

Escuela de Negocios

Universidad Siglo 21



Especialización en Marketing y Dirección Comercial

Trabajo Final de Graduación:

**Modificación de la estructura comercial de una Fábrica de Aviones para su  
posicionamiento en el mercado internacional**

Alumno: Carlos Javier Rohde

DNI: 31.859.858

VMDC000341

Córdoba, octubre 2024

## **Modificación de la estructura comercial de una Fábrica de Aviones para su inserción en el mercado internacional**

### **Resumen**

El presente trabajo se realiza a efectos de proponer una modificación de la estructura organizacional de la Fábrica de Aviones. Para llegar a la resolución del problema planteado se procederá primero a efectuar un resumen de la historia de la empresa hasta nuestros días. Se buscará determinar y explicar cuáles son los inconvenientes y limitaciones del sistema actual.

Se analizarán otras empresas líderes del sector aeroespacial para poder comprar y detectar factores claves del éxito, como así también las posibles deficiencias del sistema actual. Esto ayudará a visualizar como las compañías llevan a cabo sus ventas a clientes a través de todo el mundo.

Con el apoyo del material académico, se analizarán las diferentes opciones de organización estructural que se encuentren disponibles y podrían aplicarse en la organización. No se pretende imitar alguna de las estructuras de las empresas líderes, sino tratar de ofrecer una solución realista, acorde al tamaño y recursos disponibles en la fábrica.

Para finalizar, se procederá a presentar la propuesta de modificación y sus respectivas conclusiones, indicando si es factible o no su implementación.

## **Abstract**

Modification of the commercial structure of an Aircraft Factory for its insertion into the international market

This work is carried out in order to propose a modification of the organizational structure of the Aircraft Factory. To reach the resolution of the problem posed, we will first proceed to make a summary of the history of the company to the present day. We will seek to determine and explain what the drawbacks and limitations of the current system are.

Other leading companies in the aerospace sector will be analyzed to buy and detect key success factors, as well as possible deficiencies in the current system. This will help visualize how companies carry out their sales to customers throughout the world.

With the support of academic material, the different structural organization options that are available and could be applied in the organization will be analyzed. The aim is not to imitate any of the structures of leading companies, but rather to try to offer a realistic solution, according to the size and resources available in the factory.

Finally, the modification proposal and its respective conclusions will be presented, indicating whether its implementation is feasible or not.

*Palabras claves:* Organización/ Fábrica de Aviones/ Sector aeroespacial/  
Clientes/ Mundo/ Propuesta.

## Índice

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	4
Tema	5
Problema	6
Objetivos	12
Justificación	12
Importancia y viabilidad del estudio	13
Marco Teórico	14
Metodología	24
Diagnóstico	28
Diagnóstico	44
Conclusión	81
Anexo I – Staff	84
Anexo II – Segmentos de Mercado	88
Anexo III - Proyecciones	90
ANEXO IV. Balances empresas	91

## **Introducción**

La Fábrica de Aviones sobre la cual se efectuará el presente trabajo final de grado, es una empresa que ofrece productos y servicios aeronáuticos principalmente en el mercado local, siendo su principal cliente el Estado Argentino.

El principal esfuerzo de la empresa está centrado en brindar soluciones a los diferentes requerimientos y necesidades del propio Estado. Este modelo de negocios tiene como ventaja la posibilidad de avanzar en proyectos que, sin ser económicamente conveniente, permiten mantener ciertas capacidades consideradas estratégicas y que no muchas empresas del rubro poseen.

Sin embargo, el principal problema de esta política comercial, es que no permite desarrollar un plan a largo plazo de inserción en el comercio internacional. Si bien existen programas con empresas extranjeras, algunas de importante influencia comercial, no se logra concretar negocios que permitan explotar al máximo la capacidad productiva instalada.

Uno de los motivos que impiden una mayor injerencia en el mercado global, es la inadecuada estructura comercial con que contó y cuenta actualmente la Fábrica de Aviones.

Es por este contexto, que nunca se pudo desarrollar y utilizar a pleno las capacidades instaladas, las cuales se podrían emplear en mayor cantidad y generar mejores rendimientos. Además, la empresa cuenta con un potencial enorme que permite ser promisorio con la proyección a futuro de sus productos y servicios, tanto a nivel interno como por fuera del país.

Es por ello que, dentro de la situación recién planteada, decido orientar mi Trabajo Final de Grado a la “Modificación de la estructura comercial de una Fábrica de Aviones para su inserción en el mercado internacional”.

## **Tema**

La Fábrica de Aviones sobre la cual se desarrollará el trabajo cuenta con una cartera de productos y servicios con gran demanda en el mercado aeronáutico global. Sumado a esto, posee excelentes recursos humanos, equipamiento e instalaciones modernas.

A raíz de nuevos lineamientos y estrategias a largo plazo de la empresa, se decide aumentar la presencia de la Fábrica de Aviones en el mercado aeronáutico. Ésta decisión plantea el gran desafío de modificar la actual organización comercial de la empresa. Esto no solo representa un cambio de estructura, sino principalmente una importante modificación de procesos y cultura de trabajo, siendo esto último, lo más difícil de cambiar. Tal situación, motivó e incentivo la decisión de ampliar el alcance de área comercial de la empresa, a fin de incrementar la presencia en la industria aeronáutica mundial.

El presente trabajo final, busca ofrecer una propuesta de mejora de la estructura comercial de la empresa que permita cumplimentar los objetivos estratégicos planteados, brindando una solución y respuesta idónea a los nuevos desafíos.

## **Problema**

La Fábrica de Aviones no logra posicionar sus servicios y productos en el mercado aeronáutico internacional, limitando la mayor parte de sus negocios a clientes gubernamentales del Gobierno Argentino.

## *Historia*

En sus orígenes, la Fábrica de Aviones se llamaba Fábrica Militar de Aviones. Fue todo un hito para la historia industrial Argentina, ya que fue la primera de América Latina en su tipo y permitió un formidable desarrollo del polo industrial Argentino, principalmente en Córdoba, Argentina,

Mediante el Boletín Militar, N.º2198 2.<sup>a</sup> parte, se crea la fábrica con el principal objetivo de proveer de medios aéreos a la rama aérea del Ejército Argentino, que años más tarde se independizaría y pasaría a llamarse Fuerza Aérea Argentina.

Gracias a sus desarrollos, se permitió que muchas fábricas y talleres se desarrollaran e industrializaran. En el año 1943 cambia su nombre a Instituto Aerotécnico (Decreto 11822), cuyo principal beneficio fue la transferencia de tecnología

al ámbito local mediante el soporte económico para la compra de equipamiento y asesoramiento técnico.

Debido a las avanzadas capacidades industriales alcanzadas, no solo le permitió avanzar en el desarrollo y fabricación de aeronaves militares y sus accesorios, sino también otros productos como automóviles y motocicletas.

Llegó a fabricar aeronaves de vanguardia para su época, como ser el Pulqui I (primer avión a reacción en Latinoamérica y quinto a nivel mundial) y Pulqui II (competía directamente con los cazas más avanzados de EEUU y URSS).

La Fábrica Militar de Aviones no fue ajena a las circunstancias políticas y económicas que afectaron al país, provocando que muchos de sus principales proyectos no llegaran a la producción. En los años 90, dentro del proceso de privatización impulsado en esos momentos por el gobierno del Presidente Menem, la fábrica fue concesionada a la empresa Lockheed Martin. Bajo dicha administración, el principal foco de negocio se orientó a los contratos de mantenimiento y modernización.

En el año 2009, el Estado compra las acciones de la empresa, volviendo a ser dueño el Gobierno Nacional.

Como puede observarse, desde su nacimiento la fábrica estuvo orientada a satisfacer las necesidades del ámbito local, dejando de lado las demandas externas.

### *Actualidad*

De acuerdo a lo que publica la empresa, actualmente se apunta a recuperar y modernizar la Industria Aeronáutica Argentina incorporando tecnología de punta, generando socios estratégicos en la región y desarrollando nuevos procesos de producción para alcanzar estándares de excelencia mundial.

Su Misión es *“ser una empresa que provee de los medios y servicios aeroespaciales a los organismos de Defensa y Seguridad, así como al sector Civil; gestionando, desarrollando tecnología, traccionando al sector industrial argentino, con inserción y vinculación nacional e internacional, siendo referente de la industria aeronáutica y aeroespacial”*.

Como se observa, la Visión y Misión de la empresa se orienta a ofrecer sus productos y servicios en el ámbito militar y civil, a nivel local e internacional. Sin embargo, a efectos de cumplimentarlos, se debe contar con las capacidades industriales, de personal y estructura organizacional que le permita cumplir su Misión.

De acuerdo a la información recopilada, se pudo evidenciar que a lo largo de toda su historia hasta la actualidad, la fábrica ha priorizado y dependido de contratos con el estado. Su origen estuvo marcada por una fuerte impronta de las Fuerzas Armadas durante el siglo XX y se trasladó a lo largo de los años. De acuerdo al publicado en el Boletín de la Dirección de Estudios Históricos, en relación a la creación a la Fábrica Militar de Aviones se destaca que *“La FMA fue el resultado de la impronta de un sector de las Fuerzas Armadas, acompañado por algunos políticos que*

*identificaron el carácter estratégico de las industrias militares” (AURELIANO DA PONTE,2014).*

Debido a la histórica orientación de la fábrica como proveedora de servicios y productos al Estado Nacional, su estructura comercial nunca se orientó con decisión hacia su posicionamiento en el mercado global, como sí puede observarse en empresas líderes de sector aeronáutico. En este aspecto puede ejemplificarse los casos de empresas como AIRBUS, Boeing, EMBRAER y Bombardier.

AIRBUS es una de las empresas líderes a nivel mundial en soluciones aeroespaciales. Posee varias unidades de negocios que proveen soluciones tanto al mercado civil como militar. Tiene clientes a lo largo de todo el mundo, convirtiéndola al día de hoy en la empresa más importante dentro de la industria aeroespacial.

La reconocida empresa Boeing es una de las más importantes e influyentes del mercado aeronáutico, que ofrece productos y servicios en el ámbito militar y civil. Debido a la variedad de soluciones que ofrece, pelea junto con AIRBUS el dominio del mercado aeroespacial.

La Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER), es la tercera fabricante de aeronaves más importante a nivel mundial. Posee una amplia variedad de productos y soluciones, pero su principal unidad de negocios en la aviación comercial, secundada por la ejecutiva. Debido a la calidad de sus productos, y especialmente, al excelente estudio de mercado que le permitió detectar el nicho que las otras empresas no estaban cubriendo dentro del mercado aeronáutico global (aeronaves de menos de 140

pasajeros), se pudo posicionar como un referente mundial dentro de la industria aeronáutica (EMBRAER, 2024). Es importante mencionar que EMBRAER nace como una empresa espejo a la Fábrica de Aviones de Argentina, resultando el mejor ejemplo a tomar como comparativa.

Bombardier se especializó en el mercado ejecutivo, ofreciendo principalmente aeronaves que satisfacen las necesidades de clientes empresariales a lo largo del todo el mundo. Es un referente dentro de ese nicho de mercado. Es aquí importante resaltar el lugar jerárquico que le otorgan al las distintas empresas al sector comercial, principalmente por su influencia estratégica en el desarrollo de sus negocios globales.

Volviendo al análisis de la Fábrica de Aviones, al momento del desarrollo del presente trabajo, la estructura comercial que posee la empresa es a nivel de División, orientada principalmente, a la venta de productos y servicios dentro del estado.

El proceso que llevan a cabo el personal que conforma hoy la División de DDN, abarca una variedad de tareas que contempla desde la detección de clientes hasta firma del contrato. Dentro de todo ese proceso existen una vasta variedad de tareas que requeriría de mucho personal especializado para poder llevarlas a cabo con éxito. Debido a la actual organización del sector, el proceso es muy difícil de cumplimentar eficientemente.

Uno de los principales puntos a destacar el organigrama actual, es que no cuenta con un sector especializado en detectar las necesidades de los clientes. Esto es una de las causas que trae como consecuencia la toma de decisiones comerciales reactivas y la

pérdida de oportunidades. También genera incertidumbre a mediano y largo plazo sobre el futuro de la empresa.

La selección del problema planteado busca ofrecer una solución efectiva que permita ayudar en el cumplimiento de los objetivos y lineamientos planteados por la Dirección, proponiendo una nueva dependencia de marketing dentro de la empresa que ayude a alcanzar tales metas.

#### *Pregunta central de la investigación*

¿Cómo influye la actual estructura comercial de la Fábrica de Aviones en el posicionamiento de la empresa en el mercado aeronáutico global?

#### Preguntas específicas

1. ¿Cómo está conformada la actual estructura comercial de la Fábrica de Aviones?

Ésta pregunta tiene como fin representar la situación actual de la estructura comercial de la empresa, a fin de poder partir de una base organizacional que sirva de sustento para responder la siguiente pregunta.

2. ¿Qué clase de organización estructural comercial emplean las empresas líderes del mercado?

Se plantea la necesidad de comparar la estructura actual con aquellas empleadas por las compañías líderes del sector aeronáutico, con el fin de visualizar las diferencias y poder detectar aquellos factores claves en su organización.

3. ¿Qué cambios deberían realizarse en la actual estructura comercial para contribuir al posicionamiento global de la empresa?

Como último, se busca responder concretamente a los cambios dentro del sector comercial que deberían realizarse para contribuir al posicionamiento de la empresa en el mercado aeronáutico global.

## **Objetivos**

*El objetivo general es:*

- Presentar los cambios estructurales en el área comercial que deben ser implementados en la Fábrica de Aviones, a fin de aumentar su posicionamiento en el mercado aeronáutico mundial

Los objetivos específicos son:

1. Analizar la estructura actual del área comercial de la Fábrica de Aviones
2. Analizar y comparar con las estructuras comerciales utilizadas por las cuatro (4) empresas líderes del sector aeronáutico

3. Detectar y definir los cambios a implementar en la estructura comercial de la Fábrica de Aviones

### **Justificación**

La Fábrica de Aviones tiene como parte de su Misión lograr la inserción y vinculación nacional e internacional, siendo referente de la industria aeronáutica y aeroespacial. Por sus capacidades humanas y tecnológicas, es factible de alcanzar. Pero hay otros factores que afectan el cumplimiento de su misión, como ser el contexto del socioeconómico del país en las últimas décadas, situación de la cual la fábrica no fue ajena.

También hay cuestiones internas, de diseño organizacional que no le han permitido mutar a estructuras acordes a los tiempos actuales, principalmente en su mirada comercial. Desde sus inicios, la fábrica buscó satisfacer las demandas internas dejando relegadas los requerimientos de países externos, situación que hasta el día de hoy persisten. Si bien se han vendido algunos productos y servicios a lo largo de su historia, nunca fueron afianzados los mercados externos.

El desarrollo del presente trabajo de investigación, tiene como fin presentar una propuesta de modernización organizacional del sector comercial que le facilite a la empresa cumplimentar su misión.

### **Importancia y viabilidad del estudio**

La importancia del presente trabajo de investigación es lograr implementar una nueva perspectiva de modelo de negocios dentro de la empresa que le permita captar más clientes externos mejorando así su posicionamiento a nivel global. A su vez, permitirle alcanzar una mayor independencia económica lo que se traduciría en más autonomía del Gobierno.

En relación a la viabilidad para llevar a cabo el estudio, se cuenta con el material bibliográfico de estudio que permite detectar las falencias de la estructura organizacional del sector comercial actual y las posibles propuestas de solución.

También, se dispone de acceso a información pública tanto de la Fábrica de Aviones, como de las otras empresas de referencia. Esto facilita la recopilación de información y su posterior análisis. Además, existen varios documentos bibliográficos oficiales de la fábrica, lo que permite obtener datos que ayuden al desarrollo de la investigación.

## **Marco Teórico**

Para llegar a la propuesta de solución al problema planteado, es necesario tener en claro algunas definiciones y conceptos que permitan identificar los problemas o brindar posibles soluciones. A lo largo del presente capítulo, se establecerán definiciones que servirán de guía para el trabajo.

Lo primero que se debe aclarar es el motivo por el cual existen distintas empresas que ofrecen sus productos, servicios, entre otros. Es un ciclo de tres etapas,

una necesidad, un deseo y una demanda. Hay una necesidad, es decir, algo que busca ser satisfecho. Por ejemplo, en el mercado aeronáutico, la provisión de mayor aeronaves comerciales para transportar mayor cantidad de personas. Esa necesidad se convierte en deseo cuando se materializa, siendo allí moldeada en base a la cultura y personalidad. Manteniendo el mismo ejemplo de mercado, aeronaves de origen norteamericano o europeo son pretendidos por todo el mundo, no así las de origen Asiático. Para finalizar el proceso, tiene que existir la demanda, la posibilidad de obtener ese bien u objeto deseado (Kotler, Armstrong, 2012).

Definida e identificada la demanda, lo primero que debe establecer una empresa es su misión. Los autores Hill, Jones y Schilling, definen a la misión *como el propósito de una compañía o la declaración de lo que pretende hacer* (Hill, Jones, Schilling, 2015). Esto permite a la empresa identificar su razón de ser, el motivo por el cual existe. Su claridad y entendimiento, consiente a todos sus integrantes a comprender el valor de lo que están haciendo.

La Fábrica de Aviones tiene establecido su misión de manera clara, pero no ha logrado cumplirla, entonces, podemos ver que no es suficiente tener bien establecido el norte, sino también deben existir diferentes acciones que nos permitan alcanzarlas. Es ahí donde surgen las estrategias, es decir, las acciones que se llevarán a cabo dentro de la organización como alcanzar las metas. Una de las definiciones más difundidas sobre las estrategias es la establecida por Hill, Jones y Schilling, donde las describen como *el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía* (Hill, Jones, Schilling, 2015).

Ahora bien, empresas que se encuentran compitiendo en un mismo mercado suelen tener, en su mayoría, misiones similares. Entonces es fundamental que las estrategias que se definan permitan cumplimentar la misión de un modo eficiente, que permitan generar una diferencia con respecto a la competencia para que los clientes opten por nuestros productos y/o servicios. Para lograr ello, cumplen un rol fundamental los niveles estratégicos de la empresa, sus Directores y Gerentes, que son los responsables de definir las estrategias que permitan generar una ventaja competitiva. A través de su liderazgo, se fijan no solamente las estrategias, sino también su modo de implementación, el diseño organizacional, los productos o servicios a ofrecer, la cultura empresarial, sistemas de control, entre otros (Hill, Jones, Schilling, 2015).

Establecidas las estrategias, se deberá proceder a pensar en cómo trasladar esas acciones a hechos concretos. A partir de ese momento se empieza a analizar el modelo de negocios que mejor se adapte a mis metas, siendo el punto de referencia, aquel que me permita integrar las distintas estrategias de la manera más rentable y obtener la mayor ventaja competitiva (Hill, Jones, Schilling, 2015). Un claro ejemplo de ello, es la empresa Lockheed Martin (L.M.), cuyo modelo de negocios se orientó principalmente a la venta de aeronaves militares a gobiernos, ofreciendo productos con capacidades únicas en el mercado. Por otro lado, Boeing, su competidor más directo, estableció un modelo de negocios que busca satisfacer las demandas aeronáuticas tanto a mercados civiles y como militares, con productos menos avanzados. Hoy, L.M. es la empresa más valorada en el ámbito militar, siendo el principal fabricante de armamento del mundo. En cambio Boeing tiene más competencia tanto en el ámbito aerocomercial (siendo AIRBUS su principal competidor global), como en el militar, impidiéndole llegar a ser el máximo referente en los negocios en los que participa.

De acuerdo a Hill, Gareth y Schilling (2015), el modelo de negocios es esencial, porque establece la forma en que la compañía: escogerá a sus clientes, definirá y diferenciará los productos que ofrece, creará valor para sus clientes, producirá bienes o servicios, reducirá costos, adquirirá y conservará a los clientes, llevará los bienes y servicios al mercado, organizará las actividades dentro de la compañía, configurará sus recursos, logrará y mantendrá un nivel elevado de rentabilidad, y hará crecer su negocio a lo largo del tiempo.

Como se puede contemplar, del modelo de negocios se sustentan muchas de las acciones que se implementarán en la compañía. Una de ellas, quizás de las más determinantes, es la de crear valor para los clientes. Justamente, Kotler define al Marketing como el *“Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos”* (Kotler, Armstrong, 2012, p.5).

Es decir, es a través del Marketing que las empresas logran cumplimentar las estrategias establecidas en sus modelos de negocios, siendo éste el principal motivo por el cual tiene tanta relevancia.

Una vez fijado el modelo de negocios, se avanza con el diseño organizacional que mejor se adapte a las necesidades de la empresa. Este diseño contempla la relación entre la estructura, sistemas de control y la cultura de la organización. Es allí donde se fijarán todas las tareas, funciones y responsabilidades de los empleados como así también los métodos de control que permitan detectar a tiempo desviaciones. Ésta es

una etapa crítica porque dicha estructura está directamente relacionada con la ventaja competitiva que la empresa puede lograr. El principal objetivo de una estructura organizacional es permitir el trabajo en conjunto de todos los niveles hacia un objetivo común, generando la mayor sinergia posible entre todas las áreas y eslabones de la compañía de una misma unidad de negocios, a fin de lograr la mayor eficiencia y rentabilidad (Hill, Jones, Schilling, 2015).

Un aspecto clave de toda organización es el cultural. Pudimos observar como éste factor influyó de manera negativa en la expansión de la Fábrica de Aviones hacia negocios más allá del ámbito local. La cultura organizacional se define como el *“conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes que comparten las personas y los grupos de una organización y que controlan la forma en que ellos interactúan entre sí y con los stakeholders que están fuera de las compañías”* (Hill, Jones, Schilling, 2015, p. 397). Es tan importante como determinante, ya que afecta directamente al clima organizacional porque es la forma en la cual los empleados perciben la cultura organizacional (HAIR, ANDERSON, MEHTA, BABIN, 2010) hasta en la imagen que los clientes tienen de la empresa. Un claro ejemplo relacionado con la cultura organizacional, es la que actualmente sufre la compañía Boeing, donde uno de sus principales valores, la seguridad, fuera puesta en duda luego de que su nuevo modelo de avión sufriera dos accidentes fatales. A partir de estos sucesos, empezaron a surgir evidencias de decisiones corporativas y acciones en niveles funcionales que exponían que dicho valor no se percibía en el clima laboral.

Cuando se menciona Mercado, se utiliza de referencia a Kotler, que la define como el *“conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o*

*servicio*” (Kotler, Armstrong, 2012, p.7). En lo que respecta a la Fábrica de Aviones, hablamos de clientes gubernamentales y/o privados, tanto civiles como militares. Es decir, se cuenta con un amplio mercado en donde pueden comercializarse los distintos productos o servicios. Dentro de las opciones de disponibles, se destaca que las capacidades de la Fábrica le permiten participar tanto en el mercado industrial, ofreciendo bienes y servicios a otras empresas, como así también en el global, adecuando sus productos a los requerimientos específicos de un cliente extranjero (Kotler, Philip, Keller, 2012).

Dentro de los conceptos claves, se mencionarán a lo referido a productos y servicios. Cuando se mencionan “*Productos*”, se hace referencia a cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Mientras que por “*Servicio*” se entenderá a toda actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece por una venta, que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo (Kotler, Armstrong, 2012). A modo de ejemplo, un producto en el ámbito aeronáutico hace referencia a una aeronave, mientras que un servicio sería el mantenimiento de la flota (apoyo al usuario, post venta, ingeniería, etc.).

Habiendo mencionado las definiciones de mercado, productos y servicios, podemos avanzar en el concepto de Posicionamiento. Como se sabe, posicionar un producto es lograr que el cliente piense en nuestro bien al pensar en una necesidad no satisfecha. Ejemplo de ello es Coca-Cola, ya que al pensar en gaseosas es ineludible ubicar entre las primeras opciones la bebida de dicha empresa. Es por ello que al mencionar el posicionamiento de una marca, se lo definirá como “*lograr que un*

*producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (Kotler, Armstrong, 2012, p.49).*

Para la selección de la estrategia de posicionamiento, se emplearán conceptos de estrategias de cobertura del mercado de referencia (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2009) en donde se describen los conceptos de estrategias diferenciadas, cobertura total o mixta.

La estrategia diferenciada se caracteriza por buscar captar gran parte del mercado en un nicho específico, reducido. La cobertura total se emplea en aquellas empresas que poseen varias capacidades y ofrecen una amplia gama de productos y servicios a varios grupos de clientes. La estrategia mixta disminuye los riesgos para la empresa ya que diversifica sus productos y servicios en distintas clases de clientes.

Se debe resaltar que el fin último de la selección de estrategia de posicionamiento es la propuesta de valor que se ofrece, la cual permite diferenciar la empresa de los demás competidores. Para ello se deberá seleccionar un posicionamiento más por más (producto exclusivo a precio elevado), más por lo mismo (más calidad a menor precio), lo mismo por menos (mismo producto a menor precio) y menos por mucho menos (producto de menor calidad a menor precio).

En base a las características que presente el mercado luego de su análisis, se podrá definir cuál de ellas se ajusta mejor de acuerdo al objetivo planteado.

Es importante mencionar a la administración del marketing, ya que represente un eje central del presente trabajo. Es uno de los componentes de mayor importancia

dentro de la estructura de mejora a proponer, porque es a través de dicha dependencia que se logra definir aquellos mercados meta que permitirán alcanzar los objetivos establecidos. Además, no solo detecta y define los mercados, sino que también es el responsable de establecer y mantener las relaciones con los clientes. Por ello, Kotler y Armstrong lo refieren “*como el arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos*”.

Ampliando los conceptos descriptos anteriormente, y dentro del marco teórico, se destacarán tres puntos centrales relacionados a la dirección comercial y marketing estratégico, ellos son:

- Definición de estrategias,
- detección de las necesidades de los clientes y,
- estructura comercial.

Para el primer y tercer punto, se utilizará como guía principal la teoría de administración estratégica de los autores Charles W. Hill/ Gareth R. Jones / Melissa A. Schilling. En su libro, describen acciones a nivel estratégico que toda empresa debería implementarla en su organización. Se utilizarán de referencias sus definiciones de Administración estratégica (estrategia, estrategia de negocios, etc.), porque describen en detalle los aspectos a considerar en los diferentes niveles de la organización (nivel corporativo, administrativo y nivel funcional). Otros de los contenidos esenciales, es el desarrollo que efectúan en sus métodos de análisis del entorno y de las propias competencias (ej., Modelo de Fuerzas Competitivas, análisis externo, interno, FODA y modelos de negocios). Este último punto es de suma importancia, ya que a raíz de él se

determinan las ventajas competitivas que permiten ofrecer mejores productos y servicios. Otro aporte fundamental son las diferentes propuestas de organización estructural (ej.: horizontal, vertical, otros) de las empresas en función de sus objetivos. Es una guía muy importante para determinar la estructura organizacional que mejor se adapte para el cumplimiento del objetivo. Servirá de base para la etapa de análisis comparativo y elaboración de la nueva organización del área comercial.

En el segundo punto, los autores utilizados como referencia serán a Philip Kotler, Gary Armstrong y Keller Kevin. Principalmente las definiciones de Kotler sobre el marketing moderno, son consideradas los conceptos fundamentales a ser aplicadas para la comercialización exitosa de un producto o servicio.

Será muy importante definir en detalle el alcance de las tareas de marketing en todo el proceso comercial, desde su creación hasta la captación de un cliente. También, presentar los métodos de estudio de mercado y de los consumidores, a fin de plasmar una estrategia de marketing que permite posicionar a la empresa.

Dentro de las actividades a desarrollar en la implementación de tareas de marketing en la empresa, se contemplan el estudio de mercado, la administración de la información, comportamiento de los clientes, diseños de estrategias para la creación de valor de producto, fijación de precios, formulación del plan de marketing, entre otros conceptos.

Al ser el concepto de marketing uno de los grandes cambios a implementar en la nueva estructura comercial de la Fábrica de Aviones, será esencial basarse en este material bibliográfico.

El sector de ventas será otra de las áreas que deberán ser modificadas, conceptual y funcionalmente. Para lograr ello, se emplearán los conceptos de ventas explicados por Mark W. Johnston y Grew W. Marshall, donde detallan con exactitud, la organización de un sector de ventas, su alcance, tareas, métodos de selección del personal y técnicas de ventas.

Por último, para incorporar distintos métodos de publicidad, promoción y comunicación integral de marketing (CIM) para el posicionamiento de los productos se emplearán los conceptos de los autores Clow y Baack. Esto será fundamental en la fase de definición de estrategias para el posicionamiento de los productos y servicios en el mercado aeronáutico nacional e internacional.

A modo de resumen, y a efectos de cumplimentar los tres puntos centrales dentro del marco teórico a emplear, se establece los siguientes lineamientos:

- Como primer aspecto, es ineludible tener establecidos de forma precisa y clara cuál es la misión de la empresa, su visión y los objetivos estratégicos y tácticos que permitan cumplimentar la misión.
- El segundo punto es el conocimiento del cliente, el cual requiere de un profundo análisis de sus necesidades y la determinación de los productos que pueden satisfacer tales necesidades.

- El tercer aspecto a considerar, es la necesidad de contar con una estructura comercial dentro de la empresa que permita brindar las respuestas esperadas por el cliente o mercado en tiempo y forma.
- El último y quizás más importante punto, la selección de la estrategia de posicionamiento.

El presente marco teórico permitirá brindar una respuesta fundada y argumentada a la pregunta central del trabajo y presentar una posible solución al problema planteado.

## **Metodología**

### *Diseño de la Investigación*

El presente trabajo es del tipo de investigación exploratorio-descriptivo, porque se detallan situaciones del pasado y presente que tienen consecuencias en la situación actual y no han sido estudiadas hasta el día de hoy. Se busca determinar el grado de relación que tienen hechos del pasado con decisiones y modalidades empleadas actualmente por la empresa.

El enfoque metodológico empleado será mixto. Debido a que analizarán fuentes de ingresos de distintas empresas y se llevará a cabo una comparación entre ellas, es que se cuenta con una parte de enfoque cuantitativo. A su vez, de acuerdo al problema planteado y sus características, posee un gran porcentaje de enfoque cualitativo, ya que se entiende que el problema tiene como una de sus principales causas un factor cultural.

Ésta situación se encuadra dentro del concepto de patrón cultural (Colby, 1996), que utiliza como premisa que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos, lo que afecta la conducta humana. Según lo expuesto a lo largo del trabajo, se puede deducir inicialmente que una de las causas del problema sea la cultura empleada a lo largo de la historia de la fábrica, lo que podría haber condicionado su misión (Sampieri, Collado, Lucio, 2006). Otra característica que presente el caso es que se trata de una situación que analiza un institución flexible y maleables, con involucra personas que perciben experiencias ajenas y elaboran la propia. Estas características, sumado al factor cultural, hacen que la diseño de la investigación se encuadre dentro de lo cualitativo (Sampieri, Collado, Lucio, 2006).

#### *Población y muestra*

El trabajo está enfocado sobre la Fábrica de Aviones de Argentina ya que a nivel local es la empresa líder en lo referido al diseño y fabricación de aeronaves y porque también cuenta con capacidades instaladas que le permiten llevar a cabo proyectos de alto desarrollo tecnológico tanto dentro como fuera del país.

Para la muestra se parte sobre la premisa de rubro de aplicación, es decir, a que mercados la fábrica podría llegar a ofrecer sus productos y servicios. Es por ello que para el trabajo se analizan empresas que actúan en los rubros en los cuales la fábrica puede o podría participar, pero que en volumen y alcance del mercado son los principales líderes del sector.

Se analizarán los principales cuatro empresas líderes del sector aeronáutico, considerando su volumen de mercado, ventas y posicionamiento a nivel global.

### *Técnicas de recolección de datos*

Debido a que la empresa en estudio se trata de una Sociedad Anónima que tiene contratos dentro del rubro de Defensa Nacional, la información de funcionamiento interna es confidencial y no es posible que personal que actualmente trabaje en el sector comercial brinde datos, siendo el único recurso disponible la información que se publica en su sitio web.

A pesar de ello, para la construcción del Marco teórico se llevará a cabo una revisión bibliográfica que permita identificar los principales conceptos del Marketing e identificar cuáles son las herramientas disponibles para su aplicación en el mercado actual.

Con el fin de lograr detectar las características organizativas empleadas en el sector comercial en la industria aeronáutica y poder brindar una propuesta de solución, se utilizarán como fuentes secundarias la base de datos oficiales de las empresas, informes públicos y el estudio de la literatura otorgada. Con esta información y mediante el análisis de datos, se buscará identificar las características esenciales de esas organizaciones que ayuden de guía para identificar una posible solución al problema planteado.

Para la recolección de datos se emplearán los informes de gestión oficiales publicados por la Fábrica de Aviones y las cuatro empresas líderes del sector durante el periodo 2023/2024.

De los informes públicos, se analizarán los datos de balances de todas las empresas analizadas y el porcentaje de influencia de cada rubro (aviación comercial, defensa, soporte, otros) dentro de sus ingresos. Con esta información y empleando métodos estadísticos, se presentarán gráficos comparativos de ingresos entre las compañías y un cuadro comparando la organización y clientes principales de cada uno, lo que permitirá analizar de manera más simplificada la información y sacar conclusiones.

*Procedimiento de recolección de datos*

Para esta etapa del trabajo, se dispone de los recursos para poder llevar a cabo el trabajo, ya que se tiene acceso a la información de gestión, balances e organizacional vía fuentes oficiales publicadas en la web. A su vez, se cuenta con los medios electrónicos necesarios para su obtención y posterior análisis (notebook, internet, etc.). Como limitación principal, se encuentra la imposibilidad de obtener los procesos internos que las empresas utilizan en el ámbito comercial, siendo un factor importante al momento de comprender el alcance de cada área dentro de las compañías.

**Tabla 1**

*Cronograma de trabajo.*

<b>Cronograma del trabajo</b>	Me s 1	Mes 2	Me s 3	Me s 4	Me s 5
Análisis bibliográfico					



*Nota: Adaptado de Informe de gestión, 2024, FAdeA*  
(<https://www.fadeasa.com.ar/es/institucional/transparencia/informes-de-gestion/>).

En relación a las organización interna del sector comercial, se observa que la misma es una División (División de Desarrollo de Negocios) que tiene una dependencia directa de la Gerencia de Planes y Programas, quien a su vez responde directamente al Presidente/CEO de la empresa. Su estructura comercial es lineal básica y se subdivide en dos secciones de venta de productos y servicios (Figura 2).

**Figura 2**

*Estructura comercial actual de la Fábrica de Aviones.*



*Nota: Elaboración propia*

No se observa en las publicaciones oficiales una dependencia encargada de las tareas de marketing (inteligencia de mercado, elaboración de planes estratégicos, promoción de ventas, entre otros).

Dentro de las capacidades, se contempla una muy amplia variedad de maquinaria, infraestructura y recursos humanos en la fábrica. Es importante destacar los siguientes recursos (Tabla 2) que permitirán llevar a cabo el cambio organizacional:

**Tabla 2**

*Listado de recursos disponibles*

	Infraestructura.
	Hardware.
Recursos disponibles	Gerencia de RRHH para la selección e incorporación del personal.
	Sector de informática.
	Disponibilidad de recursos económicos.
	Asesoría legal interno

*Nota: Elaboración propia*

*Análisis de los datos obtenidos de las cuatro empresas líderes del sector aeronáutico*

## AIRBUS

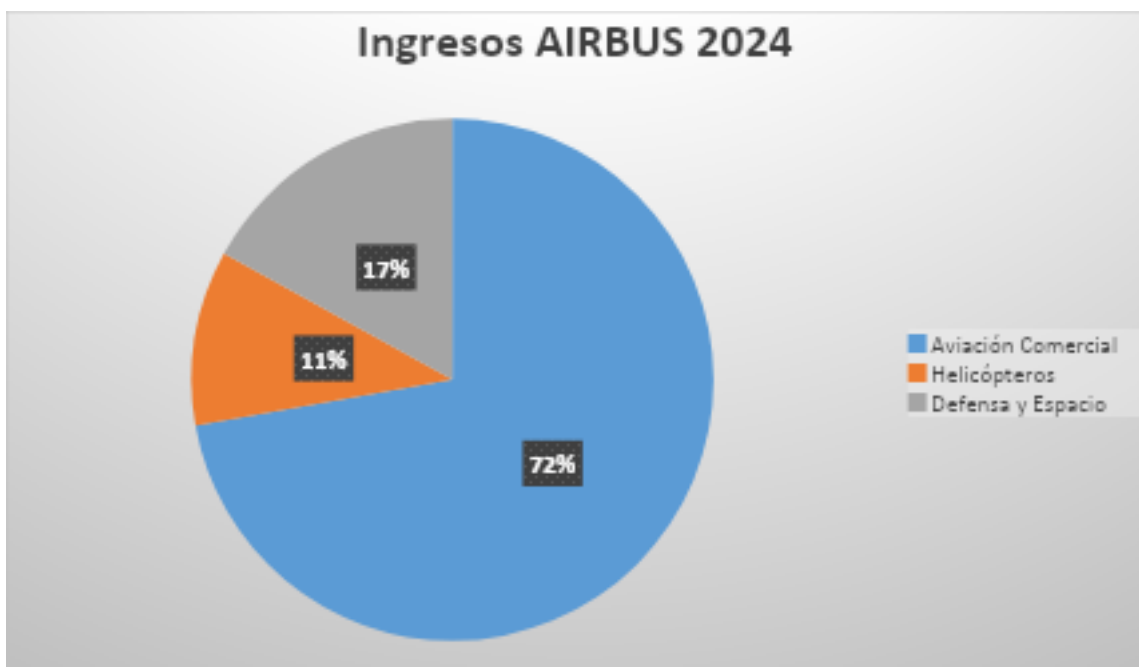
La compañía está dividida en tres unidades de negocios: Aviación comercial, Helicópteros, Defensa y Espacio. Dentro de cada unidad de negocios, tiene un Chief Executive Officer (CEO) y una estructura independiente, que contemplan, entre otros,

un gerente de: negocios globales, estrategia, comunicaciones, digital, finanzas, entre otros (Anexo I, Figura 3).

Según el última reporte financiero reportado por la empresa (AIRBUS, 2024), se reporta un ingreso total de € 28.825.000.000, del cual el 72% corresponden al sector de venta aeronaves comerciales con € 21.215.000.000 (Figura 4).

**Figura 4**

*Gráfico de fuentes de ingresos Airbus 2024*



*Nota: Adaptado de Financial results, 2024, AIRBUS,*

(<https://www.airbus.com/en/investors/financial-results-annual-reports>)

## BOEING

Boeing designa para cada uno de sus unidades de negocios un Presidente y CEO (Boeing, 2024) que reportan directamente al Presidente y CEO de la compañía (Anexo

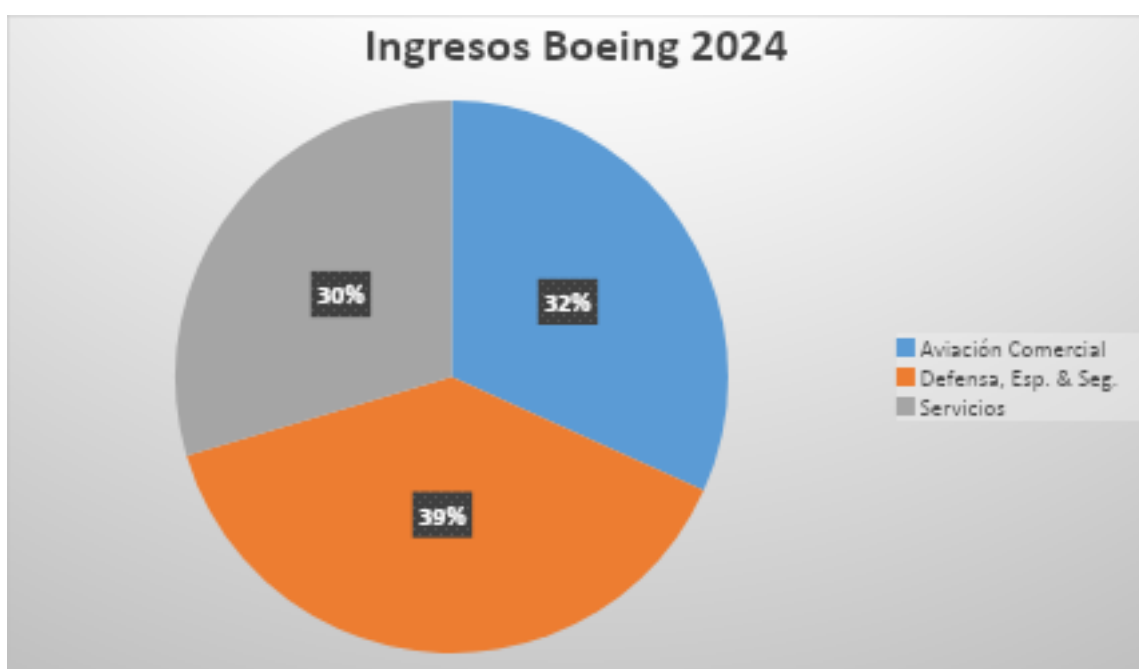
I, Figura 5). Cada unidad de negocios tiene a su vez diferentes gerencias, como ser la de ingeniería, ventas o soporte al cliente.

En la organización estructural de Boeing, hay mayor cantidad de unidades funcionales que colaboran con las distintas unidades de negocios como ser el financiero, el legal, análisis de datos, investigación y desarrollo, entre otros.

En el último balance financiero compartido por Boeing (Boeing, 2024), se observa que en el 2024 los ingresos por venta de aeronaves comerciales son inferiores a los de Defensa (Figura 6). Sin embargo, vale aclarar que la empresa viene sufriendo varios problemas con sus aeronaves lo que provocó la cancelación de varios pedidos de compra como así también el pago de multas, entre otros (Figura 7). En este caso, se comparó el periodo 2023-2024, donde puede apreciarse como en el año 2023 el sector comercial superaba al militar.

**Figura 6**

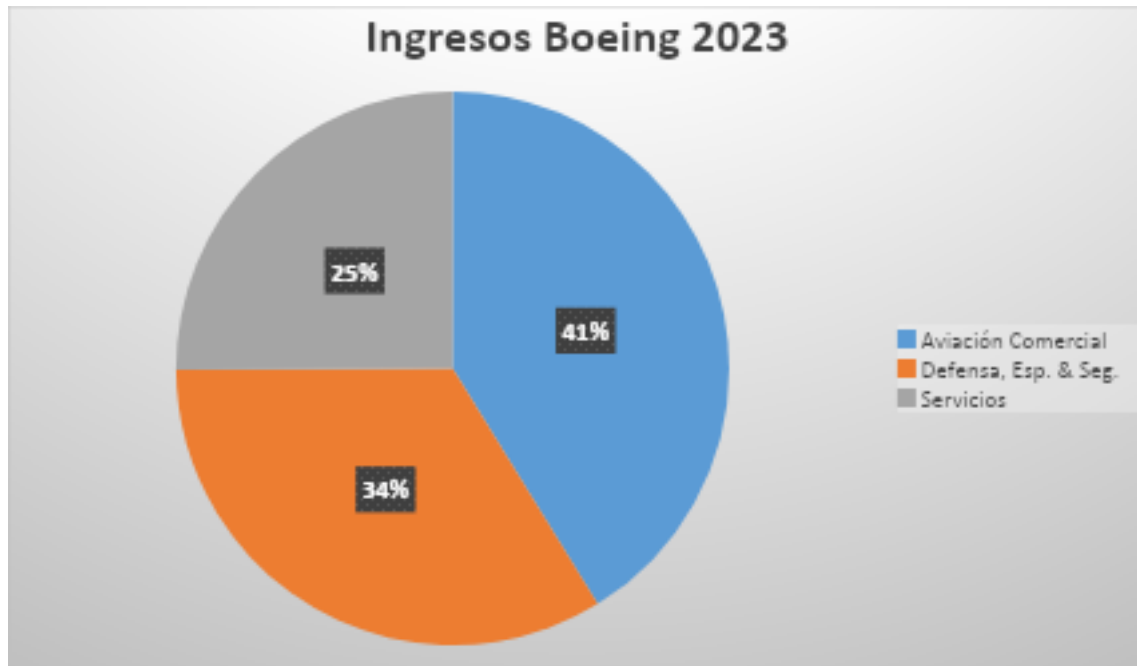
*Gráfico de fuentes de ingresos Boeing 2024*



Nota: Adaptado de *Investors Reports, 2024, Boeing* (<https://investors.boeing.com/investors/reports/default.aspx>)

### Figura 7

Gráfico de fuentes de ingresos Boeing 2023



Nota: Adaptado de *Investors Reports, 2024, Boeing* (<https://investors.boeing.com/investors/reports/default.aspx>)

### EMBRAER

En un estructura organizacional, cuentan con un Presidente y CEO Ejecutivo, al cual le reportan los diferentes Vice presidentes (V.P.) de las diferentes áreas. Se destaca que cada V.P. de las unidades de negocios, cuentan con el cargo de Presidente y CEO de su sector (Anexo I, Figura 8).

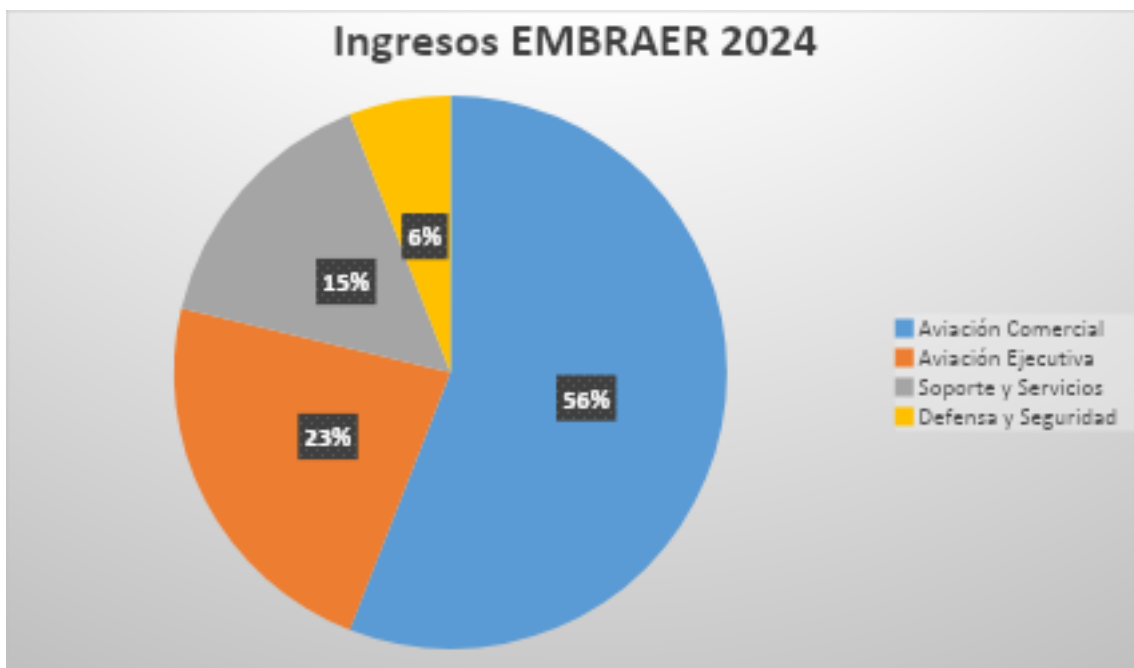
Al igual que Boeing, algunas áreas son transversales a cada Unidad de negocios, siendo importante destacar la unidad de estrategia, digital e innovación, que tiene la

responsabilidad de desarrollar e impulsar planes estratégicos en todas las Unidades de Negocios de EMBRAER, asociaciones y alianzas, digitalización de los negocios y crear nuevas oportunidades (EMBRAER, 2024).

En su reporte financiero del segundo bimestre del 2024 (EMBRAER, 2024), se observa que el 80% de sus ingresos provienen de sector comercial/ejecutivo (Figura 9).

### Figura 9

*Gráfico de fuentes de ingresos EMBRAER 2024*



*Nota: Adaptado de Results center, 2024, EMBRAER*

[\(https://ri.embraer.com.br/en/financial-information/results-center/\)](https://ri.embraer.com.br/en/financial-information/results-center/)

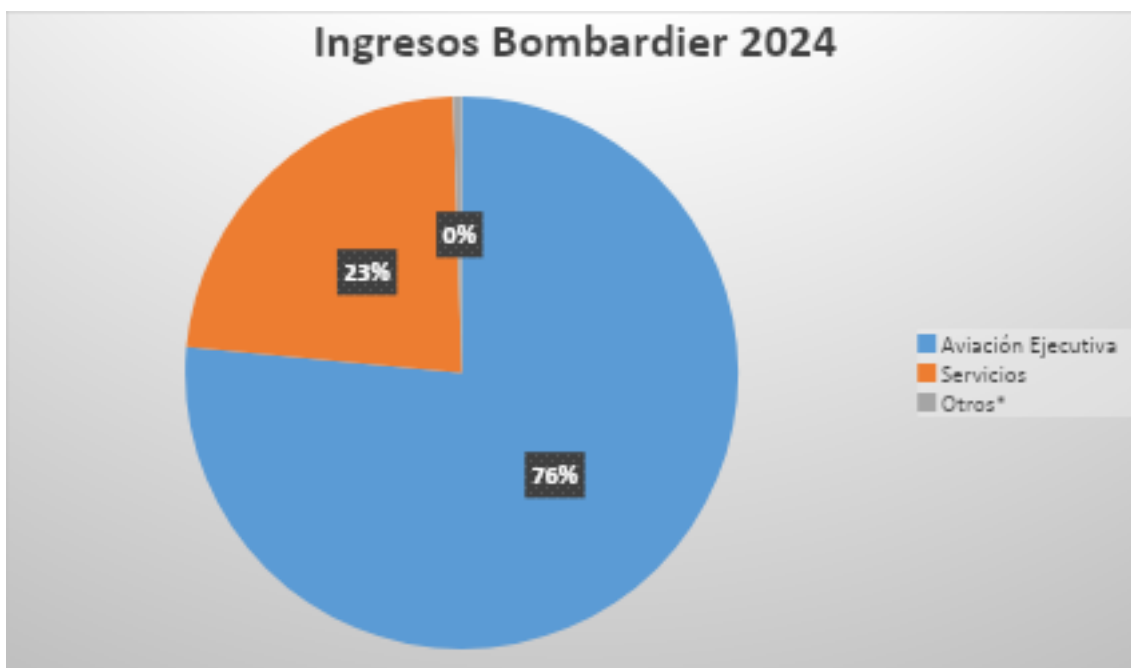
BOMBARDIER

A diferencia de las otras compañías, Bombardier cuenta con una estructura organizacional más compacta, que cuenta con un Presidente y CEO a los cuales reportan directamente los distintos vice presidentes de las distintas áreas, siendo las principales el sector de ventas, estrategia, marketing y comunicación. El equipo de ventas de aviones ejecutivos como de defensa dependen del mismo V.P. (Anexo I, Figura 10).

De acuerdo a los resultados financieros, se observa que los ingresos provienen en un 75% de la venta de aviones ejecutivos (Bombardier, 2024). Si bien menciona a lo largo del informe la venta de soluciones a gobiernos, el core de su negocio es la venta privada (Figura 11).

### Figura 11

*Gráfico de fuentes de ingresos Bombardier 2024*



*Nota: Adaptado Financial Reports, 2024, Bombardier*

<https://bombardier.com/en/investors/financial-reports>

### *Análisis de contexto*

Para poder analizar el en profundidad el problema planteado, el cual consiste en que la Fábrica de Aviones no logra posicionar sus servicios y productos en el ámbito aeronáutico global lo que provoca que la mayor parte de sus ingresos provenga de negocios con el Gobierno Nacional, es que se procedió a efectuar un análisis detallado del contexto macro y micro.

**Figura 12**

#### *Contexto Macro PESTEL*

<b>Políticos</b> Normativas gubernamentales Acuerdos internacionales Conflictos globales Cambio de gobierno	<b>Económicos</b> Expansión del mercado Aumento de la demanda Crecimiento PBI global Impuestos locales e internacionales Costos logísticos	<b>Sociales</b> Aumento demográfico global Cambios de hábitos de los pasajeros Nivel económico de la población
<b>Tecnológicos</b> Innovación tecnológica en software y hardware Empleo de nuevos materiales Nuevos procesos productivos y logísticos	<b>Ecológicos</b> Conciencia ambiental Manejos de residuos Eficiencia operativa	<b>Legales</b> Licencias Certificaciones Normativas logísticas Regulaciones Resolución de Litigios Acuerdos empresariales

*Nota: Elaboración propia*

Con respecto al contexto político, se destaca que en el presente año se llevarán a cabo elecciones en países importantes que traerán aparejados posibles cambios en las normativas gubernamentales, existiendo una tendencia global al proteccionismo. Ejemplo de ello, son las promesas de campañas que está llevando a cabo el candidatos Donald Trump para proteger la industria local norteamericana (Le Grand Continent, 2024) o del Presidente de Francia (La vanguardia, 2024). Esto puede provocar cambios

en acuerdos comerciales actuales que modifiquen el escenario actual. Se suma a esta situación, los conflictos bélicos crecientes en el mundo como la Guerra de Ucrania (BID, 2022) y Guerra en Medio Oriente (World Bank Group, 2024), lo que obliga a destinar grandes recursos políticos y económicos. Además, afecta considerablemente el comercio internacional al verse afectadas líneas logísticas, aumentos de costos de combustible, entre otros (BID, 2022).

En relación a los aspectos económicos, se observa un demanda creciente del sector aeronáutico comercial en todo el mundo, coincidiendo en dicho análisis las principales empresas líderes del sector (Boeing, 2024). Además se contempla que para el año 2042, la economía global podría duplicar su tamaño (PwC, 2024). Como aspecto negativo, debidos a los conflictos antes mencionados, los costos logísticos y de insumos serían mayores al promedio.

La situación social también tiende a tener un impacto positivo en el rubro, ya que el aumento demográfico proyectado para las ciudades en duplicar el valor actual para el año 2050 (Banco Mundial, 2024).

Con respecto a los factores tecnológicos, los nuevos avances en IA, en el desarrollo de nuevos software y hardware, hacen necesarios plantear la necesidad de volcar recursos para adquirir nuevas tecnologías para mantenerse competitivo en el mercado para mejorar los procesos productivos e incorporación de materiales requeridos por la industria.

Sobre los aspectos Ecológicos, existe compromisos asumidos por las principales empresas del sector en reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> (EMBRAER, 2024), lo que lleva a

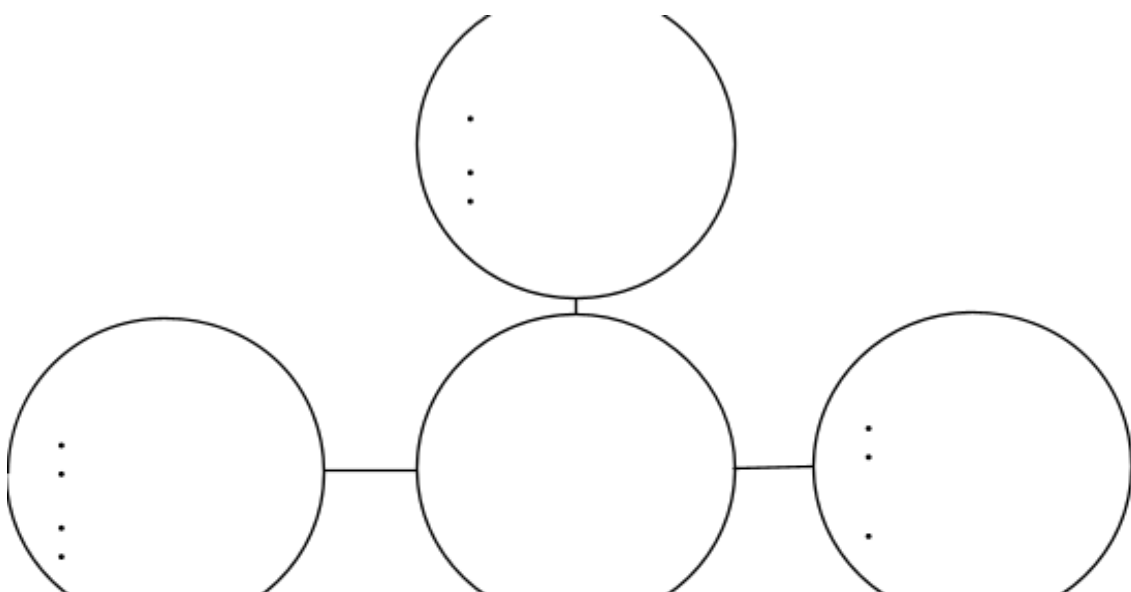
introducir nuevos desarrollos, como por ejemplo, motores eléctricos o de menor emisión (AIRBUS, 2024). Esto representa un desafío a la hora de llevar a cabo los programas.

En el ámbito Legal, la situación es compleja dada las variadas normativas existentes en cada región, tanto para el comercio general como para del rubro aeronáutico. Existen muchos procesos muy específicas que deben cumplimentarse para lograr superar las certificaciones requeridas, como ser por organismos como la FAA (Administración Federal de Aviación norteamericana) y EASA (Agencia de la Unión Europea para la Seguridad Aérea). Además, regulaciones propias del país afectan la posibilidad de girar divisas, lo que implica una barrera importante al momento de llegar a acuerdo comerciales con grandes clientes.

Para entender la posición que ocupa la Fábrica en el mercado, se lleva a cabo el siguiente análisis de Fuerzas de Porter.

### **Figura 13**

Cinco fuerzas de Porter.



*Nota: Elaboración propia*

### Competencia

Se observa que en este aspecto la amenaza es baja, debido a que no existen muchas empresas en el mundo que cuenten con las capacidades de la fábrica.

### Poder de negociación de los clientes

Ésta se considera una amenaza fuerte, ya que los potenciales clientes son las empresas líderes en su rubro, lo que provoca que tengan un alto poder al momento de fijar los términos contractuales. Se suma a ello, los altos volúmenes que se manejan en esta clase de contratos.

### Amenaza de nuevos competidores

Se considera que el nivel de amenaza en la aparición de nuevos competidores es bajo, debido a los altos costos de inversión requeridas para adquirir las capacidades. Por otro lado, contar con el personal capacitado para llevar a cabo las tareas no es un factor menor, ya que se trata de un perfil profesional muy específico que no abunda en el mercado laboral.

Como competidores directos de la Fábrica de Aviones, se menciona a ENAER de Chile, Aero Vodochody de República Checa y Aernnova de España.

### Poder de negociación de proveedores

El nivel de amenaza de los proveedores es alta, porque no existen muchas opciones en el mercado local y la dependencia de ellos es estratégica. Sumada a los altos costos debido a los estándares requeridos y a que son contratos a largo plazo, les otorga a los proveedores un poder de negociación muy importante.

### Amenazas sustitutos

No se observan grandes amenazas de sustitutos en el mediano y largo plazo que puedan afectar el negocio, debido a que el empleo de los nuevos procesos en impresión 3D y uso de IA están orientados a complementar los procesos productivos y no en reemplazarlos. Además, certificar un nuevo material para el uso aeronáutico y su posterior empleo masivo en aeronaves posee un elevado costo e inversión que al momento ninguna empresa líder del sector está efectuando.

Para analizar el micro entorno, se llevó a cabo un análisis FODA de la empresa.

### Figura 14

#### *Análisis FODA*

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Capacidades industriales instaladas Personal capacitado Proveedores locales</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Aumento de la demanda Competidores Cambios regulatorios</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>Ubicación geográfica Falta de acceso al crédito</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Cepo cambiario Acceso a materiales</p>

Recursos financieros Prestigio	Poder de negociación
-----------------------------------	----------------------

*Nota: Elaboración propia*

Dentro de las fortalezas, se destacan dos aspectos muy importantes en el rubro de la industria aeronáutica, que son las capacidades industriales instaladas y la formación del personal. La Fábrica cuenta con una vasta cantidad de maquinaria instalada, lo que le permite participar en proyectos complejos como así también en otros menos exigentes (FAdeA, 2024). Sumado a la maquinaria, se destaca la formación del personal que trabaja en la empresa, siendo en su mayoría personal con carrera universitaria. Se resalta que en sólo en la Ciudad de Córdoba, se cuenta con tres universidades que dictan carreras de ingeniería aeronáutica u otras afines a al rubro. Esto permite contar con mano de obra calificada de manera permanente. También, en la misma ciudad, existe una nutrida industria metalúrgica que permite contar con proveedores con la capacidad de llevar a cabo distintos proyectos complejos.

Como principales debilidades se mencionan cuatro puntos. El primero es la ubicación geográfica, que hace que los costos logísticos para la importación y/o exportación de productos sean más elevados debido a la necesidad de su traslado lejos de los puertos. También, los escasos recursos disponibles sumada a la falta de acceso al crédito debido al contexto del país, lleva a que no se pueda destinar grandes recursos en nuevos proyectos, debiendo adaptar los trabajos a las capacidades que actualmente se cuenta.

En cuanto a las oportunidades, es prometedor el aumento de la demanda que estiman las principales empresas líderes del sector, lo que incentiva a creer que en los

próximos años existirá una alta demanda de proveedores aeronáuticos en todos sus rubros. A esto se suma que no se espera un aumento considerable de nuevos competidores, lo que limita en parte la cantidad de empresas disponibles para satisfacer tales necesidades. Por último, a nivel país se observa una nueva política regulatoria que busca facilitar las exportaciones e importaciones, aspectos que favorece a la fábrica ya que abarca dos puntos importantes de su ciclo productivo.

Por último, es relación a las amenazas, el principal aspecto a considerar en el cepo cambiario que permanece vigente en Argentina, lo que dificulta considerablemente el acceso o giro de divisas con el exterior. Este punto afecta en los procesos de negociaciones, debilitando la posición de la fábrica. A su vez, el costo de importación de materiales debido a la posición geográfica y formas de pago, lo que hace que sean muy superiores los costos de adquisición comparándolo con otras empresas competidoras.

Dando cierre a esta sección de análisis del entorno macro y micro del mercado en donde se pretende competir, se pueden destacar los siguientes aspectos. El en macro, el contexto global lleva a creer que por el crecimiento previsto en el PBI global por el aumento de la tasa de habitantes en las ciudades en los próximos 25 años, el futuro de la aviación comercial parece prometedor debido a la necesidad de transportar mayor cantidad de personas a lo largo del mundo. Como punto negativo, los conflictos globales están afectando el comercio y al desarrollo de varios países, lo que podría implicar una disminución de pedidos de aeronaves en el mediano plazo.

Otro punto importante es la creciente mirada proteccionista de varios países del mundo, principalmente de Estados Unidos y países de Europa, como ser Francia e Italia. Esto generará cierta incertidumbre en la formulación de los nuevos contratos, ya que pueden llegar a cambiarse las exigencias de los Gobiernos a sus empresas con respecto a la importación de productos o servicios externos. Sin embargo, el nuevo lineamiento del Gobierno Argentino al libre comercio puede beneficiar el desarrollo de nuevos proyectos de gran escala al eliminar trabas para la importación y exportación de productos.

Por último, la actual situación económica del país y de la empresa dificulta posibles planes de expansión en el corto plazo, sin embargo con las capacidades con que cuenta la fábrica y las nuevas políticas económicas del Gobierno Nacional, se puede llegar a aspirar a concretar nuevos contratos con clientes externos.

## **Diagnóstico**

### *Expansión del Problema*

En relación a la pregunta central del trabajo, sobre cómo influye la actual estructura comercial de la Fábrica de Aviones en el posicionamiento de la empresa en el mercado aeronáutico global, pudo concluirse que su influencia es, al día de hoy, muy determinante.

Observando el origen de las principales fuentes de ingresos y el lugar que ocupa dentro de la organización de la empresa, se evidencia que su alcance se limita casi por

completo a contratos con el entes gubernamentales, lo que condiciona su apertura a nuevos clientes.

Las evidencias expuestas permiten deducir que el esfuerzo principal de la empresa está en satisfacer las necesidades de los clientes estatales por sobre a los privados.

Esta dependencia con el Estado Nacional ha provocado que solo el 10% de sus ingresos provengan de terceros, por lo cual, cualquier situación económica o política a nivel país pueda impactar directamente en el flujo de fondos de la fábrica. Esto provoca mucha incertidumbre e imprevisibilidad a futuro, no solo para los clientes internos sino también para todo aquel cliente externo con el que se desee trabajar. Esta situación afecta directamente en el posicionamiento de la marca de la fábrica en el mercado global.

En relación a la pregunta específica sobre la conformación de la estructura comercial actual de la Fábrica, lo primero a lo que se pudo concluir es que su posición dentro de la empresa no es relevante. Se llegó a esto luego de observar que posee un nivel de División con dependencia directa a la Gerencia de Programas, la cual tiene a cargo llevar a cabo todos los programas en curso. Ya aquí se encuentra una disociación organizacional, ya que un sector comercial, con impacto directo en las estrategias del mediano y largo plazo de la empresa, depende de una Gerencia operativa.

Otro factor importante detectado es que no cuenta con un sector específico de marketing, que lleve a cabo ese tipo de tareas específicas. Con la actual estructura que

se subdivide en dos secciones (venta de productos y servicios), se observa una organización comercial insuficiente que pueda llevar a cabo todas las actividades que involucra el marketing, lo cual limita el marco de acción del sector.

Analizando las estructuras de las empresas líderes del mercado, y dando respuesta a la pregunta específica sobre la clase de organización estructural comercial que emplean, lo primero que pudo detectarse es que ocupan una posición estratégica en su organigrama y poseen una influencia transversal en toda la empresa.

Para visualizar las principales características de los sectores comerciales empleados por estas empresas y compararlo con la fábrica Argentina, se elaboró un cuadro comparativo donde se resalta qué clase de Estructura organizacional poseen, que nivel jerárquico ocupan y sus principales fuentes de ingresos.

**Tabla 3**

*Tabla comparativa de empresas*

<b>Empresa</b>	<b>Fuente de mayores ingresos</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<b>Nivel jerárquico sector comercial</b>
Arg. Fab. Av.	Gubernamental	Línea	División
AIRBUS	Privado	Matricial	CEO/Gerencia 1
Boeing	Gubernamental*	Matricial	CEO/Gerencia 1
EMBRAER	Privado	Línea y Staff	V.P./Gerencial
Bombardier	Privado	Línea y Staff	V.P./Gerencial

*Nota: \*Resultados del último año debido a los problemas de calidad en sus productos comerciales. Elaboración propia*

Este cuadro permite ver que en todas las empresas líderes el sector comercial ocupa un lugar de privilegio dentro de su estructura. A su vez, puede observarse como sus principales fuentes de ingresos provienen del sector privado. Esta situación motiva a creer que existe una relación entre la estructura comercial de la empresa, el posicionamiento de la marca y el origen de la fuente de ingresos.

Otro punto importante a mencionar es que todas estas empresas poseen en su organización, áreas de tecnología e innovación. Si bien parece un punto obvio, es de resaltar que detrás de ello existe una relación directa entre el marketing y las estrategias de negocios a mediano y largo plazo de la empresa.

Como resumen de la información recopilada sobre estas empresas, puede destacarse que poseen una organización comercial de relevancia, orientadas al posicionamiento de su marca para la venta de productos y servicios en el mercado global.

Para dar respuesta sobre los cambios que deberían realizarse en la actual estructura comercial de la Fábrica de Aviones para contribuir al posicionamiento global de la empresa, primero es importante mencionar las principales deficiencias detectadas para luego avanzar sobre los cambios que son necesarios efectuar a fin de cumplir el objetivo general.

Dentro de las principales deficiencias detectadas en la comparativa con las otras empresas, se destacan:

- Actualmente existe una dependencia casi exclusiva de fuentes de ingresos por parte del Estado Nacional,
- El sector posee un bajo nivel jerárquico dentro de la organización de la empresa que limita su alcance e influencia en la toma de decisiones estratégicas de la empresa,
- La estructura comercial de la fábrica no está organizada para captar nuevos clientes por fuera de los organismos estatales,
- No se cuenta con un sector Marketing, lo cual limita considerablemente las tareas y responsabilidades que el sector debería ejercer. Esto provoca un proceso de toma de decisiones comerciales reactivas, que no permiten anticipar las necesidades del mercado y destinar recursos a proyectos rentables.
- Debido a la alta dependencia estatal, se genera mucha incertidumbre en los clientes privados para proyectos a mediano o largo plazo, lo que limita la participación en programas de relevancia por parte de la afectando directamente al posicionamiento de la fábrica en el ámbito internacional.

Los principales cambios que se proponen para permitir mejorar el posicionamiento de la fábrica, son:

- Nueva jerarquización del sector a nivel Gerencial,
- Elaboración de una nueva estructura comercial acorde a las capacidades disponibles en la empresa,
- Incorporación del Marketing en la actividad comercial,

- Ampliación de la injerencia del sector en las decisiones estratégicas de la empresa,
- Cambio de orientación comercial priorizando los negocios privados por sobre los estatales,

### *Justificación relevante*

A través del análisis efectuado, pudo confirmarse que le Fábrica cuenta con los recursos para poder cumplimentar su Misión. Sin embargo existe una situación de dependencia de contratos gubernamentales que no le permite expandir sus negocios. Esta mirada provoca que no pueda explotar al máximo sus capacidades y logre ofrecerla a clientes extranjeros.

Además, se pudo demostrar que desde los orígenes de le empresa su principal objetivo estuvo en satisfacer las necesidades estatales, dejando de lado a los clientes privados. A raíz del análisis de la fuente de ingresos de las diferentes empresas del sector, se pudo evidenciar que son los contratos entre privados los que logran generar las mayores fuentes de ingresos.

Es por estos motivos que se cree importante ofrecer una propuesta que permita generar primero un cambio cultural respecto a la función comercial dentro de la organización y segundo, orientar los esfuerzos en incorporar nuevos clientes del sector privado, lo que permitiría posicionar de mejor manera a la fábrica en el mercado aeronáutico internacional.

### *Resultados*

La Fábrica posee una dependencia casi total de los contratos obtenidos con entidades públicas, lo que afecta directamente a su autonomía. Esta situación genera gran incertidumbre e imprevisibilidad a futuro, no solo para los clientes internos sino también para todos aquellos clientes externos que desee trabajar con la fábrica, lo que afecta directamente en el posicionamiento de la marca de la fábrica en el mercado global.

Es primordial limitar esa dependencia siendo muy importante efectuar un cambio en el diseño organizacional que permita cambiar su histórica cultura comercial y favorezca a ampliar los negocios a nuevos mercados.

Otra conclusión a la que se pudo llegar luego de analizar los datos e información expuestos anteriormente, es que en el ámbito aeronáutico la mayor fuente de ingresos proviene del sector privado. Por ende, es importante promover una organización orientada a la captación de clientes de dicho sector.

La tercera consideración es que las empresas líderes cuentan con sectores dedicados especialmente a la formulación de los planes estratégicos que, mediante la recopilación de datos y su procesamiento, les permiten detectar necesidades de los clientes. Es decir, se debe contar con un sector que determine el plan de acción a mediano y largo plazo.

Otra característica importante, es que todas las empresas antes mencionadas disponen de un área orientada al servicio del cliente. Éste punto, principalmente en el ambiente aeronáutico, no es menor ya que permite generar un vínculo de largo plazo con los usuarios. Dentro del sector comercial los servicios cumplen un rol crítico, porque incluyen en el post venta el mantenimiento de las aeronaves, estructuras o sistemas, apoyo logístico, modernizaciones, entre otros. Si se considera que al adquirir un avión se operará por 20/30 años, podemos ver la importancia que toma para el cliente el servicio post venta, ya que dependerá de la empresa que le provee la aeronave por muchos años.

Como última conclusión y, luego de analizar las diferentes opciones de estructuras organizacionales disponibles (Hair, Anderson, Mehta, Babin, 2010), se terminó seleccionando la estructura de staff y línea. El principal motivo es que por el tamaño de la fábrica y medios disponibles, es necesario optimizar recursos, por la cual habrá miembros de staff ajenos al sector que complementarán las tareas que no se incluyan en el organigrama del sector. Ejemplos de ellos son el staff financiero, jurídico y operacional. El segundo motivo por la cual se seleccionó este tipo de organización, es que permitirá a los jefes del sector dedicar mayor esfuerzo a sus tareas específicas y delegar otras actividades ajenas a sus responsabilidades. No solo permitirá un ahorro de recursos humanos y económicos, sino que ayudará a centrar los esfuerzos del personal comercial en sus tareas específicas.

De acuerdo al mercado en la cual operan las empresas analizadas, podemos deducir que para su posicionamiento emplean la estrategia del especialista, ya que centran sus principales esfuerzos en unos pocos segmentos del mercado y a un grupo

particular de clientes (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2009). Como fue mencionado anteriormente, a través del estudio de mercado detectan las necesidades futuras de los potenciales clientes y desarrollan sus productos en base a ello, por lo cual se logra evidenciar el empleo de la estrategia de posicionamiento por especialización particular por tipos de clientes. Un ejemplo claro de ello, son los programas que están llevando a cabo las distintas empresas fabricantes de aeronaves para alcanzar la emisión cero para el 2050 (Naciones Unidas, 2019). Esta situación condicionará a toda aquella aeronave que quiera operar en los países que firmaron el compromiso y, en caso de no disponer de productos que satisfagan tales condiciones, harán perder a la empresa su posicionamiento en el mercado. Este compromiso está obligando al desarrollo de nuevos métodos de propulsión híbrida o eléctrica (EMBRAER, 2024), lo que demuestra el compromiso ecológico de las empresas y, principalmente, en análisis de mercado a largo plazo que efectúan.

Las empresas que dominan el mercado comercial aeronáutico gozan de poca competencia, lo que les asegura la viabilidad de sus estrategias de posicionamiento por especialización.

### *Conclusión diagnóstica*

Luego de llevar a cabo el análisis del contexto Macro y Micro del mercado aeronáutico y de la fábrica, puede concluirse que existen condiciones óptimas que permitirán una expansión del mercado y una mayor demanda de proveedores por parte de las principales empresas líderes del sector para satisfacer tal crecimiento. Esto genera

un contexto global favorable que sumado a los cambios en las regulaciones del mercado Argentino, generan una situación óptima para la Fábrica.

Como principal aspecto negativo, es la elevada dependencia de los recursos del Estado. También, es un factor desfavorable el lugar que ocupa el área comercial en la empresa. Estas condiciones generan que los principales esfuerzos estén prioritariamente asignados al gobierno, lo que limita las posibilidades de expandir los negocios hacia el mercado internacional.

A raíz de esto, se puede concluir que el principal problema de la Fábrica es que no tiene una mirada hacia los mercados, lo que condiciona su posicionamiento a nivel global como empresa aeronáutica de referencia y genera una alta dependencia gubernamental.

### *Plan de implementación*

#### Propuesta

Debido a que el principal problema detectado es la falta de una organización comercial dentro de la fábrica que impide mejorar el posicionamiento en el mercado aeronáutico internacional para captar nuevos clientes privados, se analizaron tres propuestas.

1. Efectuar solamente un propuesta de cambio en la organización del sector comercial de la Fábrica
2. Proponer un cambio de estrategia de posicionamiento de la empresa

3. Brindar una propuesta que involucre un cambio en la organización comercial de la empresa junto a una nueva estrategia de posicionamiento.

Para determinar cuál de las propuestas es la óptima, se tomó como criterio que la solución sea factible de llevar a cabo considerando los recursos financieros, físicos y de personal y, asegure una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

En base al criterio antes mencionado, se destaca que se cuentan con los recursos para implementar cualquiera de los tres, considerando que la más económica es la segunda propuesta. En relación a cual me ofrece mayor probabilidad de éxito, sin dudas la tercera opción es la mejor, ya que aborda las dos principales consecuencias del problema en una sola propuesta.

Se decide avanzar con la tercera propuesta porque a pesar de ser la más costosa y también las que más tiempo llevaría para implementar, se considera que logra solucionar de raíz el problema planteado, logrando mejores beneficios en el mediano plazo.

#### Objetivo

Presentar una propuesta de cambio en la estructura comercial y estrategia de posicionamiento de la Fábrica de Aviones que permita captar al menos un cliente líder del sector aeronáutico en un plazo no mayor a los tres años.

## Alcance

Alcance geográfico: la propuesta va a estar limitada internamente dentro de la empresa en lo concerniente al sector comercial, sin modificar otras dependencias. Con respecto al alcance de la propuesta de posicionamiento, estará limitada a clientes de Europa y continente americano, dejando de lado mercados asiáticos y africanos

## Recursos

Para llevar a cabo la propuesta será necesaria una inversión acumulativa total aproximada de 13 millones de dólares en un plazo de 3 años.

Se subdivide en gastos de infraestructura y en personal. En relación al primer punto, hay instalaciones suficientes con el hardware disponible para la nueva Gerencia de Marketing y sus respectivas divisiones. La mayor inversión se presentaría en adquirir software y tercerización de servicios de marketing. Considerando que la industria en promedio invierte cerca del 10% en su Marketing (Gertner,2024), este porcentaje podría significar un aspecto imposible de sortear. Sin embargo, se propone efectuar un plan de implementación a tres años, con incrementos parciales entre el 2 al 3% anual hasta llegar a un valor óptimo de inversión recomendado.

Primer año: Inversión total requerida: 2% del presupuesto (valor en dólares aproximado, 2 millones de dólares) (FAdeA, 2024).

Segundo año: Inversión total requerida 4% del presupuesto (aproximadamente, 4 millones de dólares). Aquí es importante resaltar que deberían estar generando ingresos las áreas de SIM y planes de marketing.

Tercer año: Inversión total del 7% del presupuesto de la empresa (7 millones de dólares).

Con respecto a los gastos de personal, y en base a los sueldos de la Fábrica (FAdeA,2024), se estima que la siguiente propuesta tendrá el siguiente costo:

Primer año: Personal requerido 5. El costo total estimado en sueldos mensuales del sector sería 4500 usd (900 usd sueldo bruto), totalizando en el año 58.500 usd.

Segundo año: Personal requerido 9. En esta etapa se incorpora la figura del Gerente de Marketing cuyo sueldo se estima en 3000 usd bruto. El costo total estimado en sueldos mensuales del sector sería 10.200 usd (900 usd sueldo bruto), totalizando en el año 132.600 usd.

Tercer año: Personal requerido 12. El costo total estimado en sueldos mensuales del sector sería 12.900 usd (900 usd sueldo bruto + 3000 usd Gerente), totalizando en el año 167.700 usd.

Los gastos totales estimados por año son:

**Tabla 4***Gastos estimados por año*

	Primer Año	Año Segundo	Tercer Año
Presupuesto Marketing	\$2.000.000	\$4.000.000	\$7.000.000
Sueldos	\$58.500	\$132.600	\$167.700
Total	\$2.058.500	\$4.132.600	\$7.167.700
Total Acumulado	\$13.358.800		

*Nota: Elaboración propia*

Por los plazos y montos que se manejan, y contemplando el presupuesto que maneja la fábrica (FAdeA, 2024), se considera factible su implementación.

*Acciones específicas*

Para llevar adelante el plan, se dividen las acciones en dos. Primero el cambio organizacional y a continuación la propuesta de posicionamiento.

*Acciones específicas en la estructura organizacional.*

Primer año: creación de la sección estratégico junto con el área de SIM y planes de marketing. Ésta sección pasaría a formar parte de la actual DDN.

Segundo año: creación de la Gerencia de Marketing, anexando al Servicio al usuario pero sin incluir el CIM.

Tercer año: implementación total de la Gerencia de Marketing con todas sus divisiones y secciones.

Primer año de aplicación

Acciones específicas

Definición de Misión.

Creación de la sección estratégico junto con el área de SIM y planes de marketing. Esta sección pasaría a formar parte de la actual DDN que será renombrada a División ventas.

Responsable de aplicación: Jefe de División Ventas

Desarrollo de las acciones

Para el desarrollo de la nueva organización del sector comercial de la empresa, lo primero que se debe definir es la misión del sector. En base a ésta premisa se redactó lo siguiente:

Misión del Sector comercial de la Fábrica de Aviones

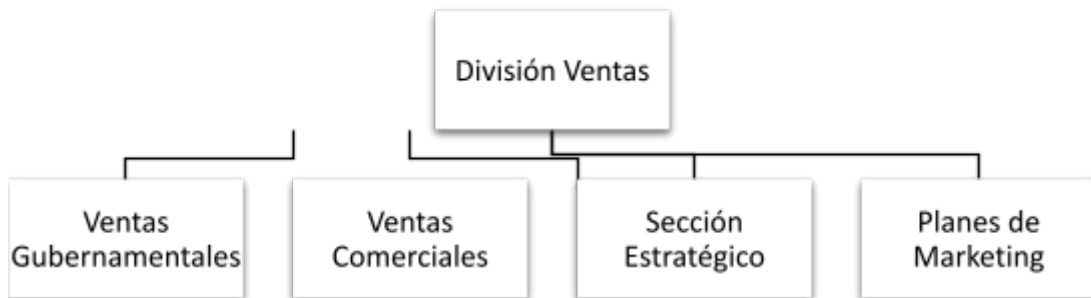
- Proveer a clientes gubernamentales y privados del ámbito nacional e internacional soluciones aeroespaciales que satisfagan sus necesidades en tiempo y forma

Esta misión tiene como fin cubrir todos los posibles clientes que la fábrica puede obtener (gubernamentales y privados), sin discriminar roles específicos como ser el militar o civil, ya que puede haber organizaciones que dependan del gobierno y no sean militares, como ser las Fuerzas de Seguridad. En el mismo sentido, pueden existir empresas privadas con tengan participación accionaria de algún gobierno.

También se incluye a los clientes internacionales lo que extiende el mercado de influencia y sirve de sustento para la inclusión de nuevas áreas y responsabilidades en el sector comercial.

Por otra parte, al mencionar soluciones aeroespaciales no delimita el accionar de la empresa a lo aeronáutico, sino que también puede llegar a ofrecer soluciones en el mercado espacial, por ejemplo, la fabricación de piezas o conjuntos para cohetes y/o satélites.

Para finalizar, se establece una característica distintiva que el sector deberá procurar cumplir a toda costa, que es en tiempo y forma, lo que puede traducirse en entregar los productos en los plazos comprometidos y de la calidad esperada. Estos aspectos servirán de guía al equipo de ventas al momento de ofrecer los productos y servicios a sus clientes.

**Figura 15***Organigrama División Ventas primer año**Nota: Elaboración propia***División Ventas**

La División de ventas estará conformada por una Jefatura y dos secciones que se encargarán de las ventas al sector gubernamental y al comercial respectivamente. Sus funciones y responsabilidades serán elaboradas bajo una orientación destinada al cliente, brindando herramientas acordes a las características de cada uno.

La subdivisión en dos sectores, responde principalmente, a las características diferenciales que poseen los clientes ámbito gubernamental con el comercial. Sus tiempos, objetivos, especificaciones como así también los plazos de ejecución, hacen conveniente que se dividan las ventas en éstas dos secciones. Cada equipo de venta

deberá recibir una formación específica de acuerdo a las particularidades de cada cliente.

El jefe de la División de Ventas tendrá bajo su responsabilidad la planeación, la dirección y el control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, que incluye principalmente el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, determinación de rutas, supervisión, remuneración y motivación (Hair, Anderson, Mehta, Babin, 2010).

#### Etapas del proceso de ventas

A pesar de estar separada en dos secciones, todos los vendedores deberán cumplimentar las siguientes etapas dentro de sus procesos de ventas (Hair, Anderson, Mehta, Babin, 2010):

1. Prospección y calificación.
2. Planeación de la visita de ventas (enfoque previo).
3. Abordar al prospecto.
4. Hacer la presentación de ventas.
5. Negociar la resistencia a la venta o las objeciones del comprador.
6. Confirmar y cerrar la venta.
7. Hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta.

El objetivo de unificar las tareas es generar un método conceptual de trabajo que facilite la rotación de personal entre las áreas de la división sin generar mayores inconvenientes y reduciendo el proceso de adaptación.

### Sección de ventas Gubernamentales

Ésta sección tendrá a su cargo las ventas, tanto a nivel local como internacional, a Fuerzas Armadas, Fuerzas de Seguridad y entes gubernamentales con fines militares o de defensa (Ej.: empresas aeroespaciales, satelitales, etc.).

### Sección de Ventas Comerciales

La sección abarcará a todos aquellos clientes nacionales y extranjeros que no tengan fines militares, como ser la aviación comercial, empresas industriales, pymes, etc.

### Sistema de información de marketing

Mediante el Sistema de información de marketing (SIM) (Kotler, Keller, 2012), se pretende obtener los datos necesarios para detectar necesidades del sector aeroespacial. Mediante el SIM se recopilará, ordenará, analizará y evaluará la información de mercado. Para ello, tendrá acceso a los registros internos de la empresa (datos de clientes, productos, vendedores, ventas actuales), efectuará actividades de inteligencia de marketing (datos de acontecimientos) y de investigación de mercados (reconocer necesidades y tendencias no satisfechas).

### Planes de Marketing

Con la información obtenida mediante el SIM, se elaborarán los diferentes planes de marketing que se llevarán a cabo en cada mercado. Su trabajo busca brindar de mejores herramientas para la toma de decisiones del personal estratégico de la empresa. Dentro del plan, deberá presentarse mínimamente, el siguiente contenido (Kotler, Armstrong, 2012): resumen ejecutivo (principales metas y recomendaciones del plan), situación actual de marketing (descripción del mercado meta y el posicionamiento de la empresa en el), análisis de amenazas y oportunidades (análisis FODA), objetivos y puntos clave, estrategia de marketing (lineamientos generales para crear valor, características mercados meta, posicionamiento, los niveles de gastos en marketing, estrategias de mezcla de marketing 4P, modos de respuesta), programas de acción, presupuestos y métodos de control (vigilancia de progreso, revisión de resultados y medición del rendimiento sobre la inversión de marketing).

Segundo año de aplicación

Acciones:

- Creación de la Gerencia de Marketing sin incluir el CIM,
- Anexión del Servicio al usuario.

Responsable: Gerente de Marketing

Desarrollo de las acciones

Gerencia de Marketing de la Fábrica de Aviones

La propuesta de esta nueva estructura parte de una jerarquización del sector elevándolo a un nivel de Gerencial. Es un cambio radical a lo que históricamente se venía implementando en la fábrica, ya que lo posiciona en un nivel estratégico, con peso para determinar los planes a mediano y largo plazo de la empresa. Se amplía considerablemente el alcance de sus responsabilidades y tareas, como así también su influencia en todo el ciclo de vida de los productos o servicios que se comercialicen, dado la importancia que ella tiene para el prestigio de la empresa.

La estructura seleccionada busca un cambio cultural en la empresa, redirigiéndola al mercado privado como el principal cliente sin dejar de lado a los gubernamentales. Es por ello que se incorporan nuevos sectores y funciones que hasta el momento no se habían implementado (ej.: marketing estratégico o la comunicación integrada, entre otros).

#### Estructura organizacional

La nueva estructura organizacional propuesta para la Gerencia de Marketing de la Fábrica de Aviones es la siguiente:

**Figura 16**

*Nuevo organigrama de la Gerencia de Marketing*



*Nota: Elaboración propia*

Consideraciones generales

La Gerencia de Marketing tendrá una dependencia directa al Presidente/CEO de la empresa. Esto se debe a que será ésta gerencia la responsable de asesorar y proponer las estrategias comerciales a mediano y largo plazo.

A su vez, el staff que asesorará y contribuirá con la nueva gerencia estará comprendido por los sectores de operaciones, jurídico, ingeniería y finanzas.

Gerencia de Marketing (Hair, Anderson, Mehta, Babin, 2010):

A continuación se detallan las principales responsabilidades del Gerente de Marketing:

- *Definir las metas y los objetivos,*
- *Determinar políticas,*
- *Establecer procedimientos,*
- *Idear estrategias,*
- *Dirigir las tácticas,*
- *Desarrollar y aplicar controles,*
- *Determinar el potencial de mercado y el pronóstico de ventas,*
- *Definir el tamaño de la fuerza de ventas,*

División Marketing Estratégico

La División de Marketing Estratégico será una dependencia nueva que generará un cambio radical en el modo de concebir el desarrollo de un negocio dentro de la fábrica.

Su principal función será llevar a cabo acciones de índole estratégico y comunicacional, que marcarán las bases para definir los futuros planes de acción de la empresa. A través de ésta división, se implementará un concepto nuevo para la empresa, que es la comunicación integrada de marketing, cuya funciones se describen más adelante.

**Figura 17**

*Organigrama División Marketing Estratégico*



*Nota: Elaboración propia*

## Sección Estratégico

La sección Estratégico tendrá a su cargo distintas actividades que, como lo indica su nombre, serán de índole estratégico dentro la Gerencia de Marketing. Sus principales tareas incluyen la recopilación de información, la elaboración de planes de marketing, las propuestas de estrategias de marketing, la definición del ciclo de vida de los productos y el desarrollo de nuevos negocios.

Se busca con esta sección dotar a la fábrica con personal e infraestructura dedicada exclusivamente a pensar y elaborar los planes a futuro de la empresa, para contribuir al desarrollo futuro de la institución.

Tendrá a su cargo cuatro dependencias, que serán el sistema de información de marketing (SIM), planes de marketing, estrategia de marketing y cartera de negocios.

El área de estrategia de marketing, tiene como misión principal asesorar a la jefatura en el desarrollo y elaboración de las estrategias de marketing, en base a la segmentación, definición y posicionamiento de un producto en el mercado y, según en la etapa del ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez, declive) que se encuentre el producto o servicio.

La última dependencia que falta describir dentro de la sección es la cartera de negocios, que será quien analice la cartera de negocios actual (método del Boston Consulting Group-BCG), decida la inversión destinada para cada negocio y configure la

cartera futura desarrollando estrategias de crecimiento (Matriz de expansión de productos y mercados).

### División Soporte al cliente

El rubro aeronáutico se caracteriza por las relaciones comerciales a largo plazo entre el fabricante y el cliente. Es por ello que la División de Soporte al cliente cumple una función esencial dentro de la estructura de la Gerencia de Marketing, ya que posee la responsabilidad de mantener el contacto y satisfacción del cliente a lo largo de todo el ciclo de vida del producto.

Debido a que la empresa actualmente ya cuenta con una División encargada de tal tarea, no se considera necesario una modificación de su estructura y/o funciones, pero si una reubicación dentro del organigrama de la empresa, fijándola dentro de la Gerencia de Marketing.

### Figura 18

*Organigrama División Soporte al cliente*



*Nota: Elaboración propia*

Tercer año de aplicación

Acciones específicas

- Incorporación de CIM a la Gerencia de Marketing

Responsable de aplicación: Gerente de Marketing

Desarrollo de acciones

Comunicación Integrada de Marketing

La Sección de Comunicación Integrada de Marketing (CIM) se incorpora dentro de la estructura organizacional de marketing, principalmente, para lograr parte del objetivo general, el de mejorar el posicionamiento de la empresa en el mundo aeronáutico.

Será mediante ésta sección la responsable de transmitir a los clientes externos e internos, el valor de los productos y servicios que la empresa puede ofrecer. Tendrá también la importante responsabilidad de mejorar la imagen de la marca, tanto adentro como afuera de la fábrica, implementando el concepto de empresa-cliente-empleados (Mullins, Walker, Boyd, Larréché, 2007).

Deberá efectuar la integración y coordinación de todos los canales de comunicación que posea la empresa con el único objeto de enviar un mensaje claro,

congruente y convincente acerca de la organización y sus productos (Kotler, Armstrong, 2012).

Parte de las labores del sector serán identificar al público meta, determinar los objetivos de comunicación, diseñar los mensajes, seleccionar los medios de difusión, seleccionar la fuente del mensaje y obtener retroalimentación. Tendrá a su cargo las áreas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

El personal de publicidad deberá llevar a cabo las presentaciones y promociones de los productos y servicios mediante las opciones de transmisiones que mejor se adapte a los clientes objetivos (Redes sociales, internet, anuncios impresos/digitales, televisión, etc.). Definirá la estrategia publicitaria según los objetivos establecidos por la jefatura: informativa, persuasiva o recordatorio.

El equipo de ventas personales tendrá a su cargo establecer aquellos incentivos que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (descuentos, beneficios, exhibidores, participación en ferias, etc.).

El área de promoción de ventas deberá elaborar e implementar el plan de presentación de la empresa que se empleará para los negocios y relaciones con los clientes (presentaciones, exhibiciones comerciales, programas de incentivos).

Por su parte, relaciones públicas asumirá bajo su responsabilidad ser la fuente oficial de comunicación con el público externo, buscando siempre el establecimiento de

las buenas relaciones. Su objetivo será crear y sostener la buena imagen corporativa. Parte de su tarea consistirá en controlar aquellos rumores que afecten externa e internamente a la empresa. Sus principales funciones serán: relaciones de prensa, publicidad de productos y servicios, comunicaciones corporativas, relaciones políticas y asesoramiento a la jefatura.

Por último, el personal de Marketing directo tendrá como función principal establecer y mantener una comunicación directa y continúa con los principales clientes con el fin de lograr una relación duradera con ellos (marketing telefónico, mails, redes sociales, visitas, etc.).

Perfiles para los puestos:

- Gerente de Marketing:
  - o Deberá contar como mínimo con una experiencia comprobado de 3 años como Gerente y 10 años en el rubro del marketing
  - o Deberá poseer formación Universitaria relacionada con el Marketing, siendo un requerimiento poder un post-grado.
  - o Deberá tener conocimiento de finanzas
  - o Experiencia en el manejo de personal
  - o Se ponderará si cuenta con alguna especialización en posicionamiento
  - o Buen manejo del inglés.
  - o Poseer conocimientos básicos de aviación

- Jefes de División:
  - o Deberá poseer formación Universitaria relacionada con el Marketing
  - o Tendrán que tener al menos un curso de especialización en alguna rama del marketing
  - o Experiencia mínima de 5 años trabajando en algún sector del Marketing
  - o Conocimientos y experiencia comprobada en actividades de Marketing Estratégico y ventas,
  - o Buen manejo del Inglés
  - o Poseer conocimientos básicos de aviación
  
- Personal de la Gerencia de Marketing
  - o Estar recibido en alguna carrera relacionada con el Marketing.
  - o Poseer los conocimiento mínimos para la formulación de análisis de mercado, formulación de planes estratégicos, otros.
  - o Buen manejo del Inglés
  - o Poseer conocimientos básicos de aviación

Acciones específicas al plan de posicionamiento

Determinación de estrategia de posicionamiento

La estrategia que se va a emplear para el plan de posicionamiento será una estrategia especialista basada en grupos particulares de clientes (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2009). Esta selección se fundamenta por las características particulares de los potenciales clientes y por las capacidades distintivas que posee la fábrica.

La empresa posee todas las capacidades tecnológicas que le permiten realizar todas las fases de un proyecto aeronáutico, que incluyen el diseño, fabricación, mantenimiento y modernización tanto de productos como de servicios aeroespaciales (FAdeA, 2024). Esta capacidad distintiva permite a la Fábrica posicionarse en el mercado como un proveedor especializado, teniendo como una de las principales ventajas la poca competencia. Se agrega como aspecto a favor de esta estrategia, el creciente empleo de la subcontratación extranjera en la matriz productiva en las empresas aeronáuticas (Georgetown University, 2009).

Otro punto a favor de esta estrategia es que obliga al sector comercial orientar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades concretas del grupo de clientes seleccionados, evitando el desvío de recursos en otros programas.

Para llevar a cabo el plan de posicionamiento y poder determinar cuál es el mejor modo de posicionar la marca, se efectuarán las siguientes acciones (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2009):

1. Efectuar el estudio de imagen de la Fábrica a fin de determinar el posicionamiento actual de la empresa en el mercado aeronáutico americano y europeo.

2. Determinar el posicionamiento de los competidores en el mercado. Las empresas a analizar serán ENAER, AERNNOVA y Aero Vodochody.
3. Efectuados los estudios, se procederá a determinar el posicionamiento deseable.
4. Se realizará una evaluación del tamaño y rentabilidad del mercado en ese posicionamiento
5. Se analizará el potencial de la empresa para lograr posicionarse en las empresas líderes del sector
6. Se evaluará la vulnerabilidad de la Fábrica en este posicionamiento, analizando si los recursos disponibles alcanzan para lograr el objetivo y posibles alternativas.
7. Selección de una estrategia general de posicionamiento
8. Elaborar la mezcla de marketing (4P)

#### Desarrollo de acciones

Estudio de imagen de la Fábrica para determinar el posicionamiento actual de la empresa

La primera acción que se llevará a cabo será determinar fehacientemente el posicionamiento de la empresa en el mercado aeronáutico americano y europeo. Esto permitirá conocer la percepción que tienen los potenciales clientes sobre la Fábrica y el valor de la marca.

Debido a que no se cuenta con un sector dentro la empresa especializado en llevar a cabo este estudio, se deberá contratar una empresa externa para que realice el trabajo.

Determinar el posicionamiento de los competidores en el mercado.

Las empresas seleccionadas como principales competidores son ENAER de Chile, AERNNOVA de España y Aero Vodochody de República Checa. La determinación de estas fábricas como competidoras directas se debe a que cuentan con capacidades y rubros especializados similares a los que se dispone en la Fábrica Argentina.

A raíz de este estudio, podremos conocer el posicionamiento de la competencia a fin de determinar en cuales segmentos del mercado nos podemos beneficiar más. Este trabajo también deberá ser tercerizado a una empresa de marketing externa a la empresa.

Determinación de posicionamiento deseable

Sobre la base de los estudios efectuados en los pasos 1 y 2, se procederá a definir la estrategia de diferenciación con la competencia, pudiendo ser de producto, precio o por imagen. Esta selección estará sujeta a al posicionamiento que las empresas competidores tienen en los mercado objetivo de la Fábrica Argentina de Aviones.

Evaluación del tamaño y rentabilidad del mercado en ese posicionamiento

Según la selección del tipo de estrategia de diferenciación se deberá analizar internamente en la empresa la conveniencia de competir, debiendo evaluar el tamaño del mercado y, principalmente, la rentabilidad estimada. Esto permitirá determinar de ante mano la conveniencia de destinar recursos en un determinado segmento.

Se analizará el potencial de la empresa para lograr posicionarse en las empresas líderes del sector

Para lograr posicionarse ante las empresas líderes, se deberá ofrecer productos o servicios que satisfagan alguna necesidad. Para ello, la División de Ventas será la responsable (durante el primer año de implementación del cambio organizacional), de llevar a cabo un estudio sobre los productos y servicios de la Fábrica que puedan ser de interés en las empresas objetivos y permitan alcanzar una ventaja competitiva.

Se evaluará la vulnerabilidad de la Fábrica en este posicionamiento, analizando si los recursos disponibles alcanzan para lograr el objetivo y posibles alternativas.

Efectuado el análisis anterior, se procederá a determinar los puntos débiles de la empresa en este posicionamiento, resaltando si se cuenta con las capacidades necesarias para cumplimentar las posibles exigencias por parte de o los clientes. Luego de ello, se analizarán distintas alternativas que permitan fortalecer tales vulnerabilidades, como por ejemplo, la tercerización de trabajos con proveedores locales.

Selección de una estrategia general de posicionamiento

Como última paso dentro del programa de Marketing estratégico y antes de pasar el operativo, se deberá seleccionar la estrategia general a emplear (Kotler, Armstrong, 2012), debiendo ser seleccionado de acuerdo a los resultados obtenidos en las instancias anteriores.

Estas podrán ser: Más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, más por menos.

#### Elaborar la mezcla de marketing (4P)

Para la formulación de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) se deberá sobre la base de la estrategia de posicionamiento seleccionada, ya que allí se determinó cual característica del producto o servicio era la mejor propuesta de valor para el cliente.

#### Resumen del Plan

Para lograr cumplir el objetivo establecido, se decidió avanzar en una propuesta integral que contempla un cambio profundo en la estructura organizacional y un plan de posicionamiento.

Si bien a lo largo de la descripción de la propuesta, ambos fueron explicados por separado, resulta interesante ver como en realidad tienen una conexión permanente a los largo de su implementación. Mientras se adecúa la empresa a la nueva gerencia y forma un equipo de trabajo de marketing, se suple dicha falencia al comienzo mediante la

tercerización de tareas propias de la futura Gerencia de Marketing. Este plan en paralelo permitirá avanzar en el posicionamiento de la empresa a nivel global al mismo tiempo que se desarrolla el nuevo sector comercial.

En cuanto a los resultados, se logró desarrollar una propuesta de cambio organizacional factible de concretar, contemplando el presupuesto necesario para su implementación y su viabilidad dentro del presupuesto de la empresa. En relación a la mejora del posicionamiento, se resaltó el tipo de estrategia a utilizar y su motivo, además de detallar las acciones específicas de marketing estratégico a desarrollar que permita detectar el segmento de mercado donde nuestra propuesta de valor sea destacada.

**Tabla 5**  
*Marco de tiempo*

		Meses												
		3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	
Cambio organizacional	División ventas	—												
	SIM	—												
	Planes de marketing	—												
	Gerencia de Marketing						—							
	División Estratégico						—							
	Servicio al Usuario						—							
	División CIM									—				
	Publicidad									—				
	Ventas personales									—				
	Promoción ventas									—				
	Relaciones públicas									—				
	Marketing directo									—				
	Estrategia de marketing									—				
	Cartera de negocios									—				
Plan de posicionamiento	Estudio de imagen	—												
	Posicionamiento competidores	—												
	Posicionamiento deseable			—										
	Evaluación de rentabilidad			—										
	Análisis de potencial de la empresa			—										
	Evaluación de vulnerabilidades y alternativas				—									
	Selección de estrategia general				—									
	Elaboración mezcla de marketing				—									

*Nota: Elaboración propia*

## Propuestas de medición

Para llevar a cabo un control efectivo sobre el plan de implementación, se propone llevar a cabo un proceso mediante el monitoreo en plazo de tiempo. Debido a que la propuesta consiste en la implementación de dos etapas en un mismo tiempo, se llevará a cabo un control detallado cada un mes del cambio organizacional y cada dos semanas del plan de posicionamiento. Con respecto al plan de cambio organizacional, se suma un control diario reducido (15 min), a fin de detectar inconvenientes lo antes posible.

En cuanto a los factores críticos y riesgos a controlar, los mismos son:

**Presupuesto asignado:** debe llevarse a cabo un control minucioso de las partidas asignadas y porcentajes de ejecución del presupuesto. Para disminuir los riesgos de un gasto excesivo o menor al requerido, se designará a un personal del equipo de finanzas y del equipo de comercial que tendrán la responsabilidad de controlar de manera cruzada el presupuesto,

**Plazos de ejecución:** siempre existen imprevistos que puedan afectar los plazos acordados inicialmente. Para reducir al máximo el riesgo de ocurrencia, se propone efectuar una reunión diaria al inicio de las actividades, de no más de 15 minutos en donde se evaluarán los avances, demoras y se establecerán acciones concretas a realizar durante el día,

**Incorporación de personal:** se efectuarán reuniones cada dos semanas con RRHH para analizar el proceso de selección, reasignación o incorporación de personal.

Elaboración de las tareas: debido a que es un plan que contempla un proceso de implementación largo, es probable que el personal responsable de llevar a cabo las tareas se canse de la situación, provocando desgano en su horario laboral. Debido a ello, es importante primero explicar detalladamente la magnitud del cambio en proceso, su importancia para la empresa y los beneficios futuros.

### Métricas de rendimiento

Como sistema métrico de rendimiento, se empleará el retorno sobre la inversión en marketing (ROI). Este valor se obtiene dividiendo las ganancias obtenidas de una inversión en marketing sobre los costos ((Kotler, Armstrong, 2012).

Además del ROI, se utilizarán medidas de impacto de marketing, destacando cantidad de nuevos clientes, contratos firmados y nivel de satisfacción de los clientes.

### **Conclusión**

Se pudo observar a lo largo del trabajo que la Fábrica de Aviones no ha considerado al mercado privado como uno de sus objetivos a captar. Al buscar una respuesta al porqué de esta situación y analizando la información histórica disponible, se puede concluir que hay un factor cultural desde sus orígenes, debido a que fue fundada para satisfacer los requerimientos de las Fuerzas Armadas de esa época.

Si bien a lo largo de sus años pudo fabricar aeronaves de avanzada para su época, nunca logro despegarse de su misión original, lo que la llevó a estar atada al Gobierno de turno, impidiéndole llevar a cabo varios de sus proyectos.

Uno de los problemas, que fuera planteado y confirmado a través del desarrollo del actual trabajo, es que el sector comercial nunca ocupó un lugar estratégico en la empresa, siendo una dependencia relegada dentro de la misma. Esto fue una de las causas del problema descrito en el trabajo, que se resume en la falta de posicionamiento de la fábrica en el mercado internacional, trayendo como consecuencia un reducido porcentaje de ingresos de fuentes privadas.

Para poder lograr un mejor posicionamiento, se presentó un plan detallado que contempla la modificación del sector comercial y la definición de una estrategia de posicionamiento concreta. Se pudo demostrar también la viabilidad de aplicación. Si se lograra llevar a cabo, se lograría alcanzar el objetivo de mejorar el posicionamiento en el mercado internacional, cuestión indispensable para que los ingresos provenientes del sector privado aumenten.

Es debido a lo planteado en los párrafos anteriores, que es indispensable que la Fábrica de Aviones lleve a cabo un profundo cambio cultural en relación a la importancia que le otorga al sector comercial, para permitirle orientar sus esfuerzos hacia el mercado privado, y se convierta en un proveedor importante de productos y servicios aeroespaciales de nivel internacional.

Es por esto que este trabajo se basó en proponer una modificación de la estructura comercial de la empresa en busca de mejorar su posicionamiento y permitirle ampliar nuevos mercados.

No se pretende que con la sola modificación organizacional del sector comercial la empresa crezca a tasas chinas, sino que sirva de sustento para comenzar un cambio de mentalidad dentro de la organización y permitirle posicionarla en el lugar que debe estar.

La propuesta es factible de llevarla a cabo, se cuenta con recursos humanos excelentes, solo es necesario tener la convicción y voluntad necesaria para llevarla a cabo.

#### *Recomendaciones generales*

A lo largo del trabajo se pudo detallar la importancia que tiene el marketing para la concreción de nuevos negocios. Como primera recomendación, es importante que desde el comienzo de cualquier negocio, ya sea pequeño o grandes, se le brinde un lugar de relevancia al marketing, porque es una herramienta fundamental para la obtención de clientes y en la administración de recursos.

También es importante comprender la importancia que tiene la cultura dentro de una empresa, ya que define las acciones y comportamientos de sus integrantes. Por lo cual, es un punto importante a considerar desde sus orígenes.

## Futuras líneas de desarrollo

Sería interesante complementar el presente estudio con el análisis de otros sectores operativos para integrar la mirada del personal abocado a solucionar problemas cotidianos.

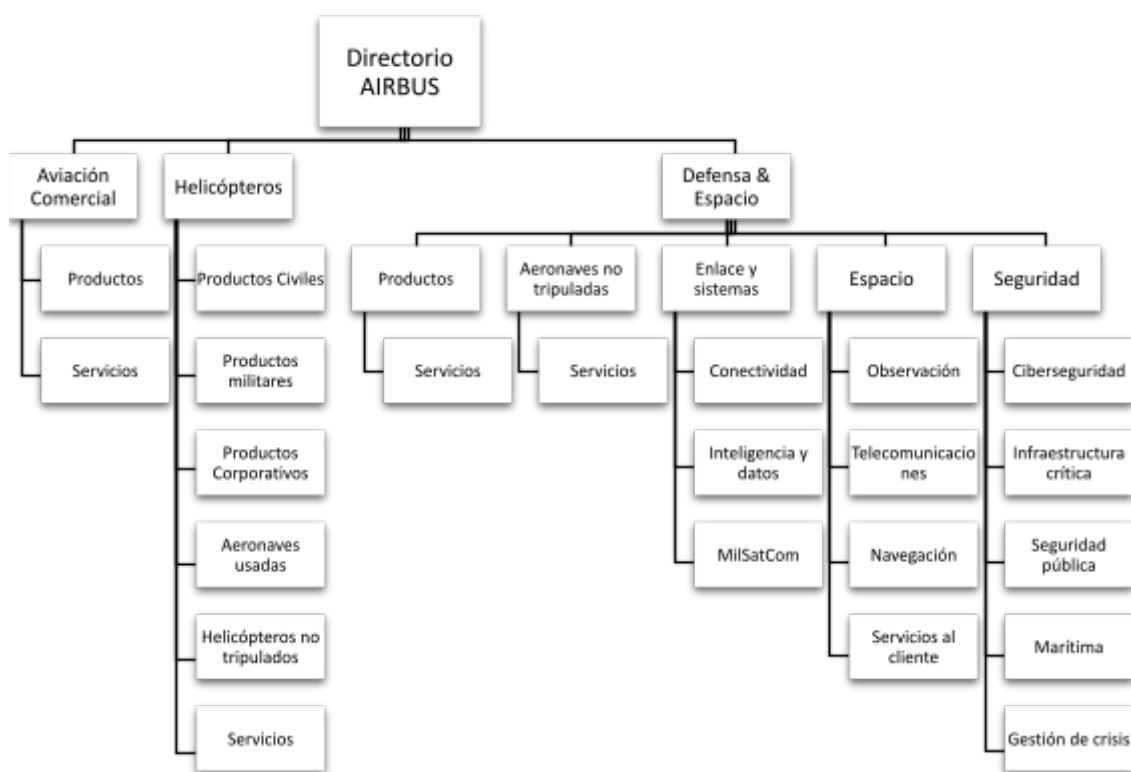
También sería bueno efectuar un análisis detallado de cómo impacta en la industria aeronáutica los pactos de emisión cero 2050. Considero que abre la oportunidad para analizar nuevos desarrollos a largo plazo.

Por último, llevar a cabo el estudio de las posibles consecuencias de las tendencias proteccionista de algunos países podría ser de gran utilidad para varias empresas.

## Anexo I – Staff

**Figura 3**

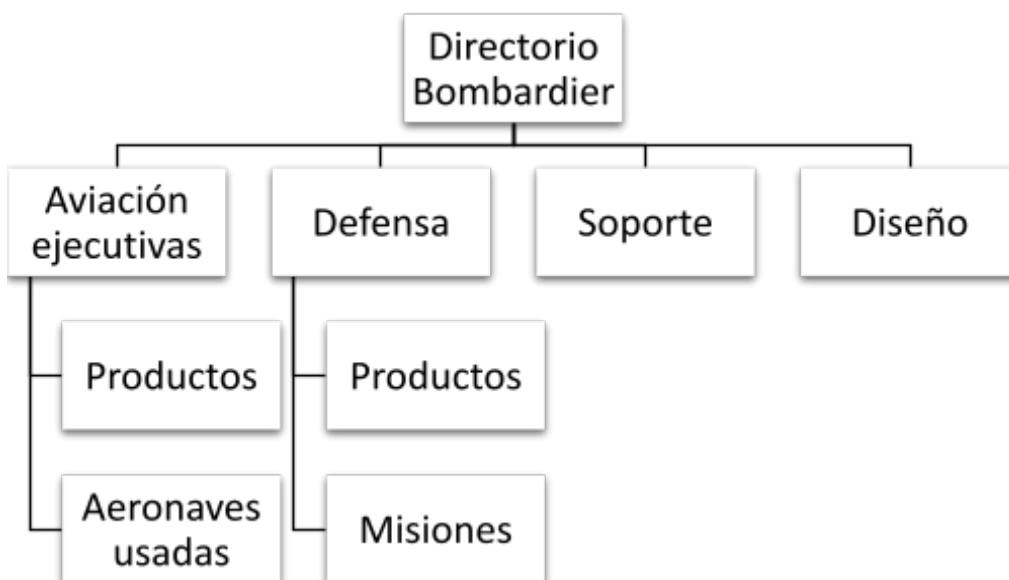
*Organigrama Airbus.*



*Nota: Elaboración propia*

**Figura 5***Organigrama Boeing*

*Nota: Elaboración propia*

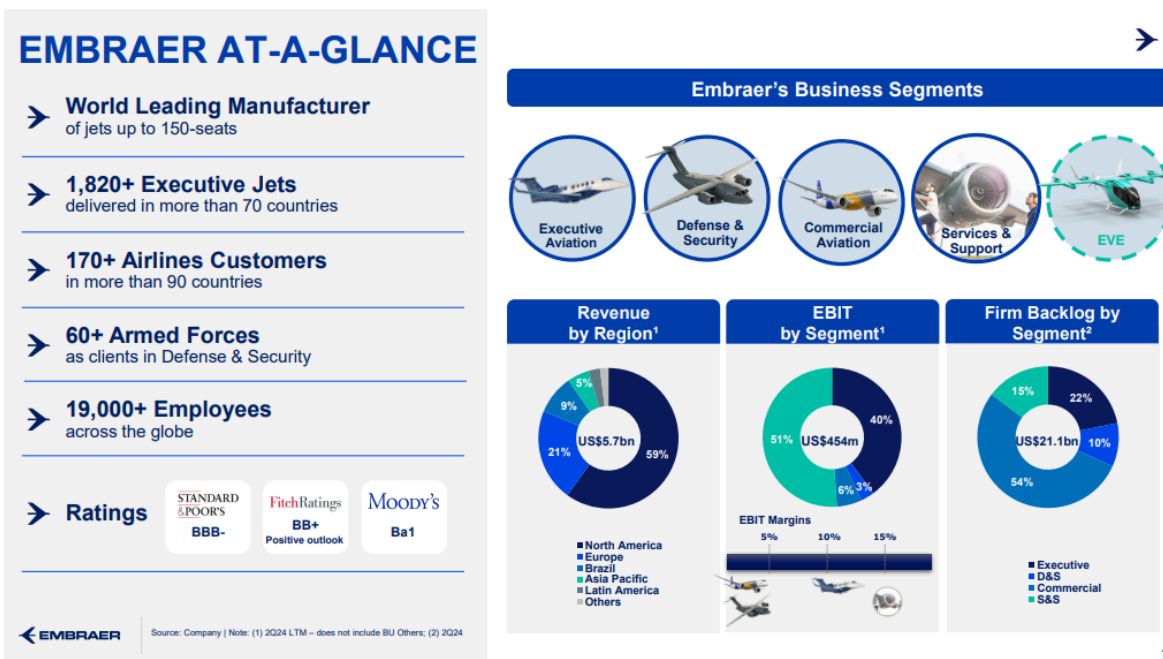
**Figura 8***Organigrama EMBRAER**Nota: Elaboración propia***Figura 10***Organigrama Bombardier*

*Nota: Elaboración propia*

## **Anexo II – Segmentos de Mercado**

### **Figura 19**

*Segmentos de negocios de EMBRAER*



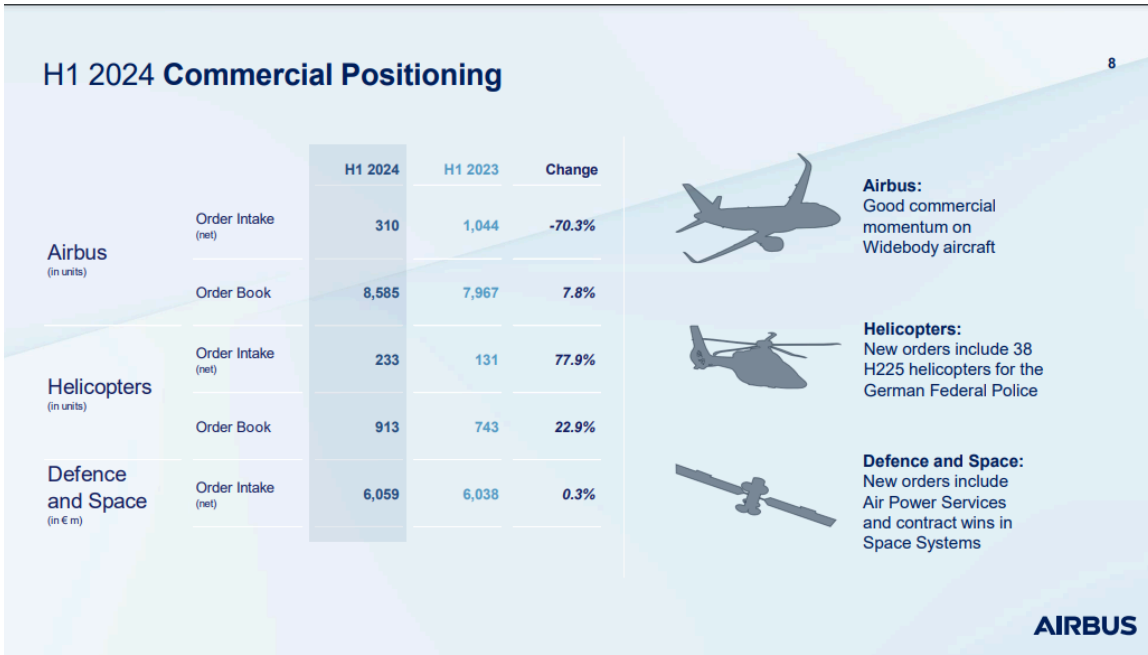
3

*Nota: Adaptado Resumen ejecutivo, 2024, EMBRAER*

*(<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/12a56b3a-7b37-4dba-b80a-f3358bf66b71/18f38427-5d1b-2493-a2b8-c3a22d9c3e33?origin=1>)*

**Figura 20**

Posicionamiento de mercado AIRBUS



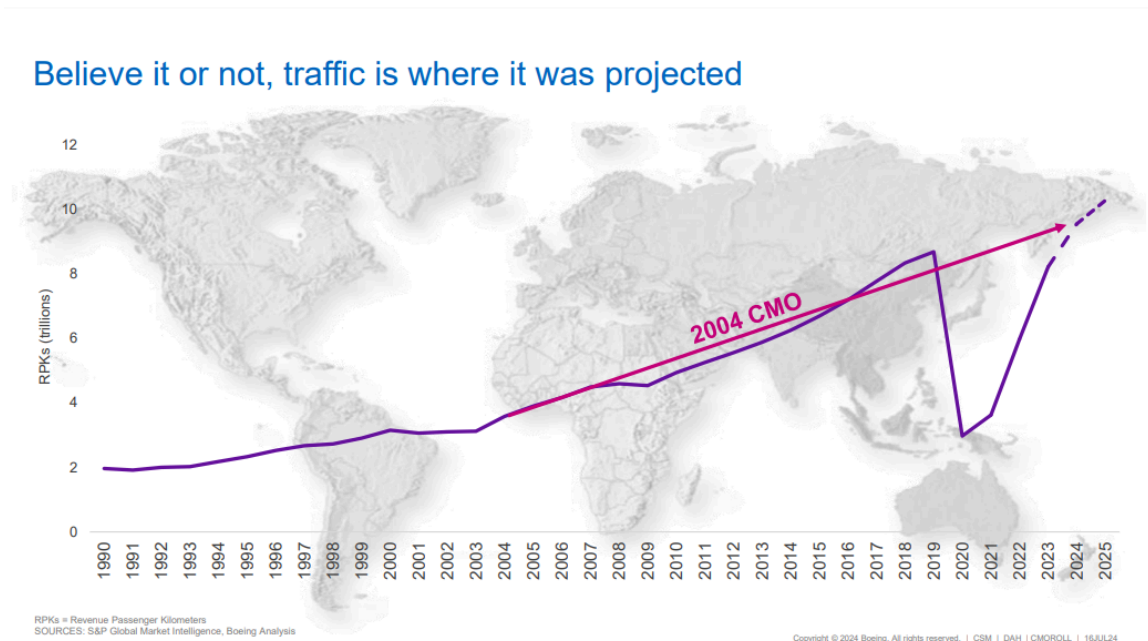
Nota: Adaptado AIRBUS Presentation H1, 2024, AIRBUS

([https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2024-07/Airbus\\_H1\\_2024\\_Presentation.pdf](https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2024-07/Airbus_H1_2024_Presentation.pdf).)

## Anexo III - Proyecciones

**Figura 21**

*Proyección de crecimiento de demanda comercial.*



Nota: Adaptado CMO executive summary, 2024, Boeing  
 (<https://www.boeing.com/content/dam/boeing/boeingdotcom/market/assets/downloads/2024-cmo-executive-summary.pdf>.)

## ANEXO IV. Balances empresas

### Figura 22

Reporte de ingresos AIRBUS H1 2024

**AIRBUS**

Press Release

By Business Segment	Revenues			EBIT (reported)		
	H1 2024	H1 2023	Change	H1 2024	H1 2023	Change
(Amounts in millions of Euro)						
Airbus	21,215	20,349	+4%	1,972	1,523	+29%
Airbus Helicopters	3,191	3,194	0%	230	267	-14%
Airbus Defence and Space	4,985	4,653	+7%	-760	87	-
Eliminations	-566	-533	-	14	10	+40%
<b>Total</b>	<b>28,825</b>	<b>27,663</b>	<b>+4%</b>	<b>1,456</b>	<b>1,887</b>	<b>-23%</b>

Nota: Adaptado Financial results anual reports, 2024, AIRBUS. Fuente: AIRBUS, (<https://www.airbus.com/en/investors/financial-results-annual-reports>)

### Figura 23

Reporte de ingresos Boeing 2024

<b>The Boeing Company and Subsidiaries Summary of Business Segment Data (Unaudited)</b>				
<i>(Dollars in millions)</i>	Six months ended June 30		Three months ended June 30	
	2024	2023	2024	2023
<b>Revenues:</b>				
Commercial Airplanes	<b>\$10,656</b>	\$15,544	<b>\$6,003</b>	\$8,840
Defense, Space & Security	<b>12,971</b>	12,706	<b>6,021</b>	6,167
Global Services	<b>9,934</b>	9,466	<b>4,889</b>	4,746
Unallocated items, eliminations and other	<b>(126)</b>	(44)	<b>(47)</b>	(2)
<b>Total revenues</b>	<b>\$33,435</b>	\$37,672	<b>\$16,866</b>	\$19,751
<b>Loss from operations:</b>				

Nota: Adaptado Investors Reports, 2024, Boeing. (<https://investors.boeing.com/investors/reports/default.aspx>)

### Figura 24

Reporte de ingresos EMBRAER 2024

#### Backlog by Segment - US\$bn

Business Unit	2Q24	1Q24	qoq	2Q23	yoy
Commercial Aviation	11.3	11.1	2%	8.0	40%
Executive Jets	4.6	4.6	1%	4.3	8%
Services & Support	3.1	3.1	0%	2.7	16%
Defense & Security	2.1	2.4	-10%	2.3	-5%
<b>Total</b>	<b>21.1</b>	<b>21.1</b>	<b>0%</b>	<b>17.3</b>	<b>22%</b>

Nota: Adaptado Financial information results center, 2024, EMBRAER (<https://ri.embraer.com.br/en/financial-information/results-center/>)

### Figura 25

*Reporte de ingresos Bombardier 2024*

### CONSOLIDATED RESULTS OF OPERATIONS

Results of operations	Three-month periods ended June 30		Six-month periods ended June 30	
	2024	2023	2024	2023
Revenues				
Business aircraft				
Manufacturing and Other <sup>(1)</sup>	\$ 1,685	\$ 1,237	\$ 2,480	\$ 2,257
Services <sup>(2)</sup>	507	428	984	852
Others <sup>(3)</sup>	11	10	20	19
<b>Total revenues</b>	<b>2,203</b>	<b>1,675</b>	<b>3,484</b>	<b>3,128</b>

*Nota: Adaptado Investors financial results, 2024, Bombardier*

<https://bombardier.com/en/investors/financial-reports>

### Figura 26

*Reporte de ingresos Fábrica de Aviones 2024*

Ingresos Contratos Min Def	8.274,56
Ingresos Contratos Resto Sector Público	1.334,96
Sub-Total Ingresos Sector Público	9.609,52
Ingresos Ventas a Terceros	1.029,69
Transferencias Corrientes	868,80
Otros Ingresos (Reintegros IVA / Intereses / Otros)	576,82
<b>Total Ingresos</b>	<b>12.084,83</b>

*Nota: Adaptado Informes de gestión, 2023, FAdeA*

<https://www.fadeasa.com.ar/es/institucional/transparencia/informes-de-gestion/>.

## Bibliografía

- AIRBUS (2024), *Sobre nosotros*, <https://www.airbus.com/en/about-us>,
- AIRBUS (2024), *Informe financiero*,  
<https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2024-07/en-press-release-airbus-h12024-results-653298.pdf>,
- AURELIANO DA PONTE (2014) El rol del Estado y los instrumentos institucionales asociados (p.5). *Boletín de la Dirección de Estudios Históricos*. Dirección de Estudios Históricos.
- Boeing (2024), *Reporte financiero*  
[https://s2.q4cdn.com/661678649/files/doc\\_financials/2024/q2/2024-06-Jun-30-8K-PR-Ex-99-1.pdf](https://s2.q4cdn.com/661678649/files/doc_financials/2024/q2/2024-06-Jun-30-8K-PR-Ex-99-1.pdf).

- Boeing (2024), *Información general*, <https://www.boeing.com/company#general-information>.
- Boeing (2024), *Biografía*, <https://www.boeing.com/company/bios>.
- Bombardier (2024), *Sobre nosotros*, <https://bombardier.com/en/about>
- Bombardier (2024). *Reporte Financiero*, [2024-07\\_Bombardier-Q2-2024-Quarterly-Report-20240725-en%20\(2\).pdf](https://www.bombardier.com/~/media/2024-07/Bombardier-Q2-2024-Quarterly-Report-20240725-en%20(2).pdf).
- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*, 11a. Edición (pp.3, 4,7, 12). CENGAGE LEARNING EDITORES.
- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*, 11a. Edición (p. 397). CENGAGE LEARNING EDITORES.
- Clow, K.E. y Baack, D.(2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing (4ta edición)*. Pearson Educación.
- Collins, J.C. y Porras J.I. (1996). Building your company's vision. Harvard Business Review , Reprint 96501. (26 de mayo del 2021), de <https://www.cin.ufpe.br/~if275/material/artigos/BuildingYourCompanyVision.pdf>
- EMBRAER (2024)., *Sobre nosotros*, <https://embraer.com/global/en/about-us>
- EMBRAER (2024). *Reporte financiero*, <https://ri.embraer.com.br/en/financial-information/results-center/>
- EMBRAER (2024), *Estructura Organizacional*, <https://ri.embraer.com.br/en/governance/organizational-structure/>

- Esteban García-Canal y Andrea Martínez-Noya (2009). *Estrategias de Crecimiento Internacional basadas en Alianzas Globales*. (23 de Septiembre del 2024) , de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3116681.pdf>
- FAdeA (2024) , *Institucional*, <https://www.fadeasa.com.ar/es/institucional/>
- FAdeA (2024), *Informe de Gestión 2020-2023*, [https://www.fadeasa.com.ar/documentos/175/Informe\\_de\\_Gesti%C3%B3n\\_2020-2023.pdf](https://www.fadeasa.com.ar/documentos/175/Informe_de_Gesti%C3%B3n_2020-2023.pdf)
- FAdeA (2024), *Nuestra historia*, <https://www.fadeasa.com.ar/es/institucional/nuestra-historia/>
- FAdeA (2024), *Recursos Humanos*, <https://www.fadeasa.com.ar/es/institucional/recursos-humanos/organigrama-rrhh/>
- FAdeA (2024), *Libro Histórico*, [https://www.fadeasa.com.ar/documentos/30/Libro\\_versi%C3%B3n\\_web\\_COMPRIDIDO.pdf](https://www.fadeasa.com.ar/documentos/30/Libro_versi%C3%B3n_web_COMPRIDIDO.pdf)
- Fuerza Aérea Argentina, Dirección de Asuntos Históricos (2014), <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/09/boletin-direccion-de-estudios-historicos-03.pdf>
- Gartner (2024), *Marketing*, <https://www.gartner.com/en/marketing/topics/marketing-budget#:~:text=According%20to%20the%202024%20Gartner,of%2015%25%20year%20over%20year>
- Grant, R.M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy*. *California Management Review* (p-33-3). ( 6 de junio 2021),

[https://www.researchgate.net/publication/292714014\\_The\\_Resource-Based\\_Theory\\_of\\_Competitive\\_Advantage\\_Implications\\_for\\_Strategy\\_Formulation](https://www.researchgate.net/publication/292714014_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage_Implications_for_Strategy_Formulation)

- Hair, Anderson, Mehta, Babin (2010). *Administración de ventas, Relaciones y sociedades con el cliente* (pp.3, 90, 150,161-166). Cengage Learning Editores, páginas 161 al 166.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación (4ta edición)*. McGRAW-HILL/Interamericana editores.

- Hill, C.W.L., Jones, G.R. y Schilling, M.A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral (11a. edición)*. Cengage Learning

- [CNN](https://cnnespanol.cnn.com/2024/07/09/paises-tienen-elecciones-2024-guia-mapas-graficos-trax/) (2024), *Elecciones presidenciales 2024*, <https://cnnespanol.cnn.com/2024/07/09/paises-tienen-elecciones-2024-guia-mapas-graficos-trax/>

- [EMBRAER](https://embraer.com/global/en/climate-strategy) (2024), *Estrategia climática*, <https://embraer.com/global/en/climate-strategy>

- [Legrand Continent](https://legrandcontinent.eu/es/2024/04/25/trump-biden-y-la-matriz-proteccionista-estadounidense/), (2024), *Matriz proteccionista*, <https://legrandcontinent.eu/es/2024/04/25/trump-biden-y-la-matriz-proteccionista-estadounidense/>

- [IADB](https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/El-impacto-de-la-guerra-en-Ucrania-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf) (2024), *El impacto de la guerra de Ucrania en América Latina y el Caribe*,

<https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/El-impacto-de-la-guerra-en-Ucrania-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

- <https://www.airbus.com/en/sustainability>

- <https://www.bancomundial.org/es/topic/urbandevelopment/overview>

- <https://www.fadeasa.com.ar/es/institucional/transparencia/escalas-salarial-es/>

- <https://www.investopedia.com/ask/answers/050415/what-companies-are-major-players-airline-supply-business.asp>

- <https://www.lavanguardia.com/internacional/20230412/8890047/macron-insiste-reforzar-la-identidad-soberania-europa.html>

- <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/hacia-2050-economias-emergentes-tendran-poder-economico-del-mundo.html#:~:text=El%20informe%20proyecta%20que%20el,4%25%20en%20la%20de%202040.>

- Jean Jacques Lambin, Carlo Gallucci, Carlos Sicurello (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda edición* (pp. 250-254). MCGRAW-HILL/ INTERAMERICMA EDITORES.

- Johnston, M.W. y Marshall, G.W. (2009). *Administración de ventas* (9na edición). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

- Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Rajiv Mehta y Barry J. Babin (2010). *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente* (p 39). CENGAGE LEARNING EDITORES

- Kotler P. y Armstrong G. (2012) *Marketing, Decimocuarta edición* (pp. 5-6,9, 49,55, 69-85, 224, 407-412). PEARSON EDUCACIÓN.

- Mullins, Walker, Boyd y Larréché (2007). *Administración de Marketing 5ta edición* (p.328). MCGRAW-HILL/ INTERAMERICANA.

- Roberto S., Carlos C. y Pilar L. (2006), *Metodología de la investigación. Cuarta edición* (pp.9,523, 706-707,). MCGRAW-HILL/ INTERAMERICMA EDITORES.

●      Seric, M. y Saura, I.G. (2012). *La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión*. (12 de agosto del 2021).

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v25n44/v25n44a04.pdf>

● Shimp, T.A y Andrews J.C. (2013). *Advertising, Promotion, and other aspects of Integrated Marketing Communications*. South-Western: Cengage Learning,

● Ulrich, K,T y Eppinger, S.D (2013). *Identificación de las necesidades del cliente, Diseño y desarrollo de productos (pp.1-51,73-91)*.

McGRAW-HILL/Interamericana editores. México, 2013. Página 73-91.

● Vallet Bellmunt, T., Vallet Bellmunt, A., Vallet Bellmunt, I., Casanova Calatayud, E., Del Corte Lora, V., Estrada Guillén, M., Fandos Roig, J.C., Gallart Camahort, V. y Monte Collado, P. (2015). *Principios de marketing estratégico (1era edición)*. Publicacions de la Universitat Jaume.