximaban de forma asombrosa al vuelo de las aves.

Figura 1. Diseño de máquinas voladoras realizado por Leonardo Da Vinci



Fuente: <[http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cronolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_aviaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cronolog%C3%ADa_de_la_aviaci%C3%B3n)>.

Desde principios del siglo XX, la humanidad ha encontrado en la aviación la solución a muchos de sus problemas. Pasando por Ferdinand Von Zeppelin, Alberto Santos Dumont y los famosos hermanos Wilbur y Orville Wright, la fascinación por los aparatos voladores ha continuado. Hoy, prácticamente, cualquier habitante de la Tierra tiene acceso a este medio de transporte que ha roto barreras y ha dado la posibilidad de unir a los pueblos.

Figura 2. Primer vuelo con motor en la historia de la aviación



Fuente: < [http://es.wikipedia.org/wiki/Hermanos\\_Wright](http://es.wikipedia.org/wiki/Hermanos_Wright)>.

Sin embargo, este fantástico y milagroso crecimiento no viene solo. El constante aumento de aeronaves cruzando los cielos de las naciones hace que procesos como el mantenimiento sean cada día más complejos. Los distintos centros de operación (HUB) de las aerolíneas alrededor del mundo no dan abasto para atender la demanda de pasajeros ansiosos de conectarse con el mundo. Las bases de mantenimiento aeronáutico deben trabajar a marchas forzadas para atender estos requerimientos, ya que la competencia es feroz y las compañías no pueden darse el lujo de dejar sus aeronaves en tierra por falta de repuestos.

### **Crecimiento de la aviación en Colombia y en el mundo**

Como se observa en la Tabla 2, datos tomados de ALTA (Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo) el incremento de pasajeros va en aumento y se prevé que esta tendencia continúe durante los próximos años.

Tabla 2. Incremento tráfico aéreo en Latinoamérica miembros ALTA

	Diciembre			Acumulado		
	2011	2010	Variación	2011	2010	Variación
<b>Pasajeros</b>	<b>12.399.884</b>	<b>11.830.697</b>	<b>4,8%</b>	<b>139.150.685</b>	<b>134.037.890</b>	<b>3,8%</b>
Doméstico	8.267.648	8.287.134	-0,2%	96.355.940	92.228.258	4,5%
Intra-LatAm*	2.863.388	2.413.788	18,6%	29.061.087	27.688.153	5,0%
Extra-LatAm	1.268.848	1.129.775	12,3%	13.733.658	14.121.478	-2,7%
<b>RPK (millones)</b>	<b>18.812,5</b>	<b>17.758,2</b>	<b>5,9%</b>	<b>209.570,4</b>	<b>199.380,4</b>	<b>5,1%</b>
Doméstico	8.366,3	8.168,8	2,4%	93.050,4	88.017,5	5,7%
Intra-LatAm*	4.587,2	4.075,1	12,6%	49.935,5	45.618,7	9,5%
Extra-LatAm	5.859,1	5.514,2	6,3%	66.584,5	65.744,2	1,3%
<b>ASK (millones)</b>	<b>25.434,8</b>	<b>23.496,2</b>	<b>8,3%</b>	<b>279.669,3</b>	<b>271.817,6</b>	<b>2,9%</b>
Doméstico	11.732,6	11.030,4	6,4%	130.527,7	125.422,7	4,1%
Intra-LatAm*	6.291,6	5.466,3	15,1%	66.447,0	62.397,7	6,5%
Extra-LatAm	7.410,6	6.999,5	5,9%	82.694,6	83.997,2	-1,6%
<b>PLF</b>	<b>74,0%</b>	<b>75,6%</b>	<b>-1,6 pts.</b>	<b>74,9%</b>	<b>73,4%</b>	<b>1,6 pts.</b>
Doméstico	71,3%	74,1%	-2,7 pts.	71,3%	70,2%	1,1 pts.
Intra-LatAm*	72,9%	74,6%	-1,6 pts.	75,2%	73,1%	2,0 pts.
Extra-LatAm	79,1%	78,8%	0,3 pts.	80,5%	78,3%	2,2 pts.
<b>FTK (miles)</b>	<b>367.870</b>	<b>357.236</b>	<b>3,0%</b>	<b>4.084.858</b>	<b>3.909.095</b>	<b>4,5%</b>
Doméstico	46.906	45.309	3,5%	489.726	458.912	6,7%
Intra-LatAm*	83.940	70.549	19,0%	880.976	866.355	1,7%
Extra-LatAm	237.024	241.378	-1,8%	2.714.156	2.583.828	5,0%

\* solo vuelos internacionales

Fuente: Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo (ALTA, por sus siglas en inglés).

Según ALTA (Latin American and Caribbean Air Transport Association) las aerolíneas de la región incrementaron su tráfico de pasajeros en un 2.7 % en el mes de mayo de 2012 respecto al mismo periodo del año anterior, transportando 11.5 millones de personas. El número de pasajeros transportados alcanzó los 59.7 millones en este año, incrementando un 5.2 % si lo comparamos con el año inmediatamente anterior.

Este crecimiento corresponde a las nuevas políticas de cielos abiertos de la región, la fusión de grandes aerolíneas (LATAM, AVIANCA-TACA, etc.) y el ingreso de estas

empresas a alianzas mundiales como STAR ALLIANCE y ONE WORLD, las cuales aglutinan a las mayores empresas de transporte aéreo del mundo, lo que le permite al pasajero acceder a facilidades como a los HUB de conexiones alrededor del mundo, tiquetes más económicos, más destinos y usos de salas especiales en la mayoría de los aeropuertos del orbe.

A continuación, se relaciona la información de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil de Colombia (UAEAC) acerca del incremento de las operaciones aéreas, lo que se traduce en un aumento considerable en los pasajeros y la carga que han llevado las aeronaves pertenecientes a la **Aviación regular** (operación comercial sujeta a horarios e itinerarios; las empresas la reportan en el archivo de tráfico por equipo) y las de **Aviación no regular** (operación comercial que no está sujeta a horarios e itinerarios; esta operación está compuesta por los vuelos adicionales, los vuelos chárter y las empresas de taxi aéreo. En el caso del transporte de pasajeros la operación no regular también incluye los pasajeros transportados por las empresas exclusivas de carga - tráfico doméstico).

Tabla 3. Comportamiento pasajeros-kilómetros (miles) Operación regular y no regular

Cuadro 5.1A Comportamiento Pasajeros-Kilómetros (Miles) Operación Regular y no Regular													
PERIODO	NACIONAL			INTERNACIONAL									TOTAL
	Regular	No Regular	Total	Regular			No Regular			Regular+ No Regular			
				Salidas	Llegadas	Total	Salidas	Llegadas	Total	Salidas	Llegadas	Total	
2011													
Enero	625,809	24,576	650,385	1,106,531	1,001,341	2,107,872	7,200	7,200	14,400	1,113,731	1,008,541	2,122,272	2,764,142
Febrero	497,888	26,134	524,022	811,640	763,601	1,575,241	5,969	5,969	11,938	817,609	769,570	1,587,179	2,064,411
Marzo	527,054	19,748	546,802	913,964	831,813	1,745,777	9,220	9,220	18,440	923,184	841,033	1,764,217	2,310,994
Abril	525,824	25,274	551,098	894,804	813,624	1,708,428	4,194	4,194	8,388	899,018	817,818	1,716,836	2,225,264
Mayo	525,824	23,998	549,822	897,784	813,624	1,711,408	1,138	1,138	2,276	898,922	814,762	1,713,684	2,228,132
Junio	525,114	19,248	544,362	904,208	816,471	1,720,679	1,094	1,094	2,188	905,302	817,665	1,722,967	2,231,855
Julio	528,914	25,411	554,325	1,010,041	738,402	1,748,443	4,389	4,389	8,778	1,014,430	1,176,811	2,222,221	2,854,102
Agosto	529,143	21,431	550,574	1,054,999	1,011,593	2,066,592	3,220	3,220	6,440	1,058,219	1,014,813	2,073,032	2,792,320
Septiembre	500,780	22,944	523,724	984,623	860,288	1,844,911	2,708	2,708	5,416	987,331	863,006	1,850,337	2,434,138
Octubre	528,307	25,039	553,346	872,652	760,228	1,632,880	2,288	2,288	4,576	874,940	762,806	1,637,746	2,195,626
Noviembre	620,329	23,448	643,777	1,003,311	919,503	1,922,814	1,218	1,218	2,436	1,004,529	920,921	1,925,450	2,548,264
Diciembre	663,384	45,615	709,000	1,206,631	468,863	1,675,494	3,171	3,171	6,342	1,209,802	2,081,263	3,291,065	4,282,568
2012 inicio	624,667	21,675	646,342	1,099,577	1,008,100	2,107,677	3,774	3,774	7,548	1,103,351	1,011,648	2,115,000	2,791,410
Febrero	556,327	26,734	583,061	1,028,074	820,936	1,714,030	730	1,148	1,878	1,028,800	822,084	1,715,914	2,309,170
Marzo	584,983	32,670	617,653	1,028,028	881,374	1,904,932	3,198	1,904	4,002	1,031,226	885,376	1,909,434	2,526,688
Abril	588,129	32,410	620,539	934,618	801,404	1,736,022	1,761	3,045	4,806	936,373	804,451	1,739,374	2,440,848
Mayo	573,140	30,520	603,660	920,391	809,276	1,719,667	907	504	1,411	921,296	809,780	1,731,076	2,452,076
Junio	603,401	41,286	644,687	1,057,547	1,020,061	2,077,608	4,500	3,194	7,694	1,062,041	1,022,655	2,084,696	2,794,070
Julio	738,754	28,580	767,334	1,075,622	725,223	1,800,845	2,781	3,912	6,693	1,078,405	1,227,115	2,325,435	3,052,216
Información acumulada													
Line-Jul 2011	3,020,773	220,429	3,241,202	6,029,134	4,000,037	10,029,171	20,280	20,648	40,928	6,049,479	4,020,707	10,038,452	17,101,029
Line-Jul 2012	4,316,439	298,015	4,614,454	7,047,118	5,029,224	12,076,342	3,774	16,926	20,700	7,056,375	4,971,143	12,027,518	19,148,919
Variación Mensual % Jul 2012 - Jul 2011	22,95	15,32	22,14	5,33	4,24	4,76	-37,10	-20,98	-28,52	5,16	4,14	-4,62	8,50
Variación Acumulada % Line-Jul 2012 / Line-Jul 2011	12,89	10,50	12,75	5,77	4,71	4,73	-26,04	-28,39	-27,23	5,66	6,58	4,11	7,68

Información nacional.  
Fuente: Proceso Aéreo. Archivo Tráfico por Equipo. Tráfico de Aerolíneas Tráfico de Vuelos Charter. % Variación superior al 5000.  
**Nota: Se incluye la carga abarby y el correo a bordo.**

Fuente: Aeronáutica Civil de Colombia.

Tabla 4. Comportamiento toneladas-kilómetros (miles) Operación regular y no regular

Cuadro 5.1B Comportamiento Toneladas-Kilómetros (Miles) Operación Regular y no Regular													
PERIODO	NACIONAL			INTERNACIONAL									TOTAL
	Regular	No Regular	Total	Regular			No Regular			Regular+ No Regular			
				Salida	Llegada	Total	Salida	Llegada	Total	Salida	Llegada	Total	
2011													
Enero	4,421	222	4,703	77,471	42,224	119,695	11,270	2,470	13,740	69,201	40,754	109,955	142,908
Febrero	4,954	150	5,273	101,546	49,711	151,257	11,171	2,729	13,900	110,375	52,483	162,858	194,816
Marzo	5,201	139	5,340	80,394	45,153	125,547	9,563	4,633	14,196	89,937	50,786	140,723	181,529
Abril	5,090	300	5,390	92,733	46,000	138,733	17,053	6,003	23,056	110,680	52,003	162,683	194,766
Mayo	5,402	421	5,823	91,906	42,770	134,676	7,200	4,722	11,922	99,016	47,722	146,738	184,460
Junio	5,000	440	5,440	73,778	43,287	117,065	7,334	4,281	11,615	80,452	47,568	128,020	155,588
Julio	5,224	449	5,673	74,079	44,501	118,580	5,667	2,100	7,767	80,146	46,601	126,747	153,387
Agosto	5,250	442	5,692	70,961	41,620	112,581	7,727	10,424	18,151	74,234	42,044	116,278	140,427
Septiembre	5,828	499	6,327	74,443	47,320	121,763	14,442	2,968	17,410	90,886	50,288	141,174	171,462
Octubre	5,178	454	5,632	85,161	49,830	134,991	11,249	7,116	18,365	96,310	42,714	139,024	161,738
Noviembre	5,556	380	5,936	83,123	48,214	131,337	8,018	4,167	12,185	91,305	52,381	143,686	176,071
Diciembre	6,951	417	7,368	122,609	52,471	175,080	3,468	3,522	6,990	118,137	56,004	174,141	210,219
2012 inicio	4,722	422	5,224	89,094	39,219	128,313	3,524	4,319	8,843	93,575	43,538	137,113	160,656
Febrero	5,070	506	5,576	93,419	42,828	136,247	10,780	4,320	15,100	104,639	47,148	151,787	178,935
Marzo	6,191	526	6,717	100,766	51,429	152,195	6,109	4,241	10,350	94,529	55,389	150,918	176,267
Abril	5,200	390	5,590	95,961	46,662	142,623	6,813	3,429	10,242	103,152	50,091	153,243	173,334
Mayo	5,923	474	6,397	103,949	49,643	153,592	5,217	3,510	8,727	107,334	53,141	160,475	173,600
Junio	5,817	462	6,279	75,717	46,453	122,170	4,527	4,228	8,755	81,190	51,681	132,871	154,551
Julio	5,754	473	6,227	73,282	44,054	117,336	6,083	4,101	12,184	79,345	50,157	129,502	159,749
Información acumulada													
Line-Jul 2011	35,086	2,256	37,342	801,400	380,763	1,182,163	70,263	27,426	97,689	631,235	352,919	1,000,874	1,253,753
Line-Jul 2012	38,429	3,264	41,693	429,328	214,320	643,648	48,944	27,194	76,138	471,212	245,726	716,938	869,677
Variación Mensual % Jul 2012 - Jul 2011	10,15	5,38	7,98	-2,13	-1,00	-1,71	7,24	17,79	17,33	-1,47	0,76	-0,54	-0,11
Variación Acumulada % Line-Jul 2012 / Line-Jul 2011	6,77	27,68	8,17	7,04	2,85	5,58	-30,66	-30,57	-30,63	2,76	-0,72	1,60	1,85

Información nacional.  
Fuente: Proceso Aéreo. Archivo Tráfico por Equipo. Tráfico de Aerolíneas Tráfico de Vuelos Charter. % Variación superior al 5000.  
**Nota: Se incluye la carga abarby y el correo a bordo.**

Fuente: Aeronáutica Civil de Colombia.

Según Portafolio (23 de septiembre de 2012) el transporte aéreo de carga creció 3,95 % en julio. En los primeros siete meses del año, las aerolíneas llevaron 407 430 millones de toneladas de bienes.

Un crecimiento del 3,95 por ciento registró el transporte de carga aérea, tanto en rutas nacionales como internacionales, frente a igual mes del año pasado, cuando había caído un 4,04 por ciento. Mientras hace un año, en julio, el mejor crecimiento se daba en las rutas nacionales con 3,71 por ciento y el transporte de carga internacional caía 6,05 por ciento, este año cambió el panorama y en el caso del mercado doméstico se registró un crecimiento de 1,77 por ciento y en el internacional alcanzó una variación positiva de 4,57 por ciento.

En lo que respecta al periodo entre enero y julio, el transporte de carga en avión aumentó 3,04 por ciento frente a un 2,22 por ciento de un año atrás. En el acumulado, el mercado que más creció fue el nacional con una variación de 7,78 por ciento, frente a un 2,55 por ciento en los siete primeros meses del año pasado. El internacional tuvo una variación positiva de 1,92 por ciento, frente a un 2,14 por ciento de igual periodo del año pasado.

Todo esto se traduce en que entre los dos mercados, entre enero y julio las diferentes aerolíneas que ofrecen este servicio llevaron 407.430 toneladas de mercancías.

Si se le suma, en el caso de Colombia, las graves consecuencias de las temporadas invernales y la pésima infraestructura vial del país, la misma publicación resalta lo siguiente:

Invierno ayudó a subir más gente a los aviones. El aumento de pasajeros sigue creciendo. En Semana Santa empresarios vieron un efecto de las lluvias. El sector aéreo sigue 'volando'. Aunque se moderó el crecimiento que traía el año pasado, en el primer trimestre la variación fue de 6,8 por ciento para el mercado doméstico, mientras que en el mercado internacional alcanzó 14,7 por ciento.

Y si bien no se puede atribuir el comportamiento en su totalidad al invierno, para empresarios del sector, como Alfonso Ávila —presidente de EasyFly—, es indiscutible que en Semana Santa, por ejemplo, el clima tuvo su cuota de participación. El bloqueo de vías, el riesgo por los constantes derrumbes y el crudo invierno fueron razones suficientes para que la gente prefiriera bajarse del carro y subirse a un avión en esa temporada.

«Todo esto se debe al invierno. Las personas escogieron ir en avión en lugar del carro por los derrumbes y el estado general de las carreteras. Un ejemplo fue lo

ocurrido en Bucaramanga-Cúcuta», dice Ávila. Y es que para Semana Santa en esa ruta, el número de sillas creció 30 por ciento para esta aerolínea. Otros analistas dicen que el comportamiento de la Semana Santa concuerda con la tendencia general que trae el sector aéreo.

En el informe mensual del sector que entregó la Asociación del Transporte Aéreo en Colombia (ATAC), se destaca la tendencia en el tráfico de pasajeros internacionales, que crece prácticamente el doble que el de nacionales. «Las rutas a Europa, Suramérica y Centroamérica registran los aumentos más significativos, superiores a 19 por ciento anual», dice ATAC. En las rutas domésticas, las troncales crecieron 7 por ciento y las secundarias, 3 por ciento. En las primeras se destacan las que conectan a Bogotá con Pereira, Medellín, Cartagena y Montería, con aumentos superiores al 10 por ciento.

Cuando se habla de la aviación a nivel mundial, se encuentra que el crecimiento del tráfico de pasajeros y carga de las líneas aéreas de la Región Asia-Pacífico ha sido el más rápido del mundo en los últimos veinte años, y se espera que esta tendencia continúe por los próximos veinte años. Según los últimos pronósticos de la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) los pasajeros-kilómetros y toneladas-kilómetros de carga para las líneas aéreas de la región aumentarán a un promedio anual de 5,8 % y 8 %, respectivamente.

Aunque la mayor parte del crecimiento anterior ha sido impulsado por los países recientemente industrializados de la región, el crecimiento futuro estará determinado por lo que suceda en China e India, cuyo tráfico combinado representa actualmente alrededor del 6 % del tráfico aéreo mundial, tanto en toneladas-kilómetros como en pasajeros-kilómetros efectuados, y un 25 % del tráfico regional (las estadísticas sobre China excluyen las Regiones Administrativas Especiales de Hong Kong y Macao).

En los últimos cinco años, el crecimiento promedio del tráfico de las líneas aéreas de China e India ha superado al crecimiento medio mundial. Ambos países y sus líneas aéreas han introducido planes agresivos para enfrentar el dramático crecimiento, con proyectos aeroportuarios de varios

miles de millones de dólares y pedidos de nuevas aeronaves, para ser entregadas en los próximos cinco años.

Las inversiones totales previstas para la construcción de más de cuarenta nuevos aeropuertos en China se calculan en 150 000 millones de yuan (\$18 000 millones EUA) para 2012. Hay unas 690 aeronaves encargadas, cuyas entregas están previstas hasta el año 2013. China ya está en segundo lugar en el tráfico aéreo civil mundial, tanto en términos de toneladas-kilómetros como de pasajeros-kilómetros efectuados. Los transportistas aéreos de India han encargado unas 430 nuevas aeronaves que entrarían gradualmente en servicio con las líneas aéreas existentes para 2012-2013. Se prevé que la industria de líneas aéreas de India muestre porcentajes de crecimiento muy elevados en los próximos años, donde el tráfico interno superaría al tráfico internacional. Sobre la base de cálculos conservadores, se prevé que el país avance al octavo lugar en tráfico total (interno más internacional) para 2012, y al cuarto lugar en términos de volumen de tráfico interno hacia 2014.

Según la oficina de estadísticas del departamento de transporte de EE. UU. (BTS, por sus siglas en inglés) la demanda de sillas en las diferentes aerolíneas a nivel local, e internacional ha crecido un 0.6 % comparado con el mismo lapso evaluado a junio 2011.

El informe estima que se transportaron 66,6 millones de pasajeros, hecho que indica que la dinámica del transporte aéreo a nivel global, y los factores de ocupación de pasajeros alcanzaron límites sin precedentes en junio de 2012.

El mismo informe muestra que la producción de sillas-kilómetros de las aerolíneas se mantuvo estable con respecto a 2011, sin embargo, una media ponderada indica que el consumo de millas voladas por pasajero aumentó en un 0.8 %.

El factor, en cuanto a carga, se mantuvo estable y no creció, aunque la capacidad instalada en aeropuertos internacionales alrededor del mundo creció en un 2.1 %.<sup>1</sup>

La presente demanda de vuelos nacionales e internacionales, no solamente en Estados Unidos, como referencia, sino a nivel local e internacional, hace que la demanda de servicios de mantenimiento en el interior de las empresas se dispare. Por ende, los departamentos de logística y compras exigen que la planeación estratégica de la empresa obtenga las herramientas expeditas y suficientes que permiten cubrir esa futura demanda; igualmente, exige que la infraestructura interna de la empresa esté en capacidad de absorber el impacto de la demanda de repuestos y servicios de mantenimiento requeridos, en concordancia con las horas voladas por una flota de aeronaves sean o no del mismo modelo o casa fabricante.

Ante este precedente, empresas como Panasonic, que tradicionalmente son asociadas a productos para el hogar, han incursionado en el mercado aeronáutico con éxito, al llevar su tecnología a la vanguardia de la demanda en la aeronáutica comercial; es así como han logrado posicionar su plataforma de equipos en empresas como Aeroméxico, y ahora compiten de manera directa con empresas tradicionales como Thales o Honeywell.<sup>2</sup>

De la misma manera, la industria aeronáutica, por su propia naturaleza, deriva en una serie de negocios que permiten implementar, innovar, o crear técnicas acordes a diferentes locaciones en el ámbito local o internacional; para citar un ejemplo, la India, actualmente, está en proceso de construcción de 48 aeropuertos regionales, con un presupuesto mayor a ochenta billones de dólares, hecho que por sí solo marca la

---

<sup>1</sup> Magazín Aviation today.

<sup>2</sup> [http://www.aviationtoday.com/av/topstories/Panasonic-AeroMexico-in-IFE-Support-Contract\\_77291.html](http://www.aviationtoday.com/av/topstories/Panasonic-AeroMexico-in-IFE-Support-Contract_77291.html)

dinámica de un país como este, que requiere estar a la vanguardia de su demanda interna, así como de la expansión y crecimiento de sus exportaciones a nivel internacional.

Así mismo, países como Malasia e Indonesia de la región Asia-Pacífico han incrementado su infraestructura, para poder estar a tono con su propia demanda, al igual que Brasil y Rusia.

A nivel local, también se observa la tendencia de demanda de sillas en los aviones de pasajeros a nivel regional, y es así como ingresó recientemente al mercado una aerolínea de bajo costo a hacer contrapeso a aerolíneas tradicionales como Avianca, hecho que demuestra la tendencia; sin embargo, cabe notar que en Colombia, esta tendencia se da, por el hecho de que la infraestructura vial terrestre se colapsa en eventos de la naturaleza como las inundaciones.

Estas tendencias jalonan todos los segmentos de mercado en la aeronáutica comercial, puesto que la demanda de sillas en las aerolíneas hace que aumenten las frecuencias de vuelos comerciales, así como la demanda de nuevas rutas regionales, en la que aviones con capacidad para menos de 110 pasajeros son los ideales para esta cobertura, lo cual demanda los *leasing* o adquisición de nuevos aviones por parte de las aerolíneas, nuevos *spots* en los aeropuertos, o nuevos aeropuertos como el caso de la India, y alterno a ello, los servicios de aprovisionamiento de repuestos y mantenimiento.

Es aquí donde el rol de empresas proveedoras de suministros y servicios aeronáuticos juega un papel complementario. Para este propósito hemos entrevistado a corporativos situados en diferentes mercados y diferentes locaciones, para que nos den una muestra, un termómetro, de la tendencia actual de mercado.

*Aviación y política.* Al ser la aviación el medio de transporte más popular en la actualidad, y, el desarrollo del país depender en gran parte de su evolución frente a la demanda interna como hacia el exterior, encontramos que el Gobierno ha implementado una «Política de cielos abiertos» en el país.

Según el diario *El País* (Colombia) que titula con fecha lunes, 3 de octubre de 2011, «Más cielos abiertos a aerolíneas de Colombia». La Aerocivil firmó cinco nuevos acuerdos para ampliar la oferta aérea.

«Las aerolíneas colombianas tendrán cielos abiertos en 36 países gracias a los acuerdos que ha suscrito con igual número de países de los 190 Estados miembro de la Organización de la Aviación Civil Internacional.

Colombia ha suscrito acuerdos y memorandos de entendimiento de carácter bilateral o multilateral con 36 países, para permitir el intercambio de aviación nacional. Según la Aeronáutica Civil, Aerocivil, doce de los convenios firmados están enmarcados en Acuerdos de Servicios Aéreos, ASA, además de uno multilateral de servicios aéreos aplicable a Colombia, Bolivia, Perú y Ecuador, miembros de la Comunidad Andina de Naciones, CAN. Las restantes 21 relaciones aerocomerciales bilaterales se regulan por la vía de actas o memorandos de entendimiento entre las respectivas autoridades aeronáuticas.

El director de la Aeronáutica Civil, Aerocivil, Santiago Castro, aseguró que en el primer año del gobierno Santos se firmaron los acuerdos con Qatar, Israel, Turquía, Emiratos Árabes y Estados Unidos, lo que permitirá abrirles a las aerolíneas colombianas la posibilidad de llegar a estos países sin restricciones. Recientemente, también amplió su acuerdo bilateral con Costa Rica para las operaciones aérea de carga y pasajeros.

“Si nosotros tenemos un acuerdo bilateral con Emiratos Árabes, por ejemplo, en alguno momento Avianca o cualquier aerolínea colombiana va a poder volar a Dubai y Air Emirates va a poder venir; es como construir una autopista y ya dejamos la vía lista”, explicó Castro.

Para la Asociación del Transporte Aéreo en Colombia, ATAC, estos acuerdos firmados con países de América, Europa, Asia y Oriente Medio permiten tener reglas de juego claras para todos los actores de la cadena. La directora ejecutiva de ATAC, Claudia Velásquez, señala que ante estas nuevas posibilidades que se abren a las aerolíneas con los acuerdos de cielos abiertos, las compañías aéreas han realizado inversiones por más de US\$8.000 millones en flota e innovación tecnológica.

“Esto garantiza una flota de aviones con una edad promedio de cinco años, una de las más jóvenes de la región, amigable con el medio ambiente, tanto en reducción

de ruido como en disminución de consumo de combustible que se traduce en menores emisiones de CO2”, sostuvo Velásquez.

El espectro del transporte aéreo para Colombia se ha abierto de forma dinámica en los últimos cinco años con la firma de más de quince relaciones aerocomerciales, que han permitido el crecimiento de la industria aérea nacional e internacional.

Cabe recordar, que uno de los convenios de cielos abiertos más importante firmado por Colombia lo hizo con Estados Unidos el pasado 11 de mayo.

Según la canciller María Ángela Holguín, dicho acuerdo “fue un paso muy importante para la relación bilateral y constituye la antesala para el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre los dos países”. Indicó que ello debe ser complementado con un esfuerzo grande en materia de infraestructura aeroportuaria.

Adicionalmente:

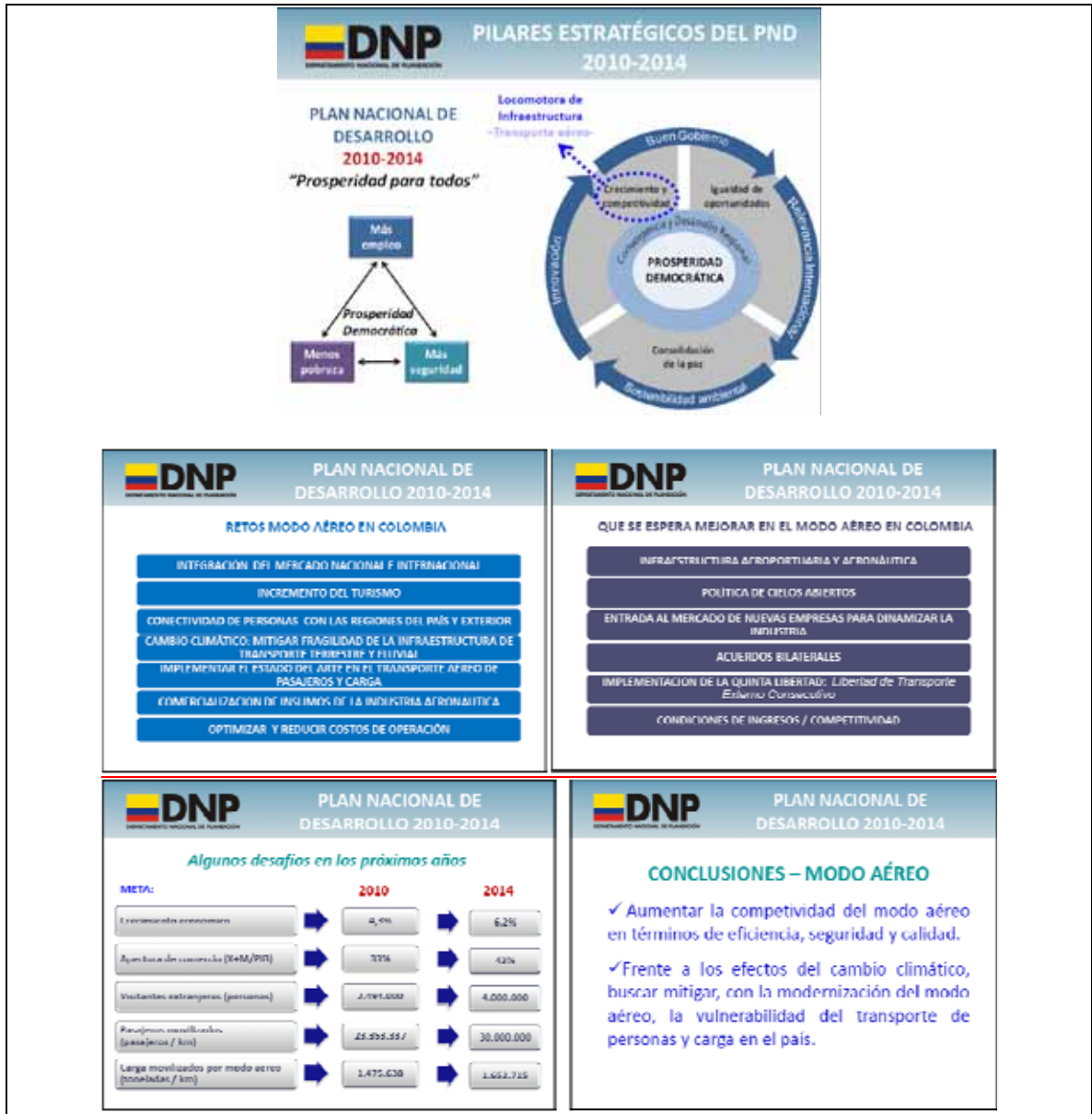
«El Gobierno de Colombia adelanta conversaciones con otros países como Corea y Japón para lograr acuerdos bilaterales de aeronavegación.

Según la Aerocivil, el objetivo es que se pueda tener acuerdos de cielos abiertos que permitan que haya vuelos directos de aerolíneas nacionales desde Bogotá hasta Seúl o Tokio, y viceversa.

Las autoridades aeronáuticas de Colombia y Costa Rica firmaron en septiembre un memorando de entendimiento que amplía los servicios de transporte aéreo y carga sin límite de frecuencia, utilizando puntos intermedios».

Por su parte, la Dirección Nacional de Planeación (DNP) en el Foro de Transporte Aéreo en Colombia, celebrado en 2011, contempla para su Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, la Locomotora de la Infraestructura - Transporte Aéreo como uno de sus pilares fundamentales. En las diapositivas, extracto de la presentación completa, se hace un balance de la industria, sus retos y desafíos y las conclusiones donde evidenciamos la preocupación del Gobierno nacional frente al tema y la intención de mejorar la inversión en el campo aeronáutico nacional en un plazo inmediato.

Figura 3. Extracto presentación del DNP de su Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014



Fuente: <[http://www.atac.aero/imagenes/logosforo/informes\\_foro/PLANEACION.pdf](http://www.atac.aero/imagenes/logosforo/informes_foro/PLANEACION.pdf)>.

La Unidad Administrativa de Aeronáutica Civil de Colombia (UAEAC), entidad gubernamental que rige a la industria aérea nacional, dice en su portal oficial:

Colombia en la vanguardia de la infraestructura aeronáutica mundial. Entre el 2010 - 2012 se han realizado inversiones cercanas a los \$200 mil millones de pesos en mantenimiento, actualización y renovación de equipos a nivel nacional

incluyendo nuevas radio ayudas en los aeropuertos de Neiva, San Andrés, Florencia, Ipiales, Arauca, Cali y Yopal y se compraron equipos nuevos para los aeropuertos de Manizales y Rionegro.

Así mismo, la Aeronáutica Civil de Colombia en cabeza de su director Santiago Castro Gómez, ha puesto en funcionamiento el sistema de vigilancia aeronáutica radar secundario en la costa norte del país, que consiste en sensores de radar de vigilancia Mono pulso con 250 millas náuticas de cobertura, garantizando la vigilancia, supervisión y coordinación del espacio aéreo colombiano.

La actualización, instalación y puesta en funcionamiento del sistema que está ubicado en la estación aeronáutica del municipio de Tubará (Atlántico), tuvo un costo de 2 mil 600 millones de pesos y es un avance importante en materia de sistema de vigilancia radar para Colombia, permitiendo el intercambio de información precisa que garantiza la seguridad en las operaciones aéreas que se realicen en esta zona del país, donde también se ejecutan operaciones aéreas con destino a los países de Centro América y viceversa.

Cabe recordar que la evolución de la red de radio ayudas a nivel nacional se ha proyectado con la implementación de nuevas tecnologías, en beneficio de los usuarios del transporte aéreo, de acuerdo al plan nacional de navegación aérea de nuestro país.

Finalmente es de destacar que la Aeronáutica Civil, está en proceso de contratar la actualización del centro de control de Bogotá, para mantenerlo operativo hasta la instalación del nuevo Centro de Gestión Aeronáutica (CGAC). Adicionalmente, se instalaron 11 posiciones de visualización radar en torres de control, lo que permite un mejor control del tránsito aéreo y mayor eficiencia de los servicios aeronáuticos prestados”.

Sin embargo, no todas son buenas noticias. La senadora de la República, Alexandra Moreno Piraquive, en su función de control político, aseguró al portal digital del Congreso, que:

Mientras Colombia busca negociar con empresas estadounidenses cerca de 270 frecuencias aéreas semanales, la infraestructura aeroportuaria nacional se hace agua.

La presidenta de la **Comisión Segunda del Senado, Alexandra Moreno Piraquive (MIRA)**, criticó duramente la política aeroportuaria y el transporte aéreo, al afirmar que, "para que se proyectan más acuerdos internacionales de cielos abiertos cuando la infraestructura colombiana sigue siendo la de un país en vía de desarrollo".

La congresista aseguró, que si bien los acuerdos de cielos abiertos nos permitirían aumentar las frecuencias e incluso abaratar los precios de los tiquetes, la

infraestructura aeroportuaria del país no está diseñada para enfrentar el nuevo reto que hoy le está imprimiendo la globalización y la firma de los tratados internacionales.

Moreno Piraquive dijo, que no se puede competir de igual a igual, con compañías de otras latitudes con los problemas que actualmente enfrentan los aeropuertos nacionales, que no dan abasto para atender a los usuarios y el tráfico aéreo sigue presentando retrasos debidos a la falta de una infraestructura idónea para atender el incremento en la demanda de servicios que en el 2011 alcanzó la cifra de 2 millones 800.000 pasajeros. La congresista dijo que como ponente del proyecto de ley de Cielos Abiertos que actualmente hace curso en la Comisión Segunda del Senado, que busca aumentar las frecuencias aéreas entre Colombia y Estados Unidos, le va a exigir a los consorcios y empresarios tanto nacionales como internacionales mayor responsabilidad en la agilización de las obras y que se contraten cuanto antes las reestructuraciones de los aeropuertos para hacerlos competitivos.

*Tratados de libre comercio.* Son tratados comerciales entre países, y, entre sus beneficios se pueden contar los siguientes:

- Aumentos en la productividad gracias a la liberalización del comercio de servicios.
- Nivelación de las condiciones de competencia frente a otros países que han logrado ventajas de acceso a mercados importantes, mediante la firma de acuerdos de libre comercio con países como Brasil, Argentina, Estados Unidos, Canadá, y la Unión Europea.
- Modernización de las entidades vinculadas al comercio exterior y con ello disminución de los costos de transacción gracias a una mayor eficiencia en las operaciones y procedimientos.
- Mejor preparación del país, tanto en el ámbito institucional como en el productivo, para insertarse en la economía global y para profundizar las relaciones con otros socios comerciales en procesos y organizaciones como el ALCA y la OMC.

Sin embargo, es importante recordar que, por sí, los TLC no generan cambios, simplemente, abren oportunidades que los países pueden o no aprovechar. Es necesario acompañar los acuerdos con políticas internas de desarrollo y adecuación, tanto logística como normativa, que permitan aprovechar en su totalidad estos tratados.

En Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es la entidad del Estado que apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, lo cual permitirá consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales.

En 2014 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y su sector serán un eje fundamental del desarrollo económico del país, logrando que se alcancen exportaciones de bienes y servicios por US\$58.800 millones, capte inversión extranjera directa por US\$13.200 millones, reduzca los niveles de informalidad en 70.000 empresas y genere US\$4.000 millones producto de la visita de 4 millones de visitantes del extranjero.

Este ministerio tiene la tarea de coordinar los tratados de libre comercio. A la fecha, se tienen tratados con: México, El Salvador-Guatemala-Honduras, CARICOM (doce países del Caribe entre los cuales están Jamaica y Trinidad y Tobago), Chile, Canadá, Estados Unidos de Norteamérica, Cuba, Venezuela (tratado parcial), MERCOSUR (países de Suramérica), CAN (Comunidad Andina de Naciones).

*Acuerdos suscritos.* Informa el Ministerio de Comercio, Colombia y Perú negociaron con la Unión Europea un Acuerdo Comercial que abarca compromisos en

todas las áreas del comercio. Este Acuerdo se enmarca en la política de internacionalización de la economía colombiana y está enfocado en lograr un mayor crecimiento y desarrollo económico mediante una relación preferencial y permanente con un actor fundamental en la economía mundial, con el fin de generar nuevas oportunidades de empleo, mejorar la calidad de vida de la población, aumentar su bienestar y contribuir al desarrollo del país.

Como podemos observar, Colombia se ha movido agresivamente en el plano internacional y los planes de expansión siguen, como se explica a continuación:

*Negociaciones en curso.* Existen con Corea, Panamá, Turquía, Costa Rica, Israel, Alianza del Pacífico (Colombia/Chile/México y Perú) y Japón.

*Preferencias arancelarias.* Unión europea: en el contexto global la UE no es una zona demasiado grande, sin embargo, a nivel mundial, su población de aproximadamente 460 millones de personas, se sitúa en el tercer puesto, después de China y la India, y la población de los veinticinco países miembros representa aproximadamente el 7 % del total de la población mundial. La Unión Europea, aun cuando en términos de población es uno de los bloques regionales menos densamente poblados, se constituye en un gran potencial de mercado.

El Gobierno nacional, por su parte, anuncia que inyectará más recursos para promoción de exportaciones en las regiones. El ministro Sergio Díaz-Granados anunció en la ciudad que Cali (25 de octubre de 2012), que el Valle y el Pacífico serán los

primeros beneficiados con el fortalecimiento del proceso de promoción de las exportaciones en 2013.

En efecto, el funcionario dijo que Proexport contará el próximo año con más recursos de promoción.

[...] El funcionario destacó los avances de la agenda comercial y de los resultados que hoy arrojan las exportaciones que se benefician de los Tratados de Libre Comercio.

El año entrante, cuando se cumpla el primer año de vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y se haya puesto en marcha el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, lo que puede ocurrir en el primer trimestre de 2013, el país estará viviendo el mejor año de la historia comercial, pues se llegará a más de 800 millones de consumidores que sumados representan el 40% del comercio mundial.

[...] El jefe de la cartera de Comercio destacó la evolución de las ventas colombianas hacia Estados Unidos durante los cuatro meses que lleva vigente el TLC. Desde el 15 de mayo y hasta el 30 de agosto pasado, las exportaciones colombianas, excluyendo carbón y petróleo, han crecido 18%, según la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos. Se destacan las mayores ventas de productos como confecciones, autopartes, materiales de construcción y productos derivados de los lácteos. Estos últimos han crecido a tasas del orden de 230%, destacó.

Durante el panel perspectivas del Comercio en las Américas como Promotor de la Innovación, el ministro hizo énfasis en cómo los países participantes en el VI Foro de Competitividad de las Américas, se han comprometido en afianzar sus agendas de desarrollo en el tema de la innovación a partir de los beneficios de los TLC.

[...] Paralelo a los eventos del foro, el Ministro Díaz-Granados se reunió con sus homólogos de Honduras, Trinidad y Tobago y Paraguay, con quienes acordó avanzar en temas que impulsen la integración bilateral.

Es claro que gran parte de ese comercio será por vía aérea. Productos como las flores alimentos perecederos, deben ser transportados en avión y muchas empresas se están alistando para los nuevos desafíos generando una oportunidad de negocio de la cual Aerologistics, S. A. S. quiere ser parte.

*Crecimiento económico en Colombia.* Gloria Grandolini, Directora para México y

Colombia de la prestigiosa firma de consultoría *The Bussines Year* dijo:

Hoy por hoy ya no es noticia decir que Colombia ha puesto su casa en orden. Políticamente, el país es mucho más estable, y las nuevas negociaciones de paz con las FARC alimentan la esperanza de seguir avanzando. Los indicadores sociales siguen mejorando, unos 1,2 millones de colombianos salieron de la pobreza o pobreza extrema, entre 2010 y 2011.

En 2011 el país registró una serie de récords en términos de creación de empleo, Inversión Extranjera Directa (IED) y crecimiento de las exportaciones, manteniendo a su vez la inflación bajo control. Este año, luego de un impresionante aumento del PIB de 5,9% en 2011, los ingresos impositivos de Colombia se incrementaron en un 30%.

Otro aspecto a favor de Colombia es que alcanzó estos logros en medio de un contexto internacional desfavorable. La economía mundial y la confianza de los mercados siguen en puntos bajos, abrumados por la crisis de deuda de la zona euro, la lenta recuperación de la economía estadounidense y la inquietud en torno a una desaceleración de la actividad económica en los mercados emergentes, especialmente China.

Existen muchos factores que ayudan a explicar los notables avances alcanzados por Colombia. Pero hay uno que en el Banco Mundial consideramos es especialmente significativo y poco publicitado: su solidez fiscal. Mediante una serie de prudentes reformas fiscales, Colombia erigió una especie de perímetro protector — un cerco fiscal — que debería asegurarle la sostenibilidad y proteger sus recientes avances. Colombia nunca incumplió sus obligaciones de deuda, y los mercados valoran eso. El diferencial de sus bonos de mercados emergentes y los swaps de coberturas crediticias se encuentran entre las más bajas de la región y el mundo. Recientemente, Standard & Poor's elevó la perspectiva del grado de inversión de la deuda soberana colombiana de “estable” a “positiva”.

Como se afirma en un reciente informe del Banco Mundial, “los desafíos de política asociados con la producción de materias primas pueden abordarse de manera efectiva a través de normas fiscales, fondos de estabilización y un cambio flexible”. Este fue exactamente el camino seguido por Colombia. A mediados de 2011, el Congreso aprobó una norma fiscal que establece una trayectoria descendente para el déficit fiscal estructural. Para el 2022, la meta es 1% del PIB, aunque también se introdujeron metas intermedias, atándoles eficazmente las manos a las siguientes tres administraciones.

En los últimos dos años, el Banco Mundial ha ligado cada vez más su apoyo a las reformas fiscales del gobierno. El respaldo presupuestario por valor de US\$500 millones representó una alternativa más económica al financiamiento mediante la emisión de bonos. Un nuevo programa de servicios de conocimiento ayudó al gobierno a preparar posibles reformas impositivas y de pensiones. Un préstamo de inversión sub-nacional ayudará a fortalecer la capacidad de los departamentos

y municipios de ejecutar el gasto de las regalías. Un innovador instrumento financiero puede ayudar a Colombia a solucionar las necesidades inmediatas de liquidez luego de un desastre natural, como de hecho lo hizo eficazmente durante el fenómeno La Niña en 2010. Desde la perspectiva del Banco Mundial, Colombia es la nueva frontera en donde las soluciones financieras y de conocimiento más innovadoras están teniendo experiencias piloto.

A futuro, Colombia seguirá enfrentando importantes desafíos fiscales. El sistema impositivo podría beneficiarse de un sistema más justo y simplificado, a la vez que incrementaría los ingresos. El sistema de pensiones debe ampliar su cobertura y mejorar la calidad, algo que pondrá presión a las finanzas públicas. El sistema de seguros de salud necesita de reformas fiscales y financieras adicionales para mantener una cobertura cuasi universal y equitativa.

Según lo dicho por expertos del banco español BBVA y publicado en la Revista Portafolio, en su artículo «Economía colombiana, entre las de mayor crecimiento mundial» (18 de septiembre de 2012) el país podría destacarse en pocos años gracias a los positivos indicadores y al flujo de inversión. Dice el artículo:

Las declaraciones fueron dadas este martes durante un foro económico realizado en Bogotá. "El país registra una senda de crecimiento que se aceleró en los últimos 12 años. Ha venido registrando un sano crecimiento en inversión y en rubros como el consumo privado y los flujos de inversiones pasaron de significar el 14 por ciento del PIB en 2000 al 28 por ciento en 2012, multiplicándose 5,5 veces en 12 años", destacó la economista jefe del BBVA en Colombia, Juana Téllez.

Según Téllez, esos indicadores, sumados al hecho de que "el país vive una segunda apertura económica con la firma de los recientes tratados de Libre Comercio (con EE. UU. y Canadá, entre otros), pueden llevar a Colombia a la élite de las economías mundiales". "De acuerdo con nuestras proyecciones, los países emergentes aportarán más del 85 por ciento del crecimiento mundial en los próximos 10 años y el comercio será la clave para ese crecimiento", recordó Téllez.

En ese sentido coincidió Jorge Sicilia, economista jefe del Grupo BBVA, quien destacó que "Colombia puede contarse dentro de las sorpresas positivas en Latinoamérica, junto con Perú". "Colombia podría convertirse en una de las sorpresas positivas a mediano plazo si logra consolidar los avances logrados en los últimos años y potencializar los flujos de inversión y de comercio que han venido en franco ascenso en la última década", precisó Sicilia.

En el foro, el BBVA dio a conocer el informe titulado 'The Eagles', que ubica a Colombia dentro del grupo denominado 'El Nido', que se estima que liderará el

crecimiento mundial en unas décadas, junto con Argentina, Chile, Perú, Filipinas y Sudáfrica.

En el 2011 la economía colombiana registró un crecimiento de 5,9 por ciento con relación a 2010, lo que representó su mejor desempeño desde el 2007. Para el 2012, el Gobierno espera que el Producto Interno Bruto (PIB) crezca 4,8 por ciento, según una reciente revisión de la meta inicial de 5 por ciento debido a la desaceleración de la economía mundial”.

*Factor cambiario en Colombia.* Primero debemos aclarar que las compras a nivel mundial de insumos y repuestos para aviación se manejan en US dólares. Esta ha sido la moneda que ha regido a la industria desde sus inicios y no se prevén cambios para el futuro.

A continuación veremos la variación histórica del dólar frente al peso colombiano:

Gráfica 1. Promedios anuales del dólar USD versus pesos COP



Fuente: <<http://dolar.wilkinsonpc.com.co/img/grafico-promedios-dolar-1923-2010.gif>>.

Pero, realmente ¿cómo afecta esto nuestros intereses?

Dice la revista *Dinero* (17 de septiembre de 2012) que:

El Emisor informó que los inversionistas extranjeros destinaron un 16,8% de más fondos a los sectores petrolero, hidrocarburos y minería en los primeros ocho meses del año, hasta US\$9.552 millones, representando esas áreas el 81,26% del total de flujos que ingresaron al país en ese periodo. Las cifras confirman el auge

en la exploración y explotación de petróleo y minerales en Colombia, el cuarto mayor productor de crudo de América Latina donde la inversión foránea se duplicó en los últimos dos años hasta US\$13.200 millones en el 2011.

En tanto, la inversión extranjera directa destinada a otros sectores de la economía acumuló un aumento de 38,9% a US\$2.201 millones a agosto. Por su parte, los flujos de inversión extranjera directa por portafolio crecieron un 38,9% a US\$2.065 millones en el periodo analizado. Sólo en agosto, la cuarta mayor economía latinoamericana recibió US\$1.238 millones en inversión extranjera directa, precisaron las cifras del Banco de la República.

El Gobierno del presidente Juan Manuel Santos proyecta que el país recibirá unos US\$17.000 millones este año en inversión extranjera directa y alrededor de US\$19.000 millones de dólares en el 2014. A pesar de los efectos favorables de este tipo de flujos sobre el país, la inversión extranjera directa es el principal factor de apreciación del peso, que acumula un 7,88% en lo que va del 2012, lo que ha afectado los ingresos de los exportadores e industriales, que reciben dólares por sus ventas, pero pagan sus costos de producción en divisa local. Esa situación ha llevado a las autoridades económicas a intensificar su intervención en el mercado cambiario comprando dólares, aunque los empresarios han pedido medidas más agresivas.

Al ser una parte de nuestro negocio la importación de material aeronáutico hacia Colombia, por ahora, las predicciones más realistas confirman que el precio del dólar se mantendrá en el rango de los \$1800, el cual nos permite mantener un buen margen de ganancia respecto a las compañías exportadoras, las que, por la revaluación del peso, cada día reciben menos por sus productos.

Anteriormente, las compañías gastaban grandes capitales para mantener *stocks* de repuestos disponibles en el país y así atender la demanda local. Sin embargo, con la globalización, la facilidad de conexiones de vuelo desde todas las partes del mundo y la conexión de los distintos *dealers* del mercado vía *ONLINE*, hoy no es necesario mantener una gran cantidad de material almacenado, lo que, en este momento, sería ideal dadas las condiciones de revaluación del peso frente al dólar.

A nivel de Suramérica, los distintos organismos que controlan las economías de los países, en su mayoría, han hecho muy bien el trabajo al ser conservadores en sus portafolios de inversión, a diferencia de países y bancos norteamericanos y europeos, y

esto ha generado confianza, a nivel general, en la zona y los ha vuelto atractivos para la inversión extranjera, lo que mantendrá la tendencia al alza de las monedas locales frente al dólar.

*Ferias aeronáuticas en la región.* Las ferias aeronáuticas tienen una importancia estratégica para los países organizadores, ya que los pone en la mira de los inversionistas del sector y sirven, además, para afianzar relaciones comerciales y crear nuevas oportunidades de negocio.

Para Aerologistics, S. A. S. es prioridad atender a los visitantes que frecuentan estas ferias, por lo que se citarán las más importantes en la región, a las cuales, en la medida de lo posible, asistiremos a razón de dos por año:

 F-Air Colombia

Tiene una participación de cerca de veinticinco países y más de doscientas empresas contribuyentes en el intercambio tecnológico industrial y comercial, en áreas de aviación civil, aviación comercial, defensa, mantenimiento técnico, equipamiento aeroportuario y tecnología aeroespacial, con aporte social a la región y contribución al reconocimiento del país a nivel internacional. Se realiza en Rionegro (Antioquia).

 FIDAE - Chile

Con el permanente respaldo del Gobierno de Chile, la Feria Internacional del Aire y del Espacio (FIDAE) es una organización dependiente de la Fuerza Aérea que organiza, cada dos años, el evento aeroespacial, de defensa y seguridad más importante de América Latina. A lo largo del tiempo FIDAE ha demostrado ser el centro de negocios más importante de la región y, además de su consolidación dentro del circuito de ferias a nivel

mundial, es la plataforma de mayor influencia en las decisiones de renovación e inversión en tecnologías de la región. Esto le ha posibilitado constituirse en la vitrina de las grandes marcas y punto de encuentro de ejecutivos con alto poder de decisión. Entre las personalidades presentes en el evento se destacan profesionales, aficionados y autoridades de diferentes ámbitos del quehacer nacional e internacional.

#### AEROMART Montreal (Canadá)

Aeromart es una plataforma de intercambios y reuniones y se ha convertido en uno de los mayores eventos en creación de redes entre fabricantes, proveedores y todos los grupos de la subcontratación o los proveedores de servicios en la Industria Aeronáutica Internacional.

#### EAB (Expo Aero Brasil)

Cuenta con quince ediciones con un índice muy positivo de crecimiento de negocios, lo cual lo hace un evento de referencia del sector aeronáutico mundial, y es una excelente vitrina de productos y servicios del sector civil y militar. En su última edición, recibieron más de 45 000 visitantes, se exhibieron 150 aeronaves y más de 150 expositores presentaron sus productos.

*Factores externos del negocio.* La aviación es un negocio en el que se deben invertir cuantiosas sumas de dinero. Así, el coste de un helicóptero para quince personas puede estar en los USD12 millones en promedio; si hablamos del coste de un avión privado, puede rondar los USD12 millones; pero si queremos hacernos a una aeronave de última generación, con la cual podamos transportar pasajeros o carga en rutas nacionales e internacionales, estamos hablando de cifras que van desde los USD90 millones por un

Airbus 320 o un Boeing 737, pasando a USD200 millones por un Boeing 787 Dreamliner y teniendo su techo máximo en el Airbus 380, por el cual, Emirates Airlines, una de las aerolíneas más lujosas del mundo, acaba de pagar USD11 500 millones por 32 aeronaves, un coste promedio de USD350 millones por cada una.

A continuación, veremos algunas de las variables externas que afectan el negocio:

*i)* Crecimiento desmesurado de las exportaciones a nivel mundial: las aerolíneas y empresas cargueras no dan abasto para atender la demanda de mercado. Esto hace que tengan que comprometerse con créditos onerosos o *leasing* desventajosos, lo que reduce ampliamente su margen de utilidad.

*ii)* Volatilidad del precio del petróleo a nivel mundial en los últimos años: al depender la aviación del precio del combustible tipo JET A (derivado del petróleo) es prácticamente imposible que se planteen escenarios en los cuales las empresas hagan su planeamiento financiero a largo plazo. Los costes de tiquetes y fletes de carga pueden estar en un precio ajustado al negocio pero si el precio del barril de petróleo sube intempestivamente, este planeamiento quedará sin piso y la compañía deberá ajustar sus presupuestos para no incurrir en pérdidas importantes que pudieran llevarla a la quiebra. El peor escenario para un gerente financiero.

*iii)* Geopolítica mundial: los cambios de parecer de distintos gobiernos afectan directamente a las empresas de transporte de pasajeros y de carga a nivel mundial. Restricciones al tránsito del espacio aéreo de muchos países obligan a las compañías a desviar sus itinerarios, lo cual lleva a sobrecostes por tiempo y combustible adicionales.

*iv)* Costes en los repuestos aeronáuticos: sabemos que el precio lo define la demanda y entendiendo esto, los *dealers* de repuestos y material aeronáutico, han

incrementado sus precios y se aprovechan, en alguna medida, de la necesidad que tienen las empresas de no dejar sus aeronaves en tierra por fallas técnicas (se puede calcular el lucro cesante de una aeronave de millones de dólares en tierra produciendo solo gastos). Estas mismas compañías deben pagar sobrecostos para obtener este material con la mayor brevedad. En el negocio, a esta práctica se le conoce como AOG (Aircraft on Ground) es decir, aeronaves que están paradas por un repuesto específico y necesitan urgentemente el material, lo que hace que su precio se encarezca.

v) Cambios climatológicos: es bien sabido que el clima varía demasiado y cada vez es más difícil hacer pronósticos acertados respecto a la operatividad de los aeropuertos alrededor del mundo. Y, aunque las aerolíneas no son responsables por estos retrasos y cancelaciones, sí deben replantear sus operaciones en cuestión de minutos, lo que se traduce en costes adicionales. Podemos tomar, como ejemplo, las complicaciones que ha causado en la aviación el fenómeno de la ceniza volcánica lanzada al aire por el volcán Grimsvötn, en Islandia. Según Eurocontrol, organización europea para la seguridad de la navegación aérea, un total de 17 000 vuelos en toda Europa fueron cancelados en abril de 2012, en el segundo día de interrupciones causadas por la nube de ceniza. Cientos de miles de pasajeros están afectados —600 000 solo en el Reino Unido— y las autoridades europeas de tráfico aéreo dijeron que las severas interrupciones, que incluyen vuelos hacia Europa provenientes de América del Norte y Asia, podrían extenderse durante el fin de semana.

vi) Aves en los alrededores de los aeropuertos: el portal BIRDSTRIKE señala que:

Los daños producidos pueden llegar a ser importantes; más de 108 aeronaves completamente destruidas se han perdido desde 1912. A principios del Siglo XXI, el experto John Allan en una cifra conservadora calculaba que en todo el mundo los birdstrikes costaban a la aviación civil 1200 millones de dólares anuales entre daños y pérdidas por retrasos. Las pérdidas económicas alcanzan no sólo daños

materiales directos sino indirectos por incremento de consumo de carburante debido a desperfectos en el morro o alas, pérdidas económicas por operaciones abortadas. Uno de cada cinco birdstrikes producen daños en las aeronaves. Afortunadamente entre el 80 y el 90% de los birdstrikes no implican daños y sólo muy raramente se producen accidentes que provocan heridos o incluso muertes entre los ocupantes de las aeronaves. Un 85% de las colisiones ocurren durante el despegue o en la aproximación a tierra.

vii) Medioambiente: el impacto ambiental producido por los gases de escape de los motores de las aeronaves es muy grande. La revista *Consumer* en su artículo «Volar sin contaminar: responsabilidad de todos»

Se ha calculado que un pasajero que realiza un viaje de ida y vuelta entre Londres y Nueva York genera el mismo nivel de emisiones que se necesita para calentar una casa durante un año entero. [...] Los aviones suponen un 3% de las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) en la UE, según el informe "La aviación y la atmósfera global" del Panel Intergubernamental de Cambio Climático. Aunque no parezca una proporción relevante, hay que tener en cuenta que aumentará de forma considerable en los próximos 50 años hasta representar, según algunas previsiones, el 15% del total de emisiones. Además, el CO<sub>2</sub> puede permanecer en la atmósfera durante centenares de años. Por todo ello, la contaminación generada por el tráfico aéreo puede hacer que los esfuerzos de reducción de emisiones en otros sectores no hayan servido para nada.

Esto obligará a las compañías a invertir grandes sumas de dinero en adquisición de nuevas tecnologías y en la actualización de su flota de aeronaves.

viii) Restricciones por contaminación auditiva: tomando como ejemplo el Aeropuerto El Dorado, que sirve a la ciudad de Bogotá (Colombia) la nación realizó una cuantiosa inversión para construir una pista adicional del lado sur de la pista existente, justo al lado de la localidad de Engativa. Sin embargo, por acciones populares, esta pista solo está funcionando 16 de las 24 horas, con restricción en las horas de la noche, la más apta para la salida de los vuelos de carga, por las bajas temperaturas que ayudan al mejor rendimiento de las aeronaves.

## **Perspectiva teórica**

Este complejo funcionamiento se traduce en dos temas principales: seguridad y costos asociados.

### **Seguridad**

Este tema tiene que ver con repuestos que tienen su hoja de vida completa pero no son legales ni tienen una trazabilidad (histórico de uso) confiable. Su nombre técnico es BOGUS PARTS y son causa de accidentes alrededor del mundo, más allá de los esfuerzos que realizan organizaciones como la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional), la FAA (Asociación de Aviación Federal de los EE. UU.) y los grandes fabricantes de aeronaves a nivel mundial. Sin embargo, este es un tema álgido que golpea a toda la industria sin importar el tamaño, nacionalidad y tipo de negocio de los afectados.

Los BOGUS PARTS iniciaron con la salida de cientos de aeronaves militares después de las distintas guerras. Estos «almacenes» fueron vendidos al mejor postor y sus partes ingresaron al mundo de la aviación civil sin control alguno. Hoy en día es prácticamente imposible saber a ciencia cierta el porcentaje de partes que responden a estas características y el monto económico al cual asciende este negocio.

Afortunadamente, muchos de estos casos se encuentran en la última barrera de los sistemas de seguridad, la cual está representada por los técnicos e inspectores de línea, quienes comparan el repuesto con su papelería, y al encontrar discrepancias alertan al sistema acerca de la amenaza presente. Sin embargo, muchos de estos elementos son hallados por los investigadores en la escena del accidente.

## **Costos asociados**

En sistemas altamente complejos y en una industria en la cual los precios regulan la oferta, el valor asociado a los repuestos juega un papel fundamental.

Se calcula que cerca del 30 % del presupuesto de las compañías está representado en gastos del rubro repuestos de mantenimiento. Las compañías deben hacer grandes esfuerzos para buscar la mejor opción en el mercado, lidiando con problemas tales como la legalización, las aduanas, los impuestos, los costos por transporte, etc.

Todos estos inconvenientes hacen que un repuesto que puede costar USD1000, llegue a aumentar su costo en un 30 %. En un negocio diferente a la aviación, estos costos adicionales llevarían a la quiebra a la empresa.

Según datos de IBM, Gartner Group y Arthur Andersen, consignados en el libro *CRM. Gestión de relaciones con los clientes* (Greenberg, 2003) este tipo de organizaciones PYME aparece a una velocidad de vértigo, crecen a una tasa de un 13 % anual —considerablemente más de prisa que las grandes organizaciones— y solamente el 15 % ha desarrollado, siquiera, una simple funcionalidad de comercio electrónico y solo un 5 % ha desarrollado soluciones de comercio electrónico complejas. Entendiendo que estos datos corresponden a los Estados Unidos y que nuestro país está prácticamente en ceros frente al tema, el potencial de un sistema como este en nuestra organización es crucial en nuestros planes de expansión.

Basados en estas premisas, a continuación se hará un análisis de tres de las compañías con las cuales se mantiene una relación comercial estable y de una que, en

estos momentos, se trabaja por recapturar, ya que se perdió la cuenta por problemas organizacionales internos.

i) Empresa Itum Corporation (Cliente no activo)

Locación: Shirley, New York (EE. UU.)

CEO Raff Benavides

Nació como respuesta a la demanda de diferentes necesidades en el sector secundario de la aeronáutica comercial, como lo son las partes *new sur plus*, que son aquellas partes que siendo nuevas carecen de documentación de trazabilidad, y la garantía queda a discreción del proveedor, puesto que la regulación aeronáutica lo obliga únicamente a proveerla por un máximo de treinta días calendario; sin embargo, este tipo de unidades son apreciadas por su calidad y precio.

Itum comenzó con dos personas, atendiendo cuentas ocasionales y no constantes y hoy en día emplea a doce personas centrandó su servicio exclusivamente en el *retail* (venta al retail) de material en condición *new sur plus*. Su éxito se basa en las relaciones con sus clientes y la sana competencia ya que al mismo tiempo son clientes y proveedores nuestros.

Así mismo, cuentan con una plataforma robusta de CRM a través de un soporte lógico (*software*) de gestión de datos llamado Pentagon,<sup>3</sup> el cual permite monitorear, seguir, complementar, derivar y explorar, de manera expedita, el material de consumo que solicita un cliente, así como su frecuencia, periodicidad, precio, descuentos, tiempos de entrega, solicitudes de cotización, etc., y es muy efectivo a la hora de analizar desde cualquier punto de vista el comportamiento de la demanda de un cliente.

---

<sup>3</sup> <http://www.pentagon2000.com/>

Para Itum Corp., un sistema de CRM es vital para el desarrollo de sus actividades y está inmerso en el rol de cada empleado, pues todos y cada uno de ellos están en la obligación de registrar sus actividades comerciales a través del cada módulo del sistema.

Dentro del segmento de rotación de material, Itum Corp. estima que su actividad ha crecido más de un 25 % en el lapso junio 2011 - junio 2012, y es el material consumible la línea de mayor crecimiento, que, en términos prácticos, es todo aquel material usado en las inspecciones o fases de niveles primero, segundo y tercero, tanto en aerolíneas como en talleres aeronáuticos especializados.

ii) International Equipment Supply (IES) (Cliente activo)

Margate, Florida (EUA)

Enrique Basanta Director Comercial

Empresa creada hace más de quince años. Su nicho de mercado está en Latinoamérica, y son sus principales clientes empresas comerciales y fuerzas aéreas de Uruguay, Chile, Brasil y Honduras. Ellos no contemplan la expansión del negocio, pues prefieren dar un trato preferente a sus clientes habituales, entendiendo que cuesta tiempo y dinero atender a un nuevo cliente sin dejar de lado los clientes actuales.

Son competencia directa de Aerologistics en cotizaciones con empresas colombianas. Se mantienen relaciones cliente-proveedor desde hace más de cuatro años, por lo cual el vínculo comercial si bien es de competencia respecto a Colombia, se mantiene como apoyo mutuo a nivel internacional y de forma extensa y estrecha.

Poseen un sistema de gestión llamado *quantum*,<sup>4</sup> el cual si bien no es un sistema CRM, sí permite conocer todos los datos transversales y lineales de un cliente, sus

---

<sup>4</sup> <http://www.componentcontrol.com/>

requisitos de consumo, periodicidad, estadísticas de compras en horizontes de tiempo finitos, regularidad y ponderación cuantificable de órdenes de compra, versus cotizaciones. El sistema es ideal para control de cotizaciones, órdenes de compra, proveedores y datos estadísticos.

IES GRUOP estima que en el último lapso evaluable julio 2011 - julio 2012, la actividad de mayor crecimiento dentro de la empresa fue el sector de *repair management*, que es el manejo del material reparable de mediana y alta rotación en aerolíneas y fuerzas aéreas. Pues ha sido el segmento de mayor rentabilidad y el que a nivel *per capita* ha sido más estable en los últimos dos periodos anuales; sus clientes han elevado su actividad en cuanto a horas de vuelo se refiere, por lo que la reparación de motores, módulos hidráulicos y mantenimiento mayor ha aumentado. La franja de material consumible en volumen de ventas se mantiene estable, aunque han agregado dos clientes, referidos por clientes actuales.

iii) PT Prima Perkasa Raya (Cliente activo)

Bandung (Indonesia)

Annisa Rahma, gerente comercial

Empresa de origen indonesio, dedicada única y exclusivamente a la flota de aviones españoles CASA, de la cual posee múltiple material en *stock*. Esta empresa fue creada en concordancia con las leyes de promoción de la actividad aeronáutica de ese país.

Hoy día cuenta con más de quince empleados, la mayoría de ellos ingenieros de gran experticia formados en Europa. Prima Perkasa Raya es competencia directa de Aerologistics en lo referente al mercado de material de alta rotación en Estados Unidos y

en Colombia, ya que participan en licitaciones públicas con las Fuerzas Militares. Sin embargo, el plus de Aerologistics radica en que el servicio postventa es técnico y se hace en español e inglés, mientras que la empresa Indonesia lo hace de manera comercial y únicamente en inglés.

Prima Perkasa Raya no cuenta con un CRM porque no es de su interés, debido a que su departamento comercial está estrechamente relacionado con el gobierno y su plataforma de productos y servicios tiene una competencia mínima en la región, dado que cuentan con un *stock* de inventario muy escaso.

Actualmente, trabaja en diferentes proyectos en conjunto con el Gobierno de Indonesia, por lo que su trabajo ha aumentado de manera considerable, ya que este país ha comprado nuevas aeronaves, que hacen que el factor mantenimiento se incremente. En el lapso junio 2011 - junio 2012, el desarrollo de proyectos ha crecido un 14.5 %; cabe agregar que son proyectos de largo plazo, entre cuatro a seis años de consecución.

iv) Airmark International (Cliente activo)

Jessica McNamara, directora de ventas regional

Airmark International es una empresa establecida en California (EE. UU). Su principal mercado está en los productos con grado PMA (Part Manufactured Authorized) los cuales son manufacturados como los originales, pero sin marca de origen. Muchas empresas los aprecian porque son de excelente calidad y son más baratos; sin embargo, empresas que producen diferentes sistemas en la aeronáutica a nivel mundial no permiten la instalación de esta clase de productos en sus sistemas, so pena de perder la garantía de fábrica.

Airmark es competencia de Aerologistics, por cuanto son productores de ítems con grado PMA, y Aerologistics, S. A. S. comercializa productos en grado OEM (Original Equipment Manufactory). Aquí la competencia no se centra en precio ni en calidad, sino en servicio postventa. Airmark estima que el mercado ha estado estable en el último lapso evaluable junio 2011 - 2012, sobre todo en lo referente al segmento de material consumible como mangueras y empaques; sin embargo, el segmento de filtros de aceite y combustible muestra un crecimiento de la demanda en un 6.4 % respecto a 2011. Airmark cuenta con Pentagon como sistema de gestión CRM.

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación concluyente a clientes actuales activos y no activos**

En el presente trabajo se usará un «Diseño de investigación concluyente», ya que se tomó el 100 % de la muestra de clientes actuales activos y no activos de la compañía y los resultados fueron sometidos a un análisis cuantitativo. Los hallazgos de esta investigación serán utilizados para el proceso de toma de decisiones administrativas en el interior de la organización para así determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción.

Así mismo, será una «Investigación descriptiva», ya que nuestra intención es determinar el grado de percepción frente a temas como servicio al cliente, costos y atención de peticiones, quejas y reclamos (PQR).

De igual forma, se trabajó con un «Diseño transversal simple», ya que se recolectarán datos en un solo momento y en un tiempo único; su propósito será describir

variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por tal razón, estará enmarcada en los siguientes parámetros:

*i)* Se consideraron variables que ya ocurrieron (percepción acerca del tiempo de respuesta, precio, servicio al cliente, entregas a tiempo, condición de las entregas, calidad del producto, resolución de problemas, comparación del servicio de Aerologistics y otros proveedores y nivel de satisfacción general del servicio de la compañía).

*ii)* Esas variables se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador.

*iii)* Tendrá características descriptivas, al medir en la encuesta variables de manera individual, anexando sus mediciones de forma cualitativa, en escala del 1 al 5 para evaluar el desempeño de cada una de las variables, siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 su nivel óptimo.

*iv)* Se utilizó un tipo de encuesta por correo, en este caso usando el correo electrónico de los diez responsables de compras del total de clientes actuales activos y no activos de la compañía. Los correos electrónicos estaban disponibles en nuestra base de datos y, después de un corto mensaje de agradecimiento, anexamos el formato de la encuesta para ser completada. Aunque Malhotra nos dice que este tipo de encuesta se puede realizar mediante el correo ordinario o un panel por correo, las nuevas tecnologías nos permiten este tipo de interacción. No quisimos usar una encuesta usando plantillas digitales disponibles en <[www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)> o en <[www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)> ya que conocemos de antemano a los responsables del área y queríamos hacer de este ejercicio algo más cercano. Entendemos, también, que en algún momento compartirían

percepciones frente a nuestra empresa, por lo que el formato anexo a esta investigación cumplió con nuestras expectativas.

v) En ésta investigación se busca entender la percepción de nuestros clientes frente a los servicios ofrecidos por la compañía y comprender la importancia estratégica que implica mantener a los clientes actuales y recapturar al cliente que no se encuentra activo, entre otras cosas por fallas en el servicio postventa y atención a las PQR.

vi) Se observó la situación al alrededor de la operación aérea dentro y fuera del país mediante información secundaria para entender la situación de la aviación a nivel general y poder contextualizar el potencial futuro del negocio. Después se tomaron los datos ofrecidos por la fuente primaria al aplicar las encuestas y así poder mejorar el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial con datos actuales, pensando en la continuidad del negocio.

vii) Se observaron fenómenos tales como el incremento de las operaciones aéreas, el factor cambiario y el aumento de las tasas de vuelo de pasajeros y carga en Colombia y el mundo, de acuerdo a datos secundarios, consignados en el «Marco teórico».

Por esta razón, la investigación busca encontrar las características del proceso de implementación de una estrategia CRM, aplicada a una organización tipo PYME - Aerologistics S. A. S., por lo que se explican los principales cinco lineamientos de la investigación:

i) Será el primer acercamiento serio y formal al problema.

ii) Se buscó entender las necesidades de los clientes y sus diferentes puntos de vista.

iii) Se tomó al 100 % de los clientes actuales, activos y no activos.

iv) La investigación será concluyente.

v) Cubre un periodo de tiempo desde septiembre hasta diciembre de 2012, tiempo suficiente para contactar a los clientes y proveedores, explicarles el motivo de la encuesta, tomar los datos, analizarlos y solucionar el problema de investigación.

### **Herramienta para la investigación cuantitativa a clientes actuales**

#### **(Formato de encuesta)**

El formato de encuesta siempre fue pensado como una herramienta sencilla, corta y que nos brindara información acerca de la manera en que nuestros clientes activos y no activos nos veían. Ante la pérdida de uno de nuestros mejores clientes, Itum Corporation, muchas dudas empezaron a salir a flote respecto a la forma en que se trataba a los clientes y principalmente que no se tenía un procedimiento estandarizado para atender sus peticiones, quejas y reclamos (PQR).

En un negocio tan competido, en el que juegan muchas variables que afectan los tiempos de entrega, los precios y los trámites aduaneros (solo por mencionar algunos) se convirtió en una prioridad dar solución inmediata a esta problemática. De allí la importancia que tiene un sistema CRM específicamente diseñado para nuestra compañía.

Las preguntas reflejan el análisis previo que se hizo en el interior de la compañía, y fueron formuladas de manera simple y concreta en busca de obtener la mejor respuesta.

Las preguntas son abiertas ya que tratamos con personas que están en el medio y conocen a la perfección lo que se quiere preguntar en cada cuestionamiento. Esto evita ambivalencias y nos da un reflejo de la compañía desde afuera. Para nosotros, la encuesta

presenta varias ventajas, entre las que podemos contar: la facilidad de su aplicación, la objetividad de las preguntas y, por ende, de las respuestas obtenidas —las cuales son muy confiables ya que no permiten respuestas abstractas—, y el análisis de estos datos en sencillo, así como su interpretación.

Además se consideró el factor tiempo y dinero ya que esta técnica es la más económica y la que menos tiempo consume.



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
Supply Chain E-Solutions for  
Aerospace  
N.I.T. 900455545-1 REGIMEN COMUN  
E.I.N. # 46-0524638 TAX ID

## CUSTOMER SURVEY

**For: Account No.**  
CLIENT  
Attn: CONTACT  
ADDRESS  
City-State  
Tel.:                      mail:

As part of AEROLOGISTICS SAS commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience.  
Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time: \_\_\_\_\_

2. Pricing: \_\_\_\_\_

3. Customer Service: \_\_\_\_\_

4. On time Delivery: \_\_\_\_\_

5. Condition of Shipments: \_\_\_\_\_

6. Quality of Product: \_\_\_\_\_

7. Resolution of Issues: \_\_\_\_\_

8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_\_\_

9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied): \_\_\_\_\_

Kindly fill this questionnaire and send by Fax to: 0115712986886

To our email: [sales@aerologisticsaero.net](mailto:sales@aerologisticsaero.net)

We thank you for the opportunity for the time invested in filling this questionnaire which will help us to improve our services and to know how to fulfil your requirements.

Kind regards  
**Operations Manager**

## Matriz de recolección de datos (encuesta de satisfacción)

Tabla 5. Matriz de recolección de datos

<b>Objetivo</b>	<b>Pregunta</b>
Identificar la percepción cuantitativa (1 a 5) de los clientes frente al tiempo que gasta la compañía en atender sus requerimientos.	Tiempo de respuesta
Identificar la percepción cuantitativa (1 a 5) de los clientes frente al precio de los productos y servicios ofrecidos por la compañía.	Precio
Establecer la percepción cuantitativa (1 a 5) de los clientes frente al servicio al cliente ofrecido por la compañía.	Servicio al cliente
Establecer la percepción cuantitativa (1 a 5) de nuestros clientes frente al tiempo que se toma la compañía en entregar el producto ofrecido.	Tiempo de entrega
Establecer la percepción cuantitativa (1 a 5) de nuestros clientes frente a la condición física de los envíos (presentación, seguridad, etc.).	Condición de los envíos
Establecer la percepción cuantitativa (1 a 5) de nuestros clientes frente a la calidad del producto entregado.	Calidad del producto
Establecer la percepción cuantitativa (1 a 5) de nuestros clientes frente a la resolución de inconvenientes presentados durante el proceso de cotización, compra y entrega del material.	Resolución de problemas
Establecer la percepción cuantitativa (1 a 5) de nuestros clientes al comparar nuestro servicio con otros vendedores.	Comparación en el mercado
Establecer la percepción cuantitativa (1 a 5) de nuestros clientes frente al grado de satisfacción total con nuestra compañía.	Satisfacción total con Aerologistics, S. A. S.

Fuente: elaboración propia.

### **Definir universo de la muestra objeto de estudio**

Para efectos de la presente investigación serán consideradas la totalidad de las compañías que son clientes y proveedores de Aerologistics en la actualidad (activas y no activas) las cuales serán nombradas a continuación:

***i)* International Equipment Supply**

Account 201217

Attn: Sales Department

1437 Banks Road

Margate, Fl 33063 USA

Tel.: 1-9543232221 correo electrónico: [enrique@iesgroupinc.com](mailto:enrique@iesgroupinc.com)

***ii)* Itum Corp**

Account 201219

Attn: Sales Department

45 Ramsey Road Unit 15

Shirley, Ny 11967 USA

Tel.: 1-6312757647 correo electrónico: [rafael.b@itumcorp.com](mailto:rafael.b@itumcorp.com)

***iii)* PT Cendana Raya Aviation**

Account 201221

Attn: Sales Department

Komplek Deppen Jln. Lentera VI Blok VV

Yakarta, Indonesia

Tel.: 62- 21-8740194 correo electrónico: [info@cendararayaaviation.com](mailto:info@cendararayaaviation.com)

**iv) Aeromilitec**

Account 201223

Aeropuerto Int JJ de Olmedo

av. de las Americas terminal de avionetas

Quito Ecuador

Tel. 593 - 4 - 2283359 - 2295307 - 2292685 y correo electrónico:

ventas@aeromilitec.com

**v) Johanna Guerrero**

Account 201225

DJ Express Aviation Services Inc.

Ph. 954 482 8035 USA

**vi) Dakota Air Parts Intl., Inc.**

Account 201227

1825 23rd Avenue North

Fargo, ND 58102 USA

**vii) Sunset Aviation.**

Account 201229

Alain Ruiz

Doral, Florida (USA)

Ph. 786 2804908

**viii) PT Volta Geria**

Account 201231

Geys Suncar

Ph. 62 21-7801688

Bali (Indonesia)

**ix) PAE**

Account 201233

Francisco Arenas

Ph. 971 4395779

Arlington, Virginia (USA)

**x) CCE**

Account 201235

Isidro Cañón

Ph. 410 6904398

Miami, Florida (USA)

## **RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Interpretación de los resultados obtenidos**

#### **Resultados de las encuestas**

En este punto, se informará acerca del propósito por el cual la empresa Aerologistics, S. A. S. se interesó en comenzar un análisis estadístico sobre variables del entorno que le pudieran permitir visualizar de manera cuantitativa los hechos que redundan en problemas reales en relación a sus clientes activos, hechos que representan una amenaza potencial para el desarrollo de sus negocios actuales y futuros. A través de la modalidad

de encuesta, se les pidió a los clientes calificar ciertos temas referentes a la relación con su proveedor. Estos resultados permiten coadyuvar a una estrategia diseñada a través de CRM que derive en una orientación más expedita y precisa de la estrategia que se va a seguir. La formulación de la encuesta fue elaborada en idioma inglés, puesto que todos los desarrollos de cotizaciones, proyectos o asesorías son elaborados en este idioma, siendo el estándar en el mercado aeronáutico.

La presente encuesta presenta una escala de uno (1) a (5), donde 1 es la calificación de menor satisfacción y 5 la de mayor calificación. Se toma como curso de acción respecto a la calificación obtenida, la siguiente tabla:

Tabla 6. Acción

<b>Calificación</b>	<b>Significado</b>	<b>Curso de Acción</b>
<b>5</b>	Óptimo	Revisión en Comité Gerencial
<b>4</b>	Óptimo	Revisión en Comité Gerencial
<b>3</b>	Regular	Revisión de procedimientos actuales
<b>2</b>	No deseado	Incorporación inmediata de nuevos procesos de mejora
<b>1</b>	No deseado	Incorporación inmediata de nuevos procesos de mejora

Fuente: elaboración propia.

Se les preguntó a los clientes habituales de Aerologistics, S. A. S. (quienes serán identificados con el número de la cuenta de acuerdo al universo de muestra objeto de estudio de la presente investigación) sobre los siguientes temas:

1. Tiempo de respuesta (Response time): el tiempo de respuesta se define como el tiempo que pasa desde que se envía una comunicación hasta que se recibe su respuesta.

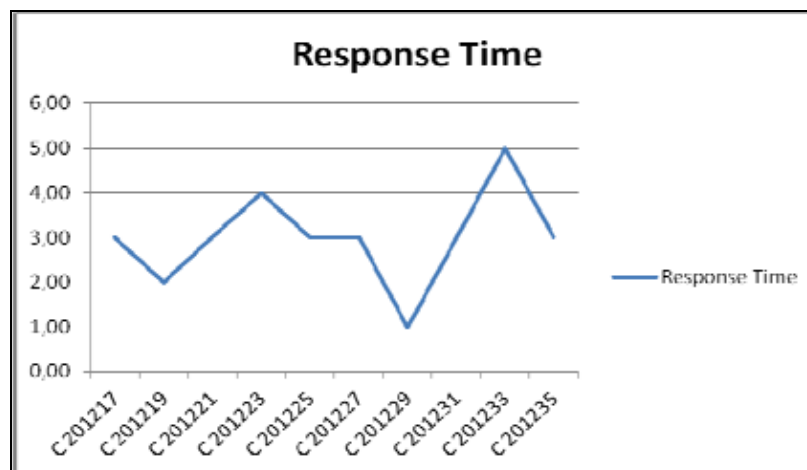
Entendido como el tiempo que toma la empresa para dar una respuesta o información de retorno.

Tabla 7. Empresas encuestadas. Tiempo de respuesta

DESCRIP-TION	C 201217	C 201219	C 201221	C 201223	C 201225	C 201227	C 201229	C 201231	C 201233	C 201235	Promedio por ítem
Response time	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	5.00	3.00	<b>3.00</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 2. Tiempo de respuesta



Fuente: elaboración propia.

La gráfica nos muestra sobre el eje X las empresas que emitieron su *ranking* en escala de uno (1) a (5), mostrada en el eje Y, con un pico alto y uno demasiado bajo, lo cual indica que la percepción en la muestra no está siguiendo un parámetro estándar de tratamiento, lo cual está directamente relacionado con el tema de servicio al cliente; la media es 3.0, por lo cual el presente indicador genera una alarma de insatisfacción del cliente a la empresa a nivel general.

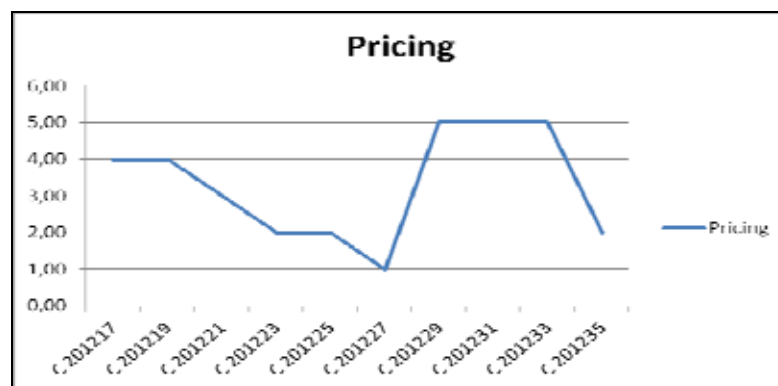
2. Precio (Pricing): generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, a una mercancía cualquiera. Se le pide al cliente que pondere si considera que el precio que paga por su producto o servicio, o el precio cotizado corresponde al estándar del mercado, o se encuentra bien posicionado según su colectivo; al respecto cabe anotar que, normalmente, la tendencia de respuesta nunca va a tener un estándar, puesto que la percepción de satisfacción por parte de un cliente está calificada con base en su posición y no en la del mercado.

Tabla 8. Empresas encuestadas. Precio

DESCRIP- TION	C 201217	C 201219	C 201221	C 201223	C 201225	C 201227	C 201229	C 201231	C 201233	C 201235	Promedio por ítem
Pricing	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	1.00	5.00	5.00	5.00	2.00	3.30

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 3. Precio



Fuente: elaboración propia.

Se puede notar en la gráfica que, alrededor del 40 % de los clientes no se encuentra satisfecho con el precio. Se hizo un barrido interno de los productos vendidos a ellos,

donde encontramos que el envío en condiciones de urgencia AOG (Sigla por Aircraft On Ground) —aeronave en tierra, lo que genera un costo adicional por ser un envío prioritario— fue el indicador que disparó el precio, no el producto como tal.

3. Servicio al cliente (Customer service): el servicio de atención al cliente o, simplemente, servicio al cliente, es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Se define como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure su uso correcto.

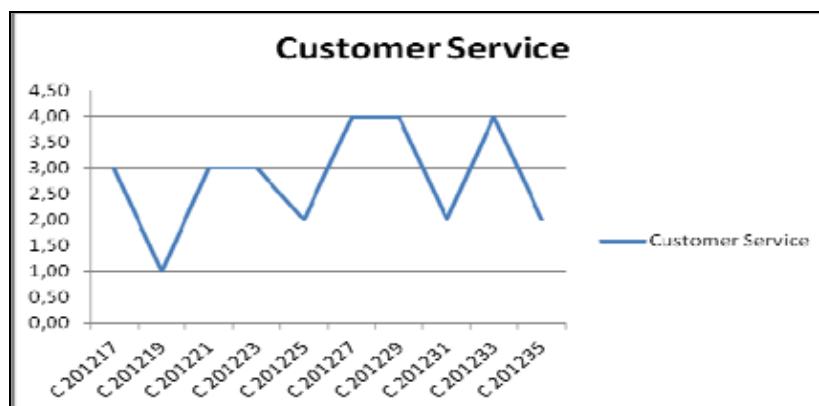
Es «un concepto de trabajo» y «una forma de hacer las cosas» que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (los que compran y permiten a la empresa ser viable) como en la forma de atender al cliente interno (diversas áreas de nuestra propia empresa). De la misma manera es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción

Tabla 9. Empresas encuestadas. Servicio al cliente

DESCRIP- TION	C 201217	C 201219	C 201221	C 201223	C 201225	C 201227	C 201229	C 201231	C 201233	C 201235	Promedio por ítem
Customer Service	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	2.80

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 4. Servicio al cliente



Fuente: elaboración propia.

La gráfica no muestra una tendencia definida de satisfacción, por lo cual se deduce que el servicio pre y post venta no se está manejando de manera adecuada, o se da un manejo parcializado a los clientes.

4. Entregas a tiempo (On-time delivery): la entrega a tiempo es un importante criterio de rendimiento. La monitorización de los porcentajes de las entregas a tiempo y de la velocidad de cumplimentación de los pedidos permite detectar tendencias negativas y ofrecer respuestas más rápidas en referencia al servicio al cliente. Las expectativas de entregas no satisfechas proporcionan información importante que puede revelar las causas origen de problemas en la cadena de suministro; de la misma manera, permiten establecer objetivos de planificación y un cuadro de indicadores para los siguientes elementos de gestión del rendimiento:

- i)* Días de entrega en promedio
- ii)* Velocidad de cumplimentación de los pedidos
- iii)* Entrega de unidades a tiempo
- iv)* Promedio de días previstos de entrega

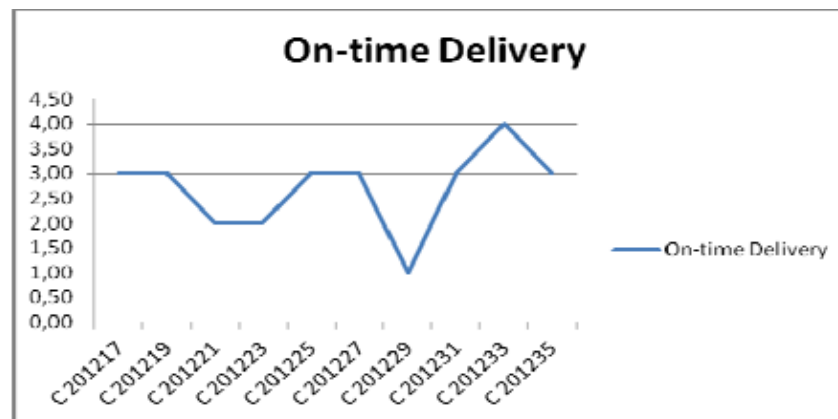
Se pide evaluar las entregas de su producto o servicio en concordancia con los horizontes de tiempo cotizados.

Tabla 10. Empresas encuestadas. Entregas a tiempo

DESCRIP-TION	C 201217	C 201219	C 201221	C 201223	C 201225	C 201227	C 201229	C 201231	C 201233	C 201235	Promedio por ítem
On-time Delivery	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00	3.00	2.70

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 5. Entregas a tiempo



Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra una tendencia puntuable de 3.0 hacia abajo en la media, lo cual deduce que los clientes perciben como insatisfactorio el servicio de entrega; y aunque este es un factor que no está directamente administrado por la empresa, sí está impactando la cadena de suministro y por ende la calidad del servicio.

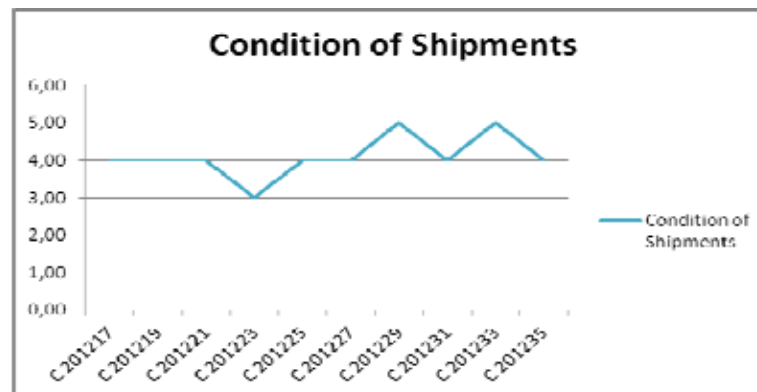
5. Condiciones de envío (Condition of shipments): se solicita al cliente que pondere las condiciones físicas en las que recibe su producto, en relación a presentación, embalaje y documentación.

Tabla 11. Empresas encuestadas. Condiciones de envío

DESCRIPTION	C 201217	C 201219	C 201221	C 201223	C 201225	C 201227	C 201229	C 201231	C 201233	C 201235	Promedio por ítem
Condition of Shipments	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.10

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 6. Condiciones de envío



Fuente: elaboración propia.

La condición de envío del material ha sido calificada en buen promedio, lo cual genera confianza acerca de las condiciones dadas en las entregas y, de la misma manera, garantiza que esta parte del proceso productivo es expedito.

6. Calidad del producto (Quality of product): la calidad de un producto depende de cómo este responda a las preferencias de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso. La calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido, esto incluye la cantidad de un atributo no cuantificable en forma

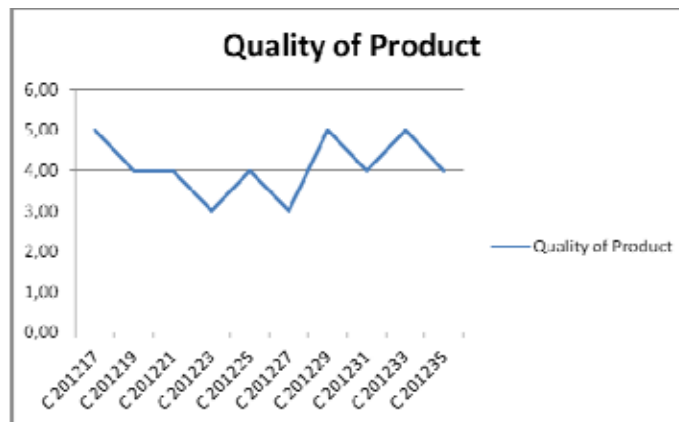
monetaria que contiene cada unidad de un atributo. A pesar que todos los productos que vende la empresa cuentan con una garantía, es indispensable conocer el comportamiento del mismo una vez instalado en una aeronave, puesto que la calidad del producto no va relacionada únicamente a la marca o condición del elemento, sino también al tipo de trazabilidad contenida en el mismo, lo cual le incorpora un atributo de confianza, siendo esto un plus.

Tabla 12. Empresas encuestadas. Calidad del producto

DESCRIP-TION	C 201217	C 201219	C 201221	C 201223	C 201225	C 201227	C 201229	C 201231	C 201233	C 201235	Promedio por ítem
Quality of Product	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.10

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 7. Calidad del producto



Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra un comportamiento aceptable de este indicador, ponderando el comportamiento de los componentes vendidos una vez instalados en las aeronaves, los

parámetros bajos en un par de empresas se dan porque los ítems vendidos aún no han sido instalados o probados.

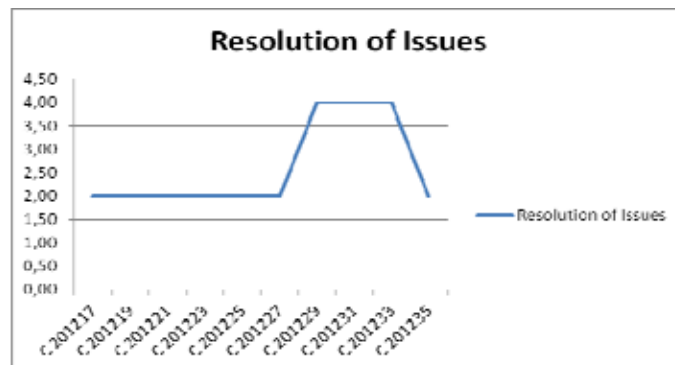
7. Resolución de temas (Resolution of issues): se refiere al tratamiento con el cual se aborda un tema de manera puntual, la eficiencia, la rapidez y la conducta de respuesta, por parte de la empresa, hacia circunstancias puntuales que precisan de cierta prioridad o atención.

Tabla 13. Empresas encuestadas. Resolución de temas

DESCRIP-TION	C 201217	C 201219	C 201221	C 201223	C 201225	C 201227	C 201229	C 201231	C 201233	C 201235	Promedio por ítem
Resolution of Issues	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.60

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 8. Resolución de temas



Fuente: elaboración propia.

La gráfica señala una tendencia negativa, por debajo de la media en el 60 % de los clientes y una tendencia alta en el 25 %, lo cual indica que definitivamente existe una parcialización en la atención y soporte postventa.

De la misma manera, se les preguntó sobre la percepción comparativa respecto a otras empresas, mediante la siguiente pregunta:

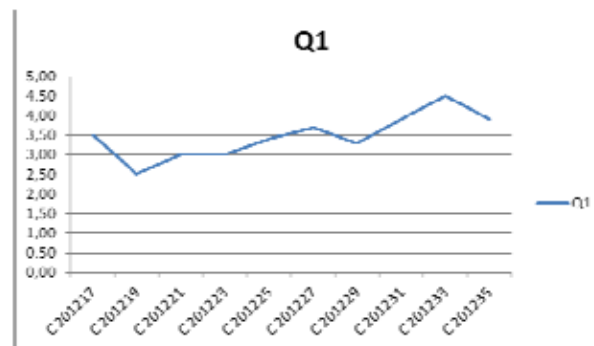
8. Rate Aerologistics S. A. S. services compared with that of other vendors

Tabla 14. Empresas encuestadas. Calificación de los servicios de Aerologistics, S. A. S., comparados con los de otros vendedores (Rate Aerologistics, S. A. S. services compared with that of other vendors)

DESCRIP-TION	C 201217	C 201219	C 201221	C 201223	C 201225	C 201227	C 201229	C 201231	C 201233	C 201235	Promedio por ítem
Compared other vendors	3.50	2.50	3.00	3.00	3.40	3.70	3.30	3.90	4.50	3.90	3.47

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 9. Q1. Empresas encuestadas. Calificación de los servicios de Aerologistics, S. A. S., comparados con los de otros vendedores (Rate Aerologistics, S. A. S. services compared with that of other vendors)



Fuente: elaboración propia.

A nivel general, los clientes colocan un promedio aceptable a la gestión de la empresa respecto a otras empresas del sector que ofrecen los mismos productos o servicios; la calificación promediada logra un 3.47; si bien no es una nota desfavorable, si da una pauta para comenzar a elaborar una estrategia bajo CRM que conduzca al mejoramiento del indicador de percepción.

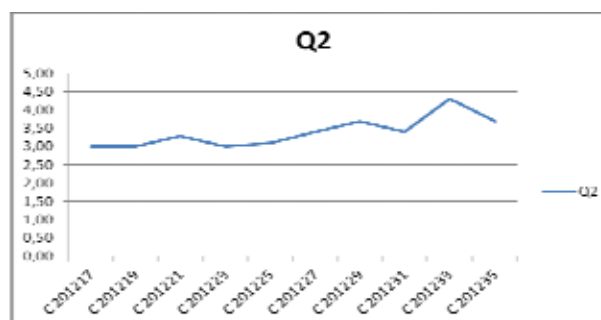
9. Rate your overall satisfaction with Aerologistics, S. A. S.

Tabla 15. Empresas encuestadas. Calificación general del nivel de satisfacción con Aerologistics, S. A. S. (Rate your overall satisfaction with Aerologistics, S. A. S.)

DESCRIP-TION	C 201217	C 201219	C 201221	C 201223	C 201225	C 201227	C 201229	C 201231	C 201233	C 201235	Promedio por ítem
Overall Satisfaction	3.00	3.00	3.30	3.00	3.10	3.40	3.70	3.40	4.30	3.70	3.39

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 10. Q2. Calificación general del nivel de satisfacción con Aerologistics, S. A. S. (Rate your overall satisfaction with Aerologistics, S. A. S.)



Fuente: elaboración propia.

La gráfica revela que los clientes perciben un nivel de satisfacción aceptable respecto a los productos y servicios prestados por la empresa; sin embargo, esta calificación es un termómetro que indica un gran nivel de insatisfacción, puesto que se entiende que existe una molestia latente sobre ciertos aspectos de la prestación del servicio.

### Análisis

Esta muestra significativa, mediante la modalidad de encuesta, nos permite cuantificar ciertos aspectos, por demás desconocidos de la interacción de la empresa con

sus clientes, de la percepción exterior de los productos y servicios prestados por la empresa y, sobre todo, de la percepción de calidad del servicio prestado, lo cual revela ciertas falencias en el interior de la empresa, en lo que tiene que ver con la eficiencia del ciclo logístico de ventas.

Los indicadores de tiempo de respuesta y precio, junto con las preguntas de percepción de servicio a nivel comparativo y global, arrojaron un comportamiento aceptable que, sin embargo, dentro de los parámetros generales, es un nivel que genera alerta y es susceptible de mejora, dado que una nota de tres sobre cinco refleja que los procesos no están engranados de manera adecuada en el interior del ciclo corporativo.

Derivado de lo anterior, la encuesta deja visible la insatisfacción expresada por los clientes en referencia a indicadores de servicio al cliente, tiempos de entrega y resolución de temas, indicadores que están en la zona de servicio postventa, lo cual hace que la alerta sea aún más ponderable, porque se está hablando de un escenario en el que la venta ya fue realizada pero no está siendo seguida de manera expedita, y de que las observaciones formuladas por los clientes no están tomando el debido proceso en el interior de la empresa.

Los únicos indicadores que fueron favorables son los de calidad de producto y su embalaje, en los cuales la calificación estuvo por encima de cuatro puntos, lo cual infiere que la línea de control de calidad esta en un buen camino y que la satisfacción por el producto recibido es buena.

Por lo anterior, se remarca que el principal problema que se debe atacar está en la relación misma con el cliente, en eslabonar de una manera sinérgica la cadena de suministro, agregando valor a través de la profundización de las relaciones de interacción

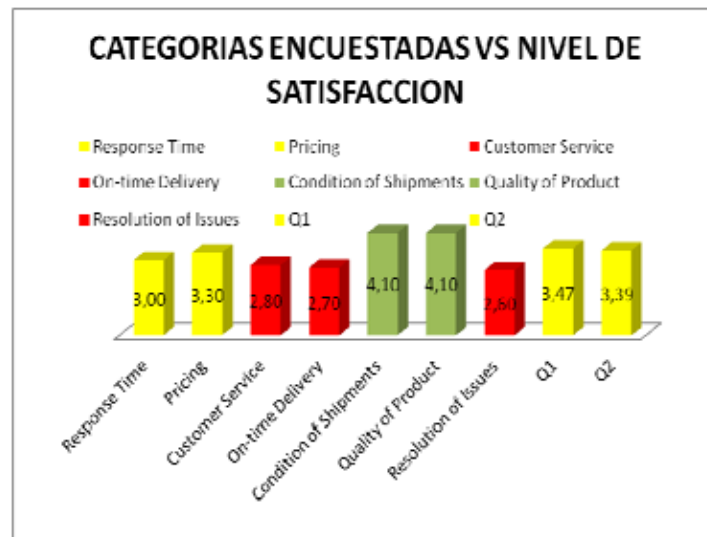
de la empresa y sus clientes; este es el principal tema de lectura que se deriva de la presente encuesta.

### Interpretación de hallazgos

Al contemplar las variables calificadas por los clientes, se interpreta que la relación cliente-proveedor no está estructurada de manera precisa y pasa actualmente por el orden limitante y ordinario de compra y venta común, solo como una transacción de bienes y servicios sin mayor profundidad.

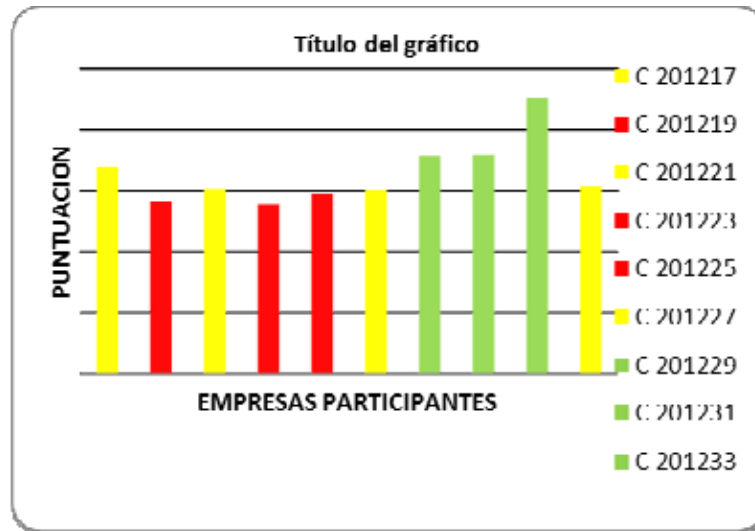
Por esta razón, los resultados arrojan de manera contundente el nivel de insatisfacción expresado por los clientes y de la misma manera hacen visible ciertas conductas, en el interior de la empresa, que deben ser sujeto de investigación y mejora.

Gráfica 11. Encuestas versus nivel de satisfacción



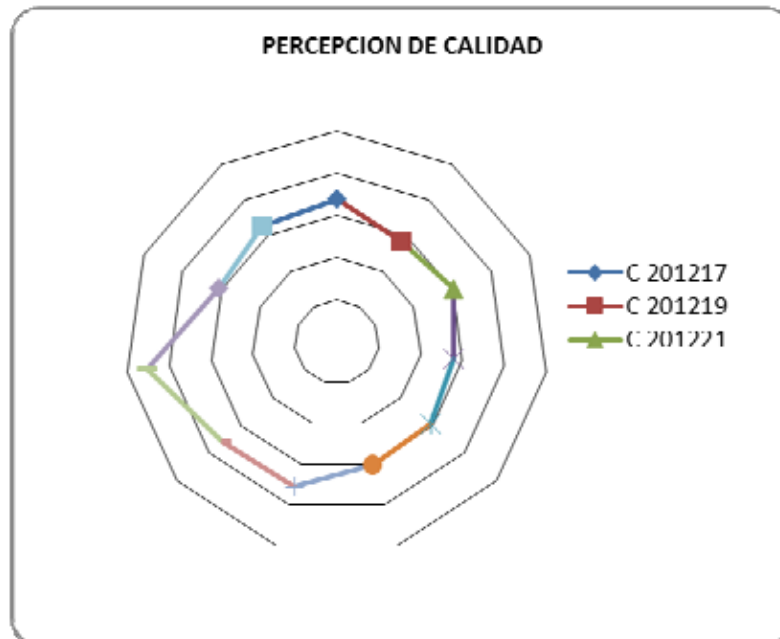
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 12. Promedio de calificación otorgado por las empresas encuestadas al servicio prestado por Aerologistics



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 13. Promedio de calificación otorgado a la percepción de calidad



Fuente: elaboración propia.

## **Resolución por objetivos con el respectivo argumento**

### **Identificar las características que debe tener un sistema de CRM para Aerologistics, S. A. S.**

Se identificaron las siguientes características que debe tener un sistema de CRM personalizado para las necesidades actuales de la organización:

- i)* Deberá controlar y administrar adecuadamente las relaciones con nuestros clientes, ya que ellos son el bien más importante
- ii)* Dará claridad a las oportunidades de negocio y anticipará decisiones que puedan influir en el mercado
- iii)* Realizará una adecuada fidelización de clientes
- iv)* Administrará adecuadamente los proyectos en todas las etapas
- v)* Determinará donde está siendo más rentable nuestra organización
- vi)* Convertirá las PQR en nuevas oportunidades de negocio
- vii)* Nos permitirá el acceso a la información en cualquier momento y en cualquier parte del mundo
- viii)* Administrará y controlará la gestión con sus proveedores.

### **Reconocer las expectativas de los clientes actuales**

Frente al servicio ofrecido por Aerologistics, S. A. S., y sus competidores, como hechos relevantes, encontramos los siguientes:

- i)* La prestación de servicio al cliente se está tomando de manera subjetiva en el interior de la compañía.

*ii)* Los tiempos de respuesta son medianamente aceptables. Se debe mejorar este tema en busca de un proveedor de servicio que garantice un cumplimiento mejor.

*iii)* La relación precio de producto-servicio es aceptable.

*iv)* La condición de entrega y la calidad del producto son bien vistas por los clientes.

*v)* La percepción de calidad del servicio respecto a la competencia es, en general, aceptable, pero la tendencia es significativamente perjudicial para las relaciones comerciales de la empresa.

### **Definir estándares de costo del producto (precio)**

Los productos y servicios comercializados por Aerologistics, S. A. S. tienen un precio más alto debido a que, en muchos casos, son únicos, por lo cual la demanda supera a la oferta en el mercado. La empresa de la misma manera ofrece precios competitivos en el material de fácil consecución, acorde al mercado y negocia con sus clientes los precios requeridos.

La empresa comenzó a aplicar ciertas estrategias de percepción de valor agregado, con el propósito de crear una idea, en el cliente actual y en el cliente potencial, de la calidad de los productos, de la versatilidad de nuestros servicios y de la atención especializada a un requerimiento. Una de ellas es la que compete a este ejercicio académico, que esperamos se traduzca en un factor diferenciador de nuestra marca.

## **Establecimiento de estrategias para mejora de la experiencia comercial**

Se requiere trabajar de manera precisa y concisa en la construcción de un sistema de gestión enfocado en el «servicio al cliente» que permita mejorar los estándares de calidad de prestación del servicio.

Se requiere incorporar un indicador de seguimiento del proceso corporativo que permita monitorear la cadena productiva desde la entrada de una cotización hasta el servicio postventa.

### **¿Cómo se resuelve el problema?**

El problema plantea ¿cuáles son las características que debe tener un sistema de Customer Relationship Management (CRM) aplicado a una organización tipo PYME (Aerologistics, S. A. S.) que tiene operaciones a nivel nacional e internacional, en el año 2013?

Después de realizar la investigación, encontramos lo siguiente:

- CRM no es solo una herramienta tecnológica que permite ver datos. Hablamos de una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de Aerologistics, para poder hacer crecer el valor de la relación.
- Tendremos múltiples beneficios al implantar un sistema de relacionamiento con clientes de forma adecuada, el cual presentará las siguientes características, inherentes al sistema:
  - i) Estará implementado explícitamente para Aerologistics, S. A. S.

- ii) Controlará y administrará adecuadamente las relaciones con el cliente, siendo este el bien más importante de la compañía
- iii) Tendrá claras sus oportunidades de negocio y anticipará decisiones que puedan influir en el mercado
- iv) Realizará una adecuada fidelización de clientes
- v) Administrará adecuadamente sus proyectos en todas las etapas
- vi) Determinará dónde está siendo más rentable la organización
- vii) Convertirá las PQR (Peticiónes, Quejas y Reclamos) en nuevas oportunidades de negocio
- viii) Accederá a la información en cualquier parte del mundo
- ix) Administrará y controlará la gestión con sus proveedores.

## **CONCLUSIONES DE LA INFORMACIÓN**

Se observó, en términos generales, que las empresas del sector aeronáutico tienen las siguientes necesidades específicas, frente a los temas logísticos, que no están siendo atendidas por los prestadores de estos servicios:

- i) Tiempo de respuesta. La mayoría opina que es muy alto, solo el 20 % de clientes no lo considera así.
- ii) Precio. La insatisfacción del 40 % se produce por los altos sobrecostos en los envíos de emergencia.
- iii) Servicio al cliente. La variabilidad en los resultados permite concluir la ausencia de control o, la posibilidad de inexistencia de estándares en esta variable.

*iv)* Tiempo de entrega. La insatisfacción es generalizada, y es influenciada por factores externos que obligan a considerar esta variable como objetivo corporativo de planificación.

*v)* Condición de los envíos. Los clientes manifiestan su confianza en recibir sus envíos en buen estado, la tendencia es a la mejora.

*vi)* Calidad del producto. Hay una percepción generalizada de satisfacción en esta variable.

*vii)* Resolución de temas. No es satisfactoria para la mayoría de los clientes.

*viii)* Comparación en el mercado. La percepción de los clientes es que la resolución de temas se encuentra por debajo de la competencia.

*ix)* Satisfacción total con Aerologistics, S. A. S. Se permite establecer que hay oportunidades de mejora y la calificación se encuentra dentro de la media superior.

Teniendo clara esta información y analizando las diferentes respuestas acerca de las percepciones respecto a los procesos logísticos en el interior de las empresas, se puede concluir que están dadas las condiciones para iniciar el proceso de implementación de un Sistema de Customer Relationship Management (CRM) en Aerologistics, S. A. S., el cual permitirá:

- Competitividad frente a la competencia
- Mejoramiento de procesos internos
- Maximización del uso de recursos en el interior de la organización.

Se entiende que hay un potencial de mejora inmenso y que solo las organizaciones más eficientes serán exitosas en el futuro. Las nuevas tecnologías dan la posibilidad de

acceder a nuevos clientes y de mejorar la forma en que, tradicionalmente, han sido tratados, en especial, en temas críticos como la compra de repuestos aeronáuticos.

Somos conscientes de que hay muchas ofertas y demasiada competencia en este campo y sabemos que la aprobación de más tratados de libre comercio, la apertura masiva de nuestros cielos y la llegada de compañías multinacionales con altos estándares de calidad, nos obliga a estar a la altura del momento, por lo que creemos que nuestro CRM será el punto de partida hacia un futuro promisorio.

## **RECOMENDACIONES PROFESIONALES Y ESTRATÉGICAS**

### **PROPUESTAS AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Gracias al análisis de las encuestas y de las entrevistas, se pudieron encontrar serias falencias en el interior del proceso de atención al cliente, en todas sus fases. Siempre se creyó que se prestaba un buen servicio por la única razón que los clientes volvían a contratarnos. Sin embargo, ahondando con las personas encargadas de la compra de material, quedaron en evidencia nuestras propias falencias y se comprobó que ellas están impactando, de forma directa, en nuestra imagen.

Se buscaron casos de quejas anteriores, encontrando que nunca se hizo el proceso de investigar cuál había sido la falla, cuál era la causa raíz del evento, tomando medidas paliativas que nunca corrigieron la situación. Es decir, solo se tomaron medidas correctivas pero nunca medidas preventivas. Y lo más grave es que se pudo ver que estas fallas se presentaban frecuentemente pero, por falta de comunicación en el interior de la compañía, muchas veces no nos enterábamos de ellas. Somos conscientes de nuestra

inoperancia respecto a la atención en PQR, y de que nuestra asistencia postventa era realmente ineficaz.

Como resultado de éste ejercicio académico, se realizó una reunión con todo el equipo de trabajo de Aerologistics, S. A. S. poniendo en marcha el siguiente plan de acción:

- Se inició la implementación del Customer Relationship Management (CRM) en Aerologistics, S. A. S. basado en la plataforma de Salesforce, con quienes trabajamos durante cuatro meses en el montaje del sistema, la recolección de datos y la capacitación del personal.

- Se programaron talleres de entrenamiento para todo el personal de la compañía respecto a la atención al cliente.

- Se incorporó una matriz de investigación de eventos para hacer el ejercicio cada vez que se tenga una queja respecto al incumplimiento en cualquiera de las fases de entrega de nuestro producto y así evitar su recurrencia.

- Crear una base de datos controlable de los eventos PQR y así evitar la ocurrencia de los mismos en el futuro.

- Cada vez que se tenga noticia de un evento de este tipo, el equipo se reunirá alrededor de la investigación pertinente y se le hará saber al cliente cuál fue el plan de acción tomado respecto a la falla, haciéndole saber que es importante para nuestra compañía atender las PQR con la mayor brevedad y que no lo tomamos como una crítica sino como una oportunidad de mejora.

# IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA EN AEROLOGISTICS, S. A. S.

## Cronograma de implementación del CRM en Aerologistics, S. A. S.

Tareas / Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>PLANEACION</b>																				
Analisis del entorno del proyecto	→																			
Definicion de alcance		→																		
Definicion de roles y equipo			→																	
Esquema de fechas del proyecto				→																
Definicion de objetivos					→															
<b>EJECUCION</b>																				
Lanzamiento del proyecto							→													
Diseño del Acuerdo detallado de trabajo								→												
Definir comité CRM									→											
Reunion gestion comercial levantamiento de información										→										
Reunión gestion posventa Levantamiento de información											→									
Diseño de la solución												→								
Configuración de la solución															→					
Pruebas de proceso con usuarios																	→			
Cargue historico de datos																		→		
Capacitaciones																			→	
Seguimiento																				→

Fuente: elaboración propia.

### Primera fase: Planeación

#### Planeación del proyecto de implementación CRM

La primera fase del proyecto de implementación CRM para Aerologistics es la de Planificación. Esta etapa se caracteriza por ser un período o fase en que se establecerán los objetivos que se deben seguir, las mejores prácticas del mercado, los conceptos CRM para identificar como acciones dentro del proyecto, y el modo como se llevarán a cabo las acciones para lograr su cumplimiento, así como también la herramienta que soportará dicho proceso de automatización CRM. En este caso usaremos <Salesforce.com>.

Esta herramienta fue escogida debido al contacto que tuvimos en la materia CRM con CEPADE (era una de las herramientas disponibles). Nos pareció de uso sencillo y encontramos fácilmente representación y asesoramiento en Colombia a un costo razonable.

*Principios básicos del CRM en Aerologistics, S. A. S.*

- i) Los macroprocesos de CRM serán Preventa, Venta y Posventa (Manejo de PQR)
- ii) Un Sistema de gerenciamiento de relaciones con los clientes trabajará bajo las políticas del negocio y hablará en su idioma.
- iii) Nuestro CRM permitirá automatizar los procesos (ventas y atención al cliente así como, también, iniciativas de mercadeo) y los organizará para ser adecuadamente controlados y medidos.
- iv) Nuestro CRM permitirá, al final, obtener información de diferentes variables, por ejemplo: oportunidades de negocio en curso, campañas más efectivas, candidatos que ingresan por intervalos de tiempo al *pipeline*, Preguntas, Quejas y Reclamos (PQR) con su proceso y evolución.

**Objetivos del proyecto de implementación**

- i) Reducción y definición del ciclo de ventas. Aerologistics tiene como objetivo determinar, en su proceso de ventas, posibles elementos para mejorar, por ejemplo, reducir el ciclo de cotización e intermediación de clientes. De igual forma, se requiere definir tiempos de cierre efectivo de negocio desde que el cliente presenta una necesidad

específica a través de los canales de solicitud de información y hasta cuando el negocio es cerrado efectivamente.

*ii)* Aumento de información de nuestros clientes. El modelo de CRM permite tener información veraz y al instante de nuestros clientes, definir una segmentación adecuada de estos, tanto a nivel de zona de ubicación como una propia del negocio.

*iii)* Control sobre nuestros clientes. Si conocemos quiénes son nuestros clientes y cuáles son sus necesidades, esto nos permite anticiparnos a las necesidades reales de ellos, por lo cual se pueden incrementar nuestras ventas.

*iv)* Trabajar como un equipo. Una de las principales ventajas que experimentan muchas empresas es el grado de coordinación que obtienen al implementar una metodología CRM dentro de su organización, ya que esto permite que los altos mandos tengan una visión de las actividades que realiza su grupo de trabajo, así como la posibilidad de analizar las actividades de cada individuo o del equipo en general. Así mismo, los trabajadores tienen la posibilidad de ver las actividades, que han tenido éxito, de sus colegas con los clientes, los tratos, las peticiones recientes, las quejas, etc. Esto permite trabajar como una unidad coordinada que proporciona mejor servicio y clientes más satisfechos.

*v)* Saber cuándo los objetivos están en peligro y por qué. La mayor frustración de cualquier directivo es hacer predicciones y no saber cómo se están comportando. El realizar predicciones está lejos de ser una ciencia exacta, pero a pesar de ello, los presupuestos de la empresa y los beneficios dependen de que se cumplan o no estos objetivos. No se puede hacer el proceso exacto, sin embargo, sí podemos hacerlo predecible, pues si contamos con información actualizada de los clientes podemos

acercarnos a la realidad. Una buena estrategia de CRM nos proporcionará una visión cercana y actualizada de los objetivos alcanzados hasta el momento, ya sea por un vendedor, un equipo o todo el colectivo.

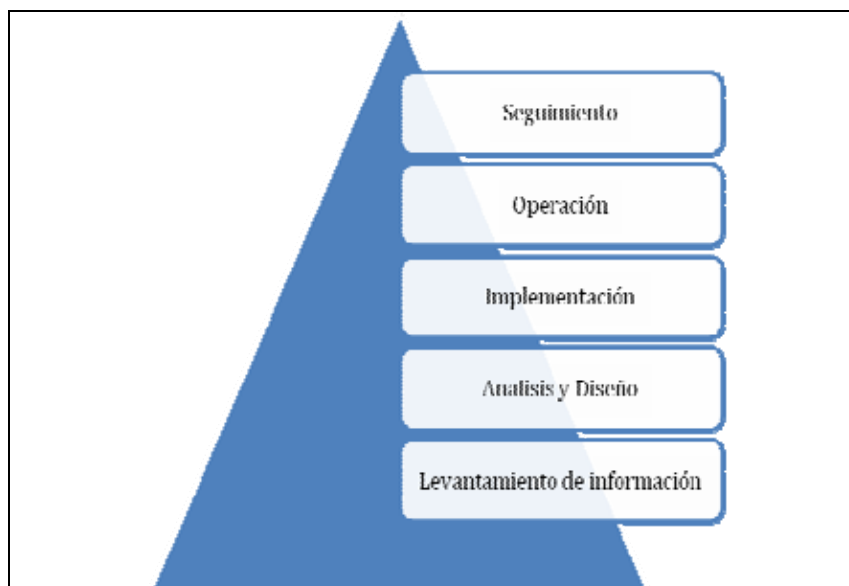
vi) Dirigir las campañas a los clientes adecuados, con listas que funcionan. El sistema CRM puede ser alimentado con datos introducidos por los vendedores, directores, el dueño de la empresa o bien, importando los datos por medio de fuentes externas. Los datos que se han ingresado pueden ser separados o elegidos por diferentes criterios como país, estado, tamaño, etc., y así crear una campaña dirigida aumentando la probabilidad de éxito.

### **Metodología de implementación del CRM para Aerologistics**

La metodología CRM proporciona una herramienta de pronóstico mediante la cual el gestor de ventas puede ajustar el pronóstico basándose en la posibilidad de cierre de ventas, en el estado de las transacciones actuales, en las tendencias históricas, el conocimiento de los clientes, etc. Ajustar estos factores permite al sistema hacer un pronóstico más realista.

## *Fases de la metodología de implementación*

Figura 4. Fases de la metodología de implementación



Fuente: elaboración propia.

### *Definición de fases de implementación*

**Levantamiento de información.** En esta fase se realizará una serie de entrevistas con lo que llamaremos comité CRM, que representa las unidades de negocio y gerencias estratégicas de la organización, para definir las estructuras de cada uno de los procesos del negocio así como también las estructuras básicas del CRM, es decir, el manejo de candidatos, cuentas, contactos y oportunidades.

**Análisis y diseño.** Se hace uso de la información recabada en el levantamiento de información, para realizar un diseño del aplicativo que permita cumplir con los objetivos propuestos a corto y a largo plazo de la puesta en marcha del proyecto.

**Implementación.** Una vez aprobado, por parte del comité CRM, el diseño, este se empieza a modelar en la herramienta CRM y en esta fase iniciaremos el proceso de

validación y pruebas así como también capacitaciones necesarias para su funcionamiento adecuado.

**Operación.** Una vez la implementación esté completa, se pasa a la última prueba del CRM, su contacto con la realidad. La operación el objetivo principal es hacer que el CRM interactúe con la realidad del día a día y así poder hacer las mejoras necesarias, nuevamente, teniendo en cuenta el alcance definido por medio de los objetivos que se traza Aerologistics desde el inicio de la implementación.

**Seguimiento.** CRM no es una implementación que delimita un estado único en el tiempo, está en una constante evolución al igual que una empresa. El CRM debe ser altamente modificable y para esto el seguimiento en el tiempo es vital para asegurar que siga cumpliendo con las nuevas expectativas de la compañía.

## **Segunda fase: Ejecución**

### **Ejecución del proyecto de implementación**

Un proyecto de implementación CRM es un conjunto de acciones que se planifican a fin de conseguir unos objetivos previamente establecidos, para lo cual se debe contar con una adecuada planeación basada en las mejores prácticas de CRM y en una herramienta de gestión CRM; en este caso se usará Salesforce. Todo proyecto posee una estructura dividida en fases que permiten alcanzar, finalmente, la meta u objetivo establecido.

## Descripción de la compañía

Aerologistics, S. A. S., es una empresa ciento por ciento de talento colombiano, distribuidora de productos y servicios para el sector aeronáutico comercial, militar y de defensa, que ofrece calidad y asegura relaciones sólidas a nuestros grupos de interés. Miembro de Helicopter Association International (HAI).

Aerologistics, S. A. S. será reconocida por su calidad y servicio como una de las mejores distribuidoras de productos y servicios para el sector aeronáutico, comercial, militar y de defensa.

## Solicitudes de alcance CRM para Aerologistics

Tabla 16. Requerimientos generales frente al sistema

Requerimientos generales	Valoración
<b>Automatización del equipo de ventas</b>	
<b>Gestión de las oportunidades de negocios</b>	
Permite preconfigurar la página de inicio y los registros de los datos de las oportunidades	Alta
Da acceso rápido a los registros de las oportunidades que se acaban de crear, modificar o visualizar	Alta
Incluye visualizaciones preconfiguradas de la lista de oportunidades (subconjuntos de los registros de las oportunidades basados en variables que los usuarios definen para los filtros)	Alta
Incluye un motor de flujo de trabajo que está disponible para implementar las «mejores prácticas» para las actividades de gestión de oportunidades	Alta
Asigna automáticamente el porcentaje de probabilidad de cerrar el trato con base en el valor del campo «Etapa de ventas» de la oportunidad	Alta
Permite asociar mediante hiperenlaces los registros de los datos de las oportunidades a los registros de campaña del patrocinador	Media

Permite calcular automáticamente el valor monetario de una oportunidad desde los registros de los productos relacionados	Alta
Permite definir varios «formatos» para los registros de datos de las oportunidades, con el fin de manejar las oportunidades que tienen necesidades de datos y procesos de venta diferentes	Alta
Permite asociar, mediante hiperenlaces, las personas (registros de datos de contactos) y los «papeles» que juegan en la decisión de compra a un registro de datos de oportunidades	Alta
Permite crear documentos de contratos utilizando plantillas diseñadas previamente	Alta
Crea automáticamente los registros históricos de las oportunidades al cambiar los campos de los datos de las oportunidades	Alta
Permite asociar, mediante hiperenlaces, las actividades de ventas abiertas y cerradas (completadas) a los registros de oportunidades	Alta
Permite asociar, mediante hiperenlaces, los registros de las notas en forma libre a los registros de oportunidades	Alta
Permite asociar, mediante hiperenlaces, los documentos y archivos a los registros de oportunidades	Alta
Permite asociar, mediante hiperenlaces, los registros detallados de la competencia a los registros de oportunidades	Alta
Permite asociar, mediante hiperenlaces, los registros detallados de la competencia a los registros de los datos de los contactos y de las cuentas de la competencia	Alta
Permite asociar, mediante hiperenlaces, un registro de oportunidad a los registros de los datos de los prospectos que lo patrocinaron	Alta
Permite capturar « <i>just-in-time</i> » los datos que hicieron que la persona de ventas reuniera la información en los momentos precisos del proceso de venta	Alta
Acepta códigos para el «resultado» de las actividades que se pueden configurar, para que capturen el resultado de cada paso de la venta	Alta
Permite designar un contacto «principal» para cada oportunidad	Alta
Permite designar qué competidor ganó en caso de haber perdido la oportunidad de negocios	Alta
Permite designar un competidor «principal» para cada oportunidad	Alta

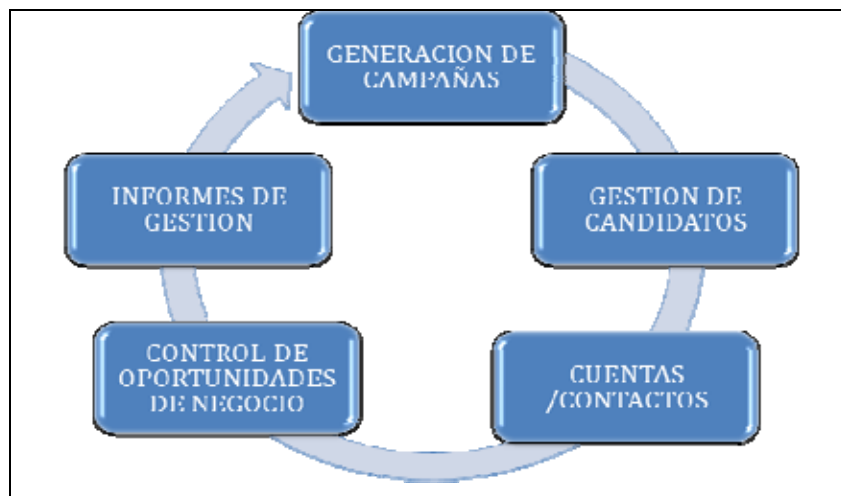
Usa códigos configurables de «razón porque se perdió o ganó» para analizar por qué las oportunidades se «ganaron» o «perdieron»	Media
Utiliza campos configurables de los datos de la «etapa de ventas» para rastrear dónde se encuentra cada oportunidad en el diagrama de ventas	Media
Soporta una o varias metodologías de ventas populares (por ejemplo, Miller Heiman, ventas centradas en los clientes, etc.)	Media
Incluye varios reportes de gestión de oportunidades que se diseñaron previamente para ser usados de forma inmediata	Media
Incluye varios reportes de ventas que se diseñaron previamente para ser usados de forma inmediata	Media
Incluye análisis relacionados con las oportunidades (tablas y gráficas) que fueron diseñadas previamente para ser visualizadas en los tableros de control y los reportes	Media
Permite pre configurar la página de inicio y los registros de datos de las campañas	Media
Incluye visualizaciones pre configuradas de la lista de las campañas (subconjuntos de registros de las campañas basados en variables definidas por los usuarios para los filtros)	Media
Los registros de los datos de campaña se pueden «clonar» para que se vuelvan a utilizar en campañas similares	Media
Las campañas de mercadotecnia se pueden presupuestar, organizar y programar de forma detallada hasta el nivel de las tareas	Media
Permite administrar eventos en varios niveles de la campaña de mercadotecnia	Media
Los usuarios pueden presentar una campaña para su aprobación y ejecución	Media
Los datos que enriquecen las oportunidades de negocios pueden descargarse de varias fuentes web (por ejemplo, DandB)	Media
Coordina eventos de mercadotecnia rastreando las tareas y la asignación de recursos (con horario) de cada evento	Media
Da seguimiento al presupuesto de gastos y los costos reales (contra el presupuesto) de los eventos de mercadotecnia	Media
Incluye herramientas para crear una lista de clientes objetivo (para varias encuestas) para soportar las campañas	Media

Permite exportar datos de forma masiva para usarlos en campañas externas al soporte lógico ( <i>software</i> ) CRM	Media
Permite fusionar en masa correo electrónico para producir cartas, etiquetas, sobres, etc., desde la solución CRM	Media
Genera automáticamente el código HTML requerido para usarse en formas de captura de los prospectos en la web	Media
La gestión de plantillas de documentos utiliza los códigos del campo de registro de datos para la personalización	Media
La gestión de plantillas del texto del correo electrónico utiliza los códigos del campo de registro de datos para la personalización	Media
La gestión de plantillas del correo electrónico utiliza los códigos del campo de registro de datos para la personalización	Media

Fuente: elaboración propia.

### Estructura definida para el proceso CRM

Figura 5. Estructura definida para el proceso CRM



Fuente: elaboración propia.

*Generación de campañas.* Las campañas de mercadeo están enfocadas principalmente en generar fidelización de clientes y a descubrir nuevos tipos de mercado

en el mundo, de igual forma hay actividades específicas pos venta que deben manejarse como campañas; por ejemplo, promociones, nuevas oportunidades de negocio dentro de un mismo cliente y generación de recordación dentro de los proveedores de la empresa.

*Gestión de candidatos.* Los candidatos para Aerologistics pueden ser posibles proveedores de los productos que comercializan o también compradores potenciales de los mismos tipos de productos. Los candidatos que son potenciales compradores o proveedores deben ser diferenciados claramente de las cuentas en desarrollo y oportunidades de negocio.

*Cuentas / Contactos.* Uno de los objetivos claros de Aerologistics es realizar una base de datos que le permita un mayor conocimiento de sus clientes, dada la naturaleza del negocio en el cual el contacto es principalmente por medios remotos. Finalmente este se conoce durante la entrega del producto.

*Control de oportunidades de negocio.* Las oportunidades de negocio son el ciclo comercial con el cual la gestión hace un cierre efectivo.

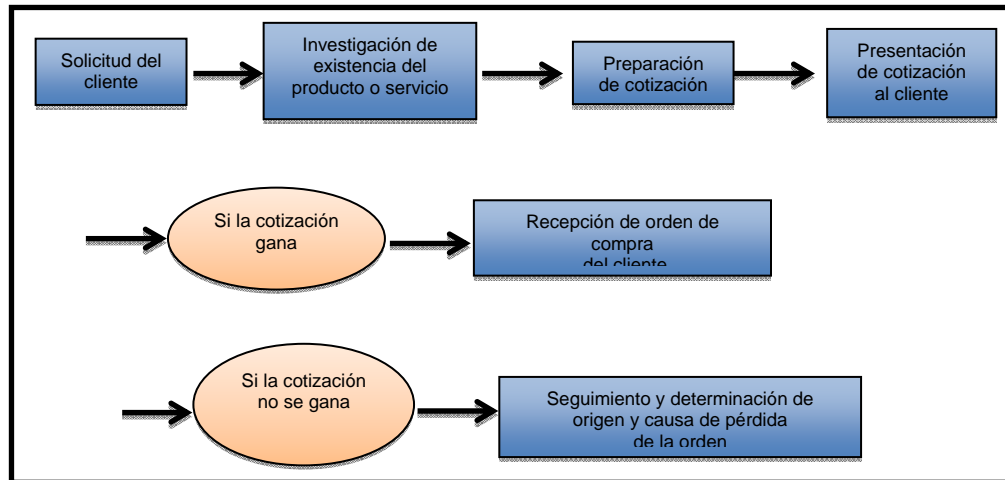
*Informes de gestión.* Aerologistics necesita para su CRM informes de gestión tales como número de oportunidades en curso, candidatos creados y convertidos en oportunidades e informe de efectividad de campañas.

### **Descripción detallada del producto y proceso del negocio**

Aerologistics tiene, como consideraciones importantes, en su proceso de negocio ser intermediario de empresas internacionales de partes para el sector de la aviación, prestando así el servicio a sus clientes de partes con mejores garantías de precios y calidad.

*Proceso de ventas establecido*

Figura 6. Estructura proceso de ventas



Fuente: elaboración propia.

*Producto.* La compañía es especialista en:

i) Material rotante para sistemas neumáticos, hidráulicos, estructurales, aviónica, eléctricos, instrumentos, soporte físico (*hardware*) electrónico, suministro de material consumible y soporte físico para fases e inspecciones periódicas.

ii) Elaboración y puesta en marcha de planes de modernización de sistemas de cableado y estructurales.

iii) Mantenimiento predictivo y preventivo.

iv) Suministro de material misceláneo, llantas, filtros de aire, aceite y combustible en condiciones OEM y PMA.

Más de 3500 ítems de inventario propio y en consignación aplicable a los siguientes equipos y sistemas:

- C 130, Boeing 767, Boeing 727, Casa 212, Casa CN 235, C 295, Cessna, Eurocopter, Schweizer SA 237B, UH 60, Hawker Beechcraft, UAV, Parker Hannifin, Goodrich, Piper PA 42.
- Adaptación de sistema eléctrico en helicópteros o aviones para utilización de ametralladoras GAU 19 o GAU 17.
- Adaptación de sistema eléctrico en helicópteros o aviones para utilización de ametralladoras GAU 19 o GAU 17.
- Adaptación de sistema eléctrico en helicópteros o aviones para utilización de ametralladoras GAU 19 o GAU 17.
- Escáner electrónico para sistemas de armamento GAU 17 o GAU 19.
- Banco de pruebas en tierra de sistemas máster caution en aeronaves medianas.

### **Descripción detallada de la herramienta tecnológica usada**

Salesforce.com es una de las soluciones web CRM. El CRM basado en web, el CRM alojado, el CRM On-Demand, CRM Software as a Service (SaaS) o el CRM de Cloud Computing hacen referencia a lo mismo: a un nuevo modelo para ofrecer CRM a través de internet. Con este tipo popular de CRM que ofrece salesforce.com no se necesita adquirir, instalar, mantener o actualizar ningún tipo de soporte lógico (*software*) ni soporte físico (*hardware*).

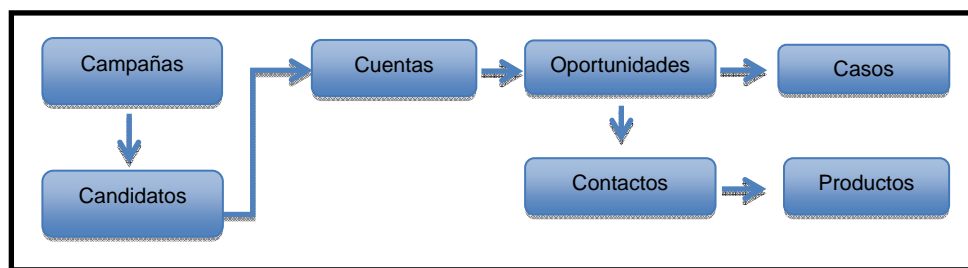
Salesforce.com es una solución Cloud Computing; es otra forma de describir el modelo mucho más interesante al ofrecer soporte lógico comercial por internet. Gracias a las soluciones Web CRM, se podrán reducir los costes, porque solo se pagará por utilizar el soporte lógico y no por una licencia. Este modelo es posible gracias a una plataforma

multiusuario con una única infraestructura común y una base de código mantenida de manera central, también conocida como Cloud Computing.

### *Modelo básico de datos CRM Salesforce.com*

A continuación se explicarán los diferentes componentes del modelo.

Figura 7. Modelo básico de datos CRM Salesforce.com



Fuente:elaboración propia.

➤ **Campañas.** Una campaña es un proyecto de *marketing* saliente que el usuario desea planificar, gestionar y observar en Salesforce. Puede ser un programa de correo directo, un seminario, publicidad impresa, correo electrónico u otro tipo de iniciativa de *marketing*. Puede organizar campañas en jerarquías para un fácil análisis de las tácticas de *marketing* relacionadas.

➤ **Candidatos.** Un candidato es una oportunidad probable o potencial: una persona que conoció en un congreso y que se mostró interesada o alguien que completó un formulario en el sitio web de la compañía.

➤ **Cuentas.** Las cuentas son los clientes, competidores y socios de la organización. Contienen información como el nombre, el domicilio y los números de teléfono. En una

cuenta puede incluirse información relacionada como oportunidades, actividades, casos, socios, contratos y notas.

➤ **Contactos.** Los contactos son todas las personas asociadas a sus cuentas empresariales de las que tiene que realizar un seguimiento en Salesforce. Puede almacenar información variada de todos los contactos, como números de teléfono, direcciones, títulos y funciones en una negociación.

➤ **Oportunidades.** Las oportunidades son las ventas y negociaciones pendientes concretas de las que se desea realizar un seguimiento. Añadiendo oportunidades también crea sus «oportunidades en curso» que contribuyen a su previsión. También puede vincular oportunidades a campañas para ayudar a medir el rendimiento de la inversión de sus programas de *marketing*. Además, puede crear presupuestos, que muestran los precios propuestos para productos y servicios, desde una oportunidad.

➤ **Productos.** Los productos son los elementos individuales que vende en sus oportunidades y presupuestos. Es posible crear un producto y asociarlo a un precio de la lista de precios. Cada producto puede existir en multitud de listas de precios diferentes con precios distintos. Un producto que aparece en una lista de precios con un precio asociado se denomina entrada de la lista de precios.

La lista relacionada «Productos» de una página de detalles de oportunidad y la lista relacionada «Partidas de presupuesto» de una página de detalles de presupuesto enumeran los productos de dicho registro. Utilice esta lista relacionada para asociar una lista de precios a la oportunidad o presupuesto, agregar o modificar productos y establecer o modificar programaciones de productos para las oportunidades.

➤ **Casos.** Un caso es una descripción de un problema, una pregunta o información enviados por el cliente. Utilice los casos para realizar un seguimiento y resolver los problemas de los clientes. Puede crear, modificar, localizar y visualizar casos rápidamente desde la ficha «Casos».

#### *Funcionalidad de Salesforce.com usada para Aerologistics*

- **CRM Content.** Salesforce CRM Content puede organizar, compartir, buscar y gestionar contenido dentro de su organización y en las áreas clave de la aplicación Salesforce. El contenido puede incluir todos los tipos de archivo, desde documentos comerciales tradicionales como presentaciones de Microsoft® PowerPoint a archivos de audio, de vídeo, páginas web y documentos de Google® Docs.

Salesforce CRM Content simplifica la gestión de contenidos al incorporar prácticas funciones en las tareas siguientes:

##### *i) Organización*

En lugar de guardar los archivos en carpetas que dificultan la búsqueda de contenidos, Salesforce CRM Content almacena los archivos en repositorios que permiten todo tipo de búsquedas y que se denominan bibliotecas. Los administradores pueden crear varias bibliotecas según cualquier clasificación, por ejemplo, nombre de departamento, función de trabajo o equipo y, a continuación, permiten configurar permisos de usuario dentro de la biblioteca para equilibrar el acceso al contenido con seguridad. Los autores asignan descripciones denominadas etiquetas que facilitan la clasificación y la organización del contenido en las bibliotecas. Se puede ver una lista de todo el contenido que pertenece a una etiqueta concreta, o filtrar los resultados de

búsqueda en función de las etiquetas. Salesforce CRM Content también proporciona bibliotecas personales que permiten a los usuarios reducir la acumulación en sus equipos mientras se benefician de funciones de gestión de contenidos como búsqueda de documentos y control de la versión.

#### *ii) Búsqueda*

El potente motor de búsqueda Salesforce CRM Content explora todo el cuerpo del documento, así como las propiedades de contenido como son el título, la descripción, las etiquetas, los datos de categorización y el nombre del autor. Las búsquedas se pueden filtrar por contenido incluido, formato de archivo, autor, etiquetas, bibliotecas o campos personalizados y, después, se pueden ver los resultados con varios niveles de detalle, de modo que resulta muy sencillo encontrar contenido pertinente de forma rápida. Si Chatter se ha activado para su organización, también puede filtrar sus resultados de búsqueda por archivos de Chatter. El gráfico de «barra inteligente» para descargas, comentarios, valoraciones y suscriptores permite comparar documentos dentro de un conjunto de resultados de búsqueda.

#### *iii) Suscripción*

Una vez que se ha localizado el archivo, la suscripción a él garantiza que recibirá una notificación por correo electrónico cuando se publiquen nuevas versiones o se efectúen modificaciones en las propiedades del archivo. También puede suscribirse a autores, etiquetas y bibliotecas con lo que se reduce el tiempo que se dedica a la búsqueda de contenido nuevo o actualizado. Las notificaciones por correo electrónico se reciben en tiempo real o una vez al día, según lo prefiera.

#### iv) Vista previa

En Salesforce CRM Content no es necesario descargar un documento de gran tamaño para determinar si su contenido le resulta relevante o no. La página de detalles de contenido proporciona los detalles del documento de un solo vistazo, incluidos el título del documento, el autor, la descripción, las etiquetas, las bibliotecas, los comentarios, los votos, las versiones, los suscriptores y las descargas. Si el documento es un archivo de Microsoft PowerPoint, Word, Excel o Adobe® PDF, puede tener acceso a una vista previa del archivo en su navegador, sin necesidad de descargarlo. Algunas funciones de Microsoft Office 2007 no se visualizarán correctamente en las vistas previas, por ejemplo, los archivos PDF protegidos contra copia.

#### v) Contribución

El proceso de carga de archivos nuevos o revisados en Salesforce CRM Content es rápido y fácil. Durante ese proceso, se elige una biblioteca y el tipo de contenido del archivo o vínculo web, se escribe una descripción, se asignan una o varias etiquetas y se rellenan los campos personalizados que ayudan a categorizar y definir el contenido. La gestión de versiones no requiere comprobar los archivos que entran y los que salen, basta con cargar una versión nueva del archivo y Salesforce CRM Content actualiza una lista de versiones a la que se puede acceder desde la página de detalles de contenido. Puede descargar las versiones antiguas de un archivo y leer todos los comentarios sobre los motivos de cambios que un autor puede haber incluido con una versión nueva.

- **Candidatos WEB.** Con Candidatos WEB se puede reunir información desde el sitio web de su compañía y generar automáticamente hasta un máximo de 500 candidatos nuevos por día.

- **Alertas de negocios importantes.** Su organización puede utilizar alertas que envían automáticamente una notificación por correo electrónico sobre oportunidades con importes voluminosos. Personalice esta alerta para se envíe un correo electrónico cuando una oportunidad alcance un umbral determinado. El umbral se compone de un importe y una probabilidad de oportunidad. Por ejemplo, es posible que desee enviar un correo electrónico al equipo para informarle que una oportunidad de 500 000 dólares ha alcanzado una probabilidad del 90 %.

## BIBLIOGRAFÍA

Con base en el tipo de estudio planteado, se han tenido en cuenta fuentes secundarias o bibliográficas, las cuales se definen de la siguiente forma:

**Fuentes secundarias.** Se efectuó una revisión periódica de la prensa y de las principales publicaciones del país (*El Tiempo, Portafolio, La República, Semana y Dinero*); también se analizó información actualizada en internet para determinar la recurrencia de artículos sobre el tema, con el fin de estudiar cuál es la opinión más frecuente de los especialistas en materia económica del país y en relación con el tema de investigación.

**Tratamiento de la información bibliográfica.** En el establecimiento de técnicas, para el tratamiento de la información recolectada, la bibliografía fue consultada con base en el ordenamiento y clasificación de datos significativos y de importancia para la investigación. Para ello se llevó a cabo una lectura selectiva del material escogido, de tal manera que estuviese siempre relacionado con la delimitación del estudio propuesto. En ese sentido, se realizó una clasificación de la información por temas específicos que permitieran lograr una mayor orientación acerca del problema planteado, y se revisaron algunas síntesis de hallazgos anteriores.

Finalmente, a partir de esta clasificación, se obtiene una guía sumaria de los materiales referentes al tema objeto de esta investigación para garantizar que la información sea actualizada y veraz.

## **Libros**

- García Valcárcel, Ignacio. (2001). *CRM Gestión de la relación con los clientes*. España: Confemetal.
- Greenberg, Paul. (2003). *CRM. Gestión de relaciones con los clientes*. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill.
- Kuster, Inés y Román, Sergio. (2006). *Venta personal y dirección de ventas*. Madrid: Paraninfo
- Malhotra, Naresh K. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Prentice Hall. Cuarta edición.
- Miranda, Juan José. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Quinta edición. Bogotá: MM editores.
- Toro López, Francisco J. (2012). *Gestión de proyectos con enfoque PMI*. Segunda edición. Bogotá: Ecoe ediciones.

## **Referencias electrónicas**

### **Portales**

- Birdstrike <<http://www.birdstrike.es/index.php/birdstrike/estadisticas>>.
- Foro Ateneo de Factores Humanos en aviación <<http://www.ateneocrmyffhh.org/>>.
- Unidad Administrativa de Aeronáutica Civil de Colombia (UAEAC), <<http://portal.aerocivil.gov.co>>.
- Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo <<http://www.alt.aero/2010/>>.
- Asociación Internacional de Transporte Aéreo <<http://www.iata.org/Pages/default.aspx>>.
- Organización de Aviación Civil Internacional <<http://www.icao.int/Pages/default.aspx>>.
- Federal Administration Association USA <<http://www.faa.gov/>>.
- Asociación de Transporte Aéreo en Colombia <<http://www.atac.aero/>>.

Congreso de la República de Colombia. Senado de la República.  
<<http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/noticias/item/13268>>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. «Acuerdos comerciales y de inversión».  
En: <<http://www.tlc.gov.co/index.php>>.

### **Publicaciones periódicas**

Revista *Portafolio* <[www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)>

Revista *Dinero* <[www.dinero.com](http://www.dinero.com)>

### **Publicaciones no periódicas**

<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>

<http://www.emprendimiento.unal.edu.co/InvestigacionDeMercados.pdf>

<http://www.tecnologias.us/LEONARDO%20DA%20VINCI.htm>

<http://www.tecnologias.us/LEONARDO%20DA%20VINCI.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cronolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_aviaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cronolog%C3%ADa_de_la_aviaci%C3%B3n)

<http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/ENTREVISTA%20EN%20PROFUNDIDAD%20Y%20FOCALIZADA.htm>

[www.aerologisticsaero.net](http://www.aerologisticsaero.net)

### **Fuentes utilizadas**

Se tomó la base de datos de la Unidad de Administración Especial de la Aeronáutica Civil de Colombia (UAEAC), la cual puede consultarse en la siguiente dirección electrónica: <[http://portal.aerocivil.gov.co/portal/page/portal/Aerocivil\\_Portal\\_Internet/estadisticas/transporte\\_aereo/Estad%EDsticas%20Operacionales](http://portal.aerocivil.gov.co/portal/page/portal/Aerocivil_Portal_Internet/estadisticas/transporte_aereo/Estad%EDsticas%20Operacionales)>

## Documentos electrónicos

«Más cielos abiertos a aerolíneas de Colombia» (3 de octubre de 2011), *El País* (Colombia). En: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/cielos-abiertos-aerolineas-colombia>>.

«Gobierno inyectará más recursos para promoción de exportaciones en las regiones». (25 de octubre de 2012). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En: <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=4778>>.

Gloria Grandolini, Directora para México y Colombia de la firma de consultoría *The Bussines Year*. «Detrás del cerco fiscal». En: <<http://www.bancomundial.org/es/news/2012/10/25/gloria-grandolini-behind-the-fiscal-fence>>.

«Economía colombiana, entre las de mayor crecimiento mundial» (18 de septiembre de 2011). Revista *Portafolio*. En: <<http://www.portafolio.co/economia/economia-colombiana-las-mayor-crecimiento-mundial>>.

«El transporte aéreo de carga creció 3,95 % en julio». (23 de septiembre de 2012). *Portafolio*. En: <<http://www.portafolio.co/negocios/el-transporte-aereo-carga-crecio-395-julio>>.

«Invierno ayudó a subir más gente a los aviones». (14 de junio de 2011). En: <<http://www.portafolio.co/negocios/invierno-ayudo-subir-mas-gente-los-aviones>>.

«Inversión extranjera directa subió 20,4 %». (17 de septiembre de 2012). Revista *Dinero*. En: <<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/inversion-extranjera-directa-subio-204/160027>>.

«Contaminación de los aviones. Volar sin contaminar: responsabilidad de todos». Fundación Eroski contigo. Revista *Consumer*. En: <<http://revista.consumer.es/web/es/20070701/medioambiente/>>.

## Anexo 1. Formatos de encuesta diligenciados



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
Supply Chain E-Solutions for  
Aerospace  
N.I.T. 9004555545-1 REGIMEN COMUN  
E.I.N. # 46-0524638 TAX ID

### CUSTOMER SURVEY

**For : Account No. [201217]**  
INTERNATIONAL EQUIPMENT SUPPLY  
Attn: SALES DEPARTMENT  
1437 BANKS ROAD  
Margate, FL 33063  
Tel. : 1-9543232221 mail: [enrique@iesgroupinc.com](mailto:enrique@iesgroupinc.com)

As part of AEROLOGISTICS SAS commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience. Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time:            \_\_\_ 3 \_\_\_
2. Pricing:                    \_\_\_ 4 \_\_\_
3. Customer Service:        \_\_\_ 3 \_\_\_
4. On-time Delivery:        \_\_\_ 3 \_\_\_
5. Condition of Shipments: \_\_\_ 4 \_\_\_
6. Quality of Product:      \_\_\_ 5 \_\_\_
7. Resolution of Issues:     \_\_\_ 2 \_\_\_
8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_ 3.5 \_\_\_
9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):            \_\_\_ 3 \_\_\_



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
Supply Chain E-Solutions for  
Aerospace  
N.I.T. 9004555545-1 REGIMEN COMUN  
E.I.N. # 46-0524638 TAX ID

## CUSTOMER SURVEY

**For : Account No. [201219]**  
ITUM CORP  
Attn: SALES DEPARTMENT  
45 RAMSEY ROAD Unit 15  
Shirley, Ny 11967  
Tel. : 1-6312757647 mail: [rafael.b@itumcorp.com](mailto:rafael.b@itumcorp.com)

As part of AEROLOGISTICS SAS's commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience.

Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time:            \_\_\_ 2 \_\_\_
2. Pricing:                    \_\_\_ 4 \_\_\_
3. Customer Service:        \_\_\_ 1 \_\_\_
4. On-time Delivery:         \_\_\_ 3 \_\_\_
5. Condition of Shipments:  \_\_\_ 4 \_\_\_
6. Quality of Product:      \_\_\_ 4 \_\_\_
7. Resolution of Issues:     \_\_\_ 2 \_\_\_
8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_ 2.5 \_\_\_
9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):            \_\_\_ 3 \_\_\_



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
Supply Chain E-Solutions for  
Aerospace  
N.I.T. 9004555545-1 REGIMEN COMUN  
E.I.N. # 46-0524638 TAX ID

## CUSTOMER SURVEY

**For : Account No. [201221]**

PT CENDANA RAYA AVIATION

Attn: SALES DEPARTMENT

Komplek Deppen Jln. Lentera VI Blok VV

Jakarta, Indonesia

Tel. : 62- 21-8740194 mail: [info@cendararayaaviation.com](mailto:info@cendararayaaviation.com)

As part of AEROLOGISTICS SAS's commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience.

Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time:            \_\_\_ 3 \_\_\_
2. Pricing:                    \_\_\_ 3 \_\_\_
3. Customer Service:        \_\_\_ 3 \_\_\_
4. On-time Delivery:        \_\_\_ 2 \_\_\_
5. Condition of Shipments: \_\_\_ 4 \_\_\_
6. Quality of Product:      \_\_\_ 4 \_\_\_
7. Resolution of Issues:     \_\_\_ 2 \_\_\_
8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_ 3.0 \_\_\_
9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):            \_\_\_ 3.3 \_\_\_



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
Supply Chain E-Solutions for  
Aerospace  
N.I.T. 900455545-1 REGIMEN COMUN  
E.I.N. # 46-0524638 TAX ID

## CUSTOMER SURVEY

**For : Account No. [201223]**

AEROMILITEC

aeropuerto intl jj de olmedo

av. de las Americas terminal de avionetas

Quito Ecuador

tel. 593-4-2283359- 2295307-2292685 [ventas@aeromilitec.com](mailto:ventas@aeromilitec.com)

As part of AEROLOGISTICS SAS's commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience. Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time:                    \_\_\_ 4 \_\_\_
2. Pricing:                             \_\_\_ 2 \_\_\_
3. Customer Service:                \_\_\_ 3 \_\_\_
4. On-time Delivery:                 \_\_\_ 2 \_\_\_
5. Condition of Shipments:         \_\_\_ 3 \_\_\_
6. Quality of Product:              \_\_\_ 3 \_\_\_
7. Resolution of Issues:             \_\_\_ 2 \_\_\_
8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_ 3 \_\_\_
9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):                    \_\_\_ 3 \_\_\_



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
Supply Chain E-Solutions for  
Aerospace  
N.I.T. 9004555545-1 REGIMEN COMUN  
E.I.N. # 46-0524638 TAX ID

## CUSTOMER SURVEY

**For : Account No. [201225]**

Johanna Guerrero  
DJEXPRESS AVIATION SERVICES INC.  
PH. 954 482 8035

As part of AEROLOGISTICS SAS's commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience. Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time:        \_\_\_ 3 \_\_\_
2. Pricing:                \_\_\_ 2 \_\_\_
3. Customer Service:    \_\_\_ 2 \_\_\_
4. On-time Delivery:    \_\_\_ 3 \_\_\_
5. Condition of Shipments: \_\_\_ 4 \_\_\_
6. Quality of Product:   \_\_\_ 4 \_\_\_
7. Resolution of Issues:  \_\_\_ 2 \_\_\_
8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_ 3.4 \_\_\_
9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):        \_\_\_ 3.1 \_\_\_



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
**Supply Chain E-Solutions for**  
**Aerospace**  
**N.I.T. 9004555545-1 REGIMEN COMUN**  
**E.I.N. # 46-0524638 TAX ID**

## CUSTOMER SURVEY

**For : Account No. [201227]**  
**Dakota Air Parts Intl., Inc.**  
1825 23rd Avenue North  
Fargo, ND 58102 USA

As part of AEROLOGISTICS SAS's commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience. Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time:        \_\_\_ 3 \_\_\_
2. Pricing:                \_\_\_ 1 \_\_\_
3. Customer Service:    \_\_\_ 4 \_\_\_
4. On-time Delivery:    \_\_\_ 3 \_\_\_
5. Condition of Shipments: \_\_\_ 4 \_\_\_
6. Quality of Product:    \_\_\_ 3 \_\_\_
7. Resolution of Issues:  \_\_\_ 2 \_\_\_
8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_ 3.7 \_\_\_
9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):        \_\_\_ 3.4 \_\_\_



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
Supply Chain E-Solutions for  
Aerospace  
N.I.T. 900455545-1 REGIMEN COMUN  
E.I.N. # 46-0524638 TAX ID

## CUSTOMER SURVEY

**For : Account No. [201229]**

Alain Ruiz  
SUNSET AVIATION.  
DORAL FLORIDA USA  
PH. 786 2804908

As part of AEROLOGISTICS SAS's commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience. Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time:        \_\_\_ 1 \_\_\_
2. Pricing:                \_\_\_ 5 \_\_\_
3. Customer Service:    \_\_\_ 4 \_\_\_
4. On-time Delivery:    \_\_\_ 1 \_\_\_
5. Condition of Shipments: \_\_\_ 5 \_\_\_
6. Quality of Product:    \_\_\_ 5 \_\_\_
7. Resolution of Issues:  \_\_\_ 4 \_\_\_
8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_ 3.3 \_\_\_
9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):        \_\_\_ 3.7 \_\_\_



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
Supply Chain E-Solutions for  
Aerospace  
N.I.T. 900455545-1 REGIMEN COMUN  
E.I.N. # 46-0524638 TAX ID

## CUSTOMER SURVEY

**For : Account No. [201231]**

PT VOLTA GERIA  
GEYS SUNCAR  
PH. 62 21-7801688  
BALI INDONESIA

As part of AEROLOGISTICS SAS's commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience. Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time:        \_\_\_ 3 \_\_\_
2. Pricing:                \_\_\_ 5 \_\_\_
3. Customer Service:    \_\_\_ 2 \_\_\_
4. On-time Delivery:    \_\_\_ 3 \_\_\_
5. Condition of Shipments: \_\_\_ 4 \_\_\_
6. Quality of Product:    \_\_\_ 4 \_\_\_
7. Resolution of Issues:   \_\_\_ 4 \_\_\_
8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_ 3.9 \_\_\_
9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):        \_\_\_ 3.4 \_\_\_



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
Supply Chain E-Solutions for  
Aerospace  
N.I.T. 900455545-1 REGIMEN COMUN  
E.I.N. # 46-0524638 TAX ID

## CUSTOMER SURVEY

**For : Account No. [201233]**

P.A.E.  
FRANCISCO ARENAS  
PH. 971 4395779  
ARLINGTON VIRGINIA USA

As part of AEROLOGISTICS SAS's commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience. Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time:       \_\_\_ 5 \_\_\_
2. Pricing:               \_\_\_ 5 \_\_\_
3. Customer Service:   \_\_\_ 4 \_\_\_
4. On-time Delivery:   \_\_\_ 4 \_\_\_
5. Condition of Shipments: \_\_\_ 5 \_\_\_
6. Quality of Product:   \_\_\_ 5 \_\_\_
7. Resolution of Issues: \_\_\_ 4 \_\_\_
8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_ 4.5 \_\_\_
9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):       \_\_\_ 4.3 \_\_\_



**AEROLOGISTICS AERO INC.**  
Supply Chain E-Solutions for  
Aerospace  
N.I.T. 900455545-1 REGIMEN COMUN  
E.I.N. # 46-0524638 TAX ID

## CUSTOMER SURVEY

**For : Account No. [201235]**

C.C.E.  
ISIDRO CANON  
PH. 410 6904398  
MIAMI FLORIDA USA

As part of AEROLOGISTICS SAS's commitment to unparalleled customer service, we would appreciate it if you would complete the following short survey, and return to us at your earliest convenience. Your help in making AEROLOGISTICS SAS a better partner for your organization is appreciated.

Please rate your level of satisfaction with each of the following categories from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):

1. Response Time:        \_\_\_ 3 \_\_\_
2. Pricing:                \_\_\_ 2 \_\_\_
3. Customer Service:    \_\_\_ 2 \_\_\_
4. On-time Delivery:    \_\_\_ 3 \_\_\_
5. Condition of Shipments: \_\_\_ 4 \_\_\_
6. Quality of Product:   \_\_\_ 4 \_\_\_
7. Resolution of Issues: \_\_\_ 2 \_\_\_
8. Please rate AEROLOGISTICS SAS services compared with that of other vendors from 1 (least favorable) to 5 (most favorable): \_\_\_ 3.9 \_\_\_
9. Please rate your overall satisfaction with AEROLOGISTICS SAS from 1 (least satisfied) to 5 (most satisfied):        \_\_\_ 3.7 \_\_\_