Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de marketing de la Escuela Naval Militar

Grado en Ingeniería Mecánica

ALUMNO: Guillermo Vega Hernando

DIRECTORES: Carlos Ulloa Sande

Mª Elena Arce Fariña

CURSO ACADÉMICO: 2014-2015

Universidade Vigo

Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de marketing de la Escuela Naval Militar

Grado en Ingeniería Mecánica

Intensificación en Tecnología Naval

Cuerpo General

Universidad de Vigo

RESUMEN

El papel del marketing en la sociedad de hoy en día es cada vez más importante. Hace tiempo, esta herramienta sólo era utilizada por grandes compañías para llegar a sus clientes potenciales. Sin embargo, en la actualidad, las empresas que recurren a estas técnicas son tan dispares que llegan a ser empleadas incluso por partidos políticos, universidades, fuerzas armadas u ONGs.

En el año 2010 se modifican los planes de estudios en las academias militares, generándose gran desconocimiento sobre cómo son formados los futuros oficiales de las Fuerzas Armadas desde entonces. Este trabajo está centrado en transmitir toda esa nueva información necesaria hacia dos grandes conjuntos: las futuras unidades de la Armada Española que acogerán a los nuevos Alféreces de Navío y a los jóvenes españoles que puedan ingresar en la Escuela Naval Militar.

Como en otras muchas ocasiones, la Armada Española se va a adaptar a los tiempos que corren y empleará un plan de marketing para llevar a buen puerto esta tarea. Después de fijar el objeto del proyecto, se analizará el contexto económico-social de nuestro país y todas las variables que puedan influenciar en la toma de decisiones de las distintas estrategias a seguir, finalizando el plan al marcarse las distintas acciones a llevar a cabo por parte de la Escuela Naval Militar.

PALABRAS CLAVE

Plan de marketing, formación, Alférez de Navío, estrategia, imagen.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a las que debería agradecer el poder haber llegado a este momento. Es impensable no agradecer a mis padres, Rosa y Aurelio, el apoyo incondicional que me han brindado, no sólo durante la estancia en la Escuela Naval Militar, sino durante toda mi vida. Al igual que mi hermano Javier, mi novia Patricia o el resto de mi familia, sin los cuáles no habría sido posible llegar a este punto de mi carrera. No me gustaría olvidarme de mis dos tutores, que han estado conmigo en el desarrollo del proyecto en todo momento, Carlos y Elena. Muchas gracias a todos.

CONTENIDO

Contenido 1
Índice de Figuras 5
Índice de Tablas 8
1 Introducción 9
1.1 Estado del arte 9
1.1.1 Historia del marketing 9
1.1.2 Evolución del marketing 13
1.1.3 Plan de marketing 15
1.2 Peticionario 20
2 Objeto de análisis 21
3 Análisis estratégico 23
3.1 Determinación de las variables a analizar 23
3.1.1 Análisis del entorno 24
3.1.2 Análisis interno 34
3.2 Determinación de fuentes de información 45
3.2.1 Fuentes secundarias 45
3.2.2 Fuentes primarias 45
3.3 Diseño del proceso de obtención de información primaria 46
3.3.1 Investigación por encuesta 48
3.3.2 Dinámicas de grupo y entrevistas en profundidad 58
3.4 Búsqueda en fuentes secundarias y trabajo de campo 60
3.5 Procesamiento y análisis de los datos 61
3.5.1 Encuestas a los alumnos 61
3.5.2 Encuestas a los profesores 76
3.5.3 Entrevistas 77
4 Diagnóstico 81
4.1 Matriz DAFO 81
4.2 Resumen del diagnóstico 82
5 Planificación estratégica 85
5.1 Objetivos 85
5.1.1 Objetivos comerciales cualitativos 86
5.2 Estrategias 87
5.2.1 Estrategias de segmentación 87

5.2.2 Estrategias de posicionamiento 91
5.2.3 Estrategias de producto y marca 93
5.2.4 Estrategias de precio 94
5.2.5 Estrategias de comunicación 95
6 Plan de marketing 97
6.1 Acciones a corto plazo 99
6.1.1 Elaboración de un video institucional de la Escuela Naval Militar 100
6.1.2 Organización de un evento deportivo en el recinto de la ENM 101
6.1.3 Optimización de la página web de la Escuela Naval Militar 102
6.1.4 Modificación de la información de la Escuela Naval Militar en Wikipedia 103
6.1.5 Creación de una manual de buenas maneras del alumnado 104
6.1.6 Mejora de la guía explicativa del plan de estudios 105
6.1.7 Comisionar alumnos a sus antiguos institutos/colegios 106
6.1.8 Continuación de las visitas guiadas por parte de colegios e institutos 107
6.1.9 Mejoras en las actuales acciones sociales 108
6.1.10 Continuación de labores de prestigio 109
6.1.11 Embarques de corta duración en unidades 110
6.1.12 Embarques de oficiales ajenos a la Escuela en lanchas de instrucción 111
6.1.13 Publicación de artículos de alumnos en revistas oficiales de Armada 112
6.1.14 Incrementar las visitas de los profesores del CUD a las unidades 113
6.1.15 Creación de una comisión para el seguimiento de actividades 114
6.2 Acciones a medio plazo 115
6.2.1 Creación de un cuenta Twitter oficial de la Escuela Naval Militar 116
6.2.2 Organización de un campeonato deportivo en la Escuela Naval Militar 117
6.2.3 Intercambio de una jornada de clases con la Universidad de Vigo 118
6.2.4 Presencia de la ENM en las distintas ferias sobre salidas profesionales 119
6.2.5 Desarrollo de mayor número de acciones sociales 120
6.2.6 Cesión de instalaciones y equipamiento a asociaciones locales 121
6.2.7 Colaboración con eventos locales 122
6.2.8 Emisión de un programa de radio desde la Escuela Naval Militar 123
6.2.9 Instalación de señalización a nivel regional 124
6.2.10 Promover la asistencia a un día lectivo por parte de oficiales 125
6.2.11 Asistencia de oficiales a las exposiciones de TFG 126
6.2.12 Intercambios con otras academias nacionales 127
7 Conclusiones 129
8 Bibliografía 133

9 ANEXO I.....137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Acta diurna [2] 9
Figura 1-2 Empleo de posters como medio de publicidad [1] 10
Figura 1-3 Antiguo anuncio de TV [3] 10
Figura 1-4 Escena del conocido anuncio de Apple en la Super Bowl [4] 11
Figura 1-5 Publicidad del portal web Google [5] 11
Figura 1-6 Marketing social mediante Twitter [6] 12
Figura 1-7 Logotipo de marketing de la Universidad de Nicaragua [8] 13
Figura 1-8 Relación sector industrial - consumidor 14
Figura 1-9 Evolución de las 4Ps de McCarthy 14
Figura 1-10 Guía de elaboración del plan de marketing 15
Figura 1-11 Cartel publicitario empleado por el gobierno de los EE.UU. [11] 16
Figura 1-12 Plan operativo para los años 2012-2016 [15] 17
Figura 2-1 Relación de términos equiparables a la realidad 21
Figura 3-1 Previsión Económica de la Comisión Europea [22] 24
Figura 3-2 Evolución del precio del barril de petróleo [23] 25
Figura 3-3 Servicio de Estadística del Ministerio de Defensa [25] 26
Figura 3-4 Organigrama F-80 27
Figura 3-5 Fragata F-82 [27] 29
Figura 3-6 Fragata F-100 [27] 29
Figura 3-7 L-61 Juan Carlos I [27] 29
Figura 3-8 B.A.A. Galicia [27] 30
Figura 3-9 B.A.C. Cantabria [27] 30
Figura 3-10 United States Naval Academy [29] 32
Figura 3-11 Academia General Militar [30] 32
Figura 3-12 Stand de las Fuerzas Armadas en AULA [31] 33
Figura 3-13 Página web de reclutamiento 33
Figura 3-14 Estructura organizativa ENM 42
figura 3-15 Estructura organizativa del CUD 43
Figura 3-16 Estructura del Patronato 43
Figura 3-17 Reunión del Patronato [36] 44
Figura 3-18 Prueba T para una muestra en SPSS Statistics 63
Figura 3-19 ANOVA en SPSS Statistics 64
Figura 3-20 Datos de significación de las diferentes cuestiones 65
Figura 3-21 Valores medios de las cuestiones 66

Figura 3-22 Valoración del ítem 20 por parte de los diferentes cursos....67
Figura 3-23 Valoración del ítem 3 por parte de los diferentes cursos....68
Figura 3-24 Valoración del ítem 18 por parte de los diferentes cursos....69
Figura 3-25 Valoración del ítem 19 por parte de los diferentes cursos....70
Figura 3-26 Valoración del ítem 1 por parte de los alumnos de diferentes CCAA....71
Figura 3-27 Valoración del ítem 2 por parte de alumnos con diferentes estudios previos 72
Figura 3-28 Valoración del ítem 19 por parte de alumnos que han ingresado por distintas vías....73
Figura 3-29 Segmentación de la muestra en SPSS Statistics 74
Figura 5-1 Ejemplo de grassroots marketing [40]....88
Figura 5-2 Respuesta del consumidor al producto 90
Figura 5-3 Relación cliente-empresa-producto 92
Figura 5-4 Logotipo Escuela Naval Militar y símbolo Alférez de Navío 93
Figura 6-1 Ciclo de mejora en la imagen de los Alféreces de Navío 97
Figura 6-2 Búsqueda ENM en Youtube [42] 100
Figura 6-3 Cártel publicitario carrera popular [43]....101
Figura 6-4 Página web USNA [29] 102
Figura 6-5 Índice de la consulta Escuela Naval Militar en Wikipedia [44] 103
Figura 6-6 Ejemplo de guía 104
Figura 6-7 Guía explicativa del plan de estudios [31]....105
Figura 6-8 Artículo sobre una conferencia de un Guardiamarina [45] 106
Figura 6-9 Visita de un colegio a la ENM [46]....107
Figura 6-10 Donación de sangre en el recinto de la ENM [47] 108
Figura 6-11 Presidente de la Xunta de Galicia, Sr. D. Núñez Feijóo [48] 109
Figura 6-12 Patrullero Tabarca [27]....110
Figura 6-13 Lancha de Instrucción....111
Figura 6-14 Revista General de Marina [27]....112
Figura 6-15 Visita profesores F-100 [36]....113
Figura 6-16 Laboratorio ENM [36]....114
Figura 6-17 Difusión de labores sociales vía Twitter [49]....116
Figura 6-18 Cartel torneo de fútbol [50] 117
Figura 6-19 Visita a la Universidad de Vigo [36] 118
Figura 6-20 Salón internacional del estudiante y de la oferta educativa [51] 119
Figura 6-21 Recolección de alimentos por parte de alumnos [29]....120
Figura 6-22 Memorial Gerardo Steudel [52]....121
Figura 6-23 Competición Mountain Bike [53]....122
Figura 6-24 Oficial de Marina en radio [54] 123

Figura 6-25 Señalización Escuela Naval Militar [55] 124
Figura 6-26 Clase de química en la Escuela Naval [36] 125
Figura 6-27 Defensa TFG [56] 126
Figura 6-28 Escuela Naval Militar [44] 127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Relación de AN destinados en el año 2014....28
Tabla 3-2 Competencias generales [32]....35
Tabla 3-3 Competencias específicas [32]....36
Tabla 3-4 Plan de estudios del primer curso....37
Tabla 3-5 Plan de estudios del segundo curso....37
Tabla 3-6 Plan de estudios del tercer curso....38
Tabla 3-7 Plan de estudios del cuarto curso....38
Tabla 3-8 Plan de estudios del quinto curso....39
Tabla 3-9 Imagen de las Fuerzas Armadas [35]....41
Tabla 3-10 Percepción de las Fuerza Armadas [35]....41
Tabla 3-11 Relación de personal con el método de obtención de información....47
Tabla 3-12 Planificación temporal de la fase de análisis estratégico....60
Tabla 4-1 Matriz DAFO....81
Tabla 5-1 Estrategias de posicionamiento....91
Tabla 5-2 Relación calidad-precio....94
Tabla 6-1 Relación del espacio temporal....98
Tabla 6-2 Objetivos del plan de marketing....98

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Estado del arte

1.1.1 Historia del marketing

A lo largo de la historia no ha sido fácil determinar cuáles han sido los orígenes del marketing. Muchas teorías convergen a que fueron los egipcios, hace ya 4000 años, la primera civilización en esculpir el cobre para notificar avisos públicos, aunque es inevitable pensar que fue el comercio quien, más adelante, estimularía las primeras técnicas. En la antigüedad, los vendedores trataban de darse a conocer a través de símbolos inscritos en materiales de la época, como las cortezas de árbol, para dar salida a sus productos. Los mercaderes babilónicos, hace 2500 años, empleaban la propia voz de los hombres para anunciarse, siendo los griegos quienes lograron perfeccionar estas técnicas e incluso las mejoraron mediante la creación de los concursos comerciales o de las lonjas. Sin embargo, no es hasta la época de los romanos, cuando aparecen los primeros soportes comunicativos. Estos medios consistían en pintar anuncios en los muros de las propias construcciones públicas, como los Acta Diurna, que eran murales donde aparecían avisos comerciales, o el sistema manuscrito de venta, que es lo que hoy se conoce como un catálogo, al igual que los primeros medios de propaganda política a través de la circulación de monedas con el rostro de emperadores. Otro aporte de los romanos a esta ciencia fue el uso de símbolos para reconocer ciertas profesiones y necesidades económicas. Esta técnica se aplicó de manera exitosa en la América prehispánica [1].

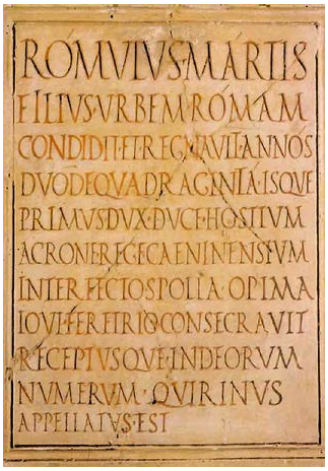


Figura 1-1 Acta diurna [2]

El marketing moderno nace de la mano de la imprenta a mediados del siglo XV. Éste fue el primer utensilio que se empleó para la difusión masiva de textos y por tanto un elemento que encajaba muy bien con las necesidades de la época. Estos medios se convierten en pocos años en muy populares, sobre todo los posters, que en muchos lugares llegan a prohibirse por su abusivo empleo. El primer anuncio impreso en este elemento surgió en Inglaterra y promocionaba café [1].

Figura 1-2 Empleo de posters como medio de publicidad [1]

Dentrifrice Tooth Gel crea la primera marca de productos en 1661. Hacia mitad del siglo XVIII, los medios existentes fueron relevados poco a poco por las revistas. En este periodo, surgen unos cambios en la sociedad del momento marcados por un gran acontecimiento histórico: la revolución industrial, donde se invierten las técnicas de venta. Ahora son los productos los que buscan al consumidor. Debido a estos cambios, la publicidad toma otra faceta totalmente distinta: se tiene que persuadir al público para que compre. Esta necesidad hace que el aspecto de los comercios cambie por completo cargándose de rótulos y figuras simbólicas, surgiendo las primeras agencias de publicidad. En 1882 aparece el primer anuncio electrónico en una marquesina de Times Square.

El marketing sufre su propia revolución con la aparición de los medios radiofónicos. Radio y teléfono, en pocos años iban a copar el mercado de la publicidad, desmarcándose años más adelante el televisor, el cual en 1954 supera a la radio y a las revistas conjuntamente, convirtiéndose el tele-marketing en una táctica común en todas las empresas para ponerse en contacto con el consumidor.

Figura 1-3 Antiguo anuncio de TV [3]

A comienzos de la década de los 70, muchos medios escritos se ven obligados a desaparecer por la abrumadora importancia de la televisión. En abril de 1973, el mundo contempla cómo se realiza la primera llamada telefónica con fines comerciales y no es hasta 1981 cuando se lanza el primer ordenador personal. Estos medios van a ser los pilares de las nuevas vías de hacer publicidad. De hecho, es en 1984 cuando Apple lanza su Macintosh durante la Super Bowl, cuando este mercado sufre una gran revolución, llegando este anuncio al 46% de los hogares norteamericanos tras una inversión comercial de 900.000$.

Figura 1-4 Escena del conocido anuncio de Apple en la Super Bowl [4]

En abril de 1994 se produce el primer caso de spam comercial en internet mediante la promoción de compañías como Sprint, Volvo o AT&T. Más adelante se produce otro salto generacional con la introducción de portales web como Yahoo! o Altavista. Estos en 1995 sólo eran usados por el 0,4% de la población mundial. Mientras que el buscador más empleado y conocido de la actualidad, Google, nace en 1998 para convertirse en el gigante que es hoy en día. Debido al crecimiento de estas tecnologías se comienzan a redactar leyes y normativas para regular el comercio online que poco a poco seguirá creciendo mediante el uso de blogs, redes sociales o incluso tiendas online como Amazon.

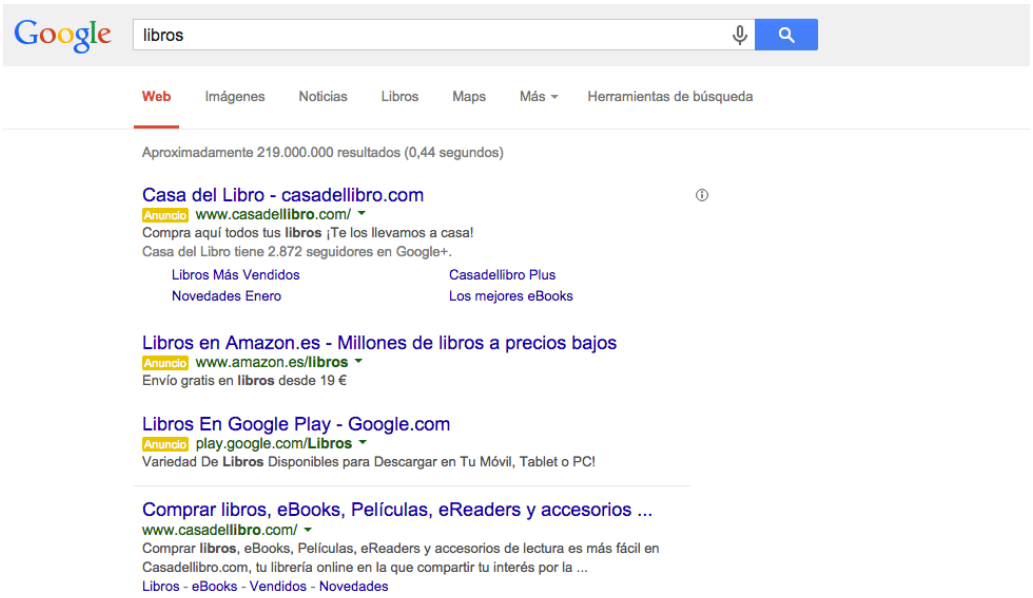


Figura 1-5 Publicidad del portal web Google [5]

En el año 2001 nacen los pop ups y pop unders, llegando a representar en 2003 un 8,7% de toda la publicidad digital. Es inevitable mencionar todos los nuevos medios surgidos hace no más de una década y que han revolucionado el mundo de la publicidad. En el año 2006 nace Youtube que incluye los anuncios antes, durante y después de los videos. El marketing social gratuito surge con Facebook y Twitter en 2007, siendo la publicidad online la segunda estrategia más importante en términos de presupuesto.

Figura 1-6 Marketing social mediante Twitter [6]

1.1.2 Evolución del marketing

En los últimos años se ha incrementado el uso y empleo del término marketing. Esta palabra, que la Real Academia Española asocia a mercadotecnia, no es otra cosa que el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. Esta definición, muchos expertos como P. Kotler de la Northwestern University , la consideran vaga, pues el marketing engloba muchos más aspectos que el simple aumento del comercio, prefiriendo tomar válidas otras más completas, como la dada por la American Marketing Association, en la que se entiende esta ciencia como la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. También se pueden aceptar otras definiciones comúnmente empleadas, y socialmente más intuitivas como puede ser el entendimiento del marketing como un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos [7].

Figura 1-7 Logotipo de marketing de la Universidad de Nicaragua [8]

La aclaración de este concepto al inicio del trabajo es de vital importancia porque de esta manera se evitará asociar el marketing a solamente la venta de un producto, como se hacía en los años iniciales, con el uso de la prensa o las revistas donde se persuadía a las personas para convertirlas en consumidores.

Por tanto, como defiende el experto Peter Drucker, el propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio que se ajuste a él, se venda por sí sólo. No es necesario que el elemento a comercializar sea un bien o un servicio. Existen multitud de casos en los cuales actúa el marketing, como en eventos, experiencias, lugares, propiedades, organizaciones, información incluso en ideas. Estas técnicas aplicadas a los elementos anteriormente mencionados se llevarán a cabo por un especialista, que será un individuo que tratará de buscar una respuesta, captando la atención, un donativo, un voto o una compra de un tercero, que es el conocido como cliente. Todas estas técnicas se reúnen y se ponen en práctica en terrenos de juego enormes y conocidos por todos: los mercados. En la antigüedad se concebía un mercado como la ubicación física donde los compradores se encontraban con los vendedores para realizar transacciones sobre un producto.

Hoy en día, los especialistas en marketing emplean el término mercado para abarcar agrupaciones de clientes. Se percibe a los vendedores como el sector industrial y a los compradores como miembros del mercado, aunque últimamente se está incrementando la tendencia hacia los cibermercados, donde las compras se realizan por internet.

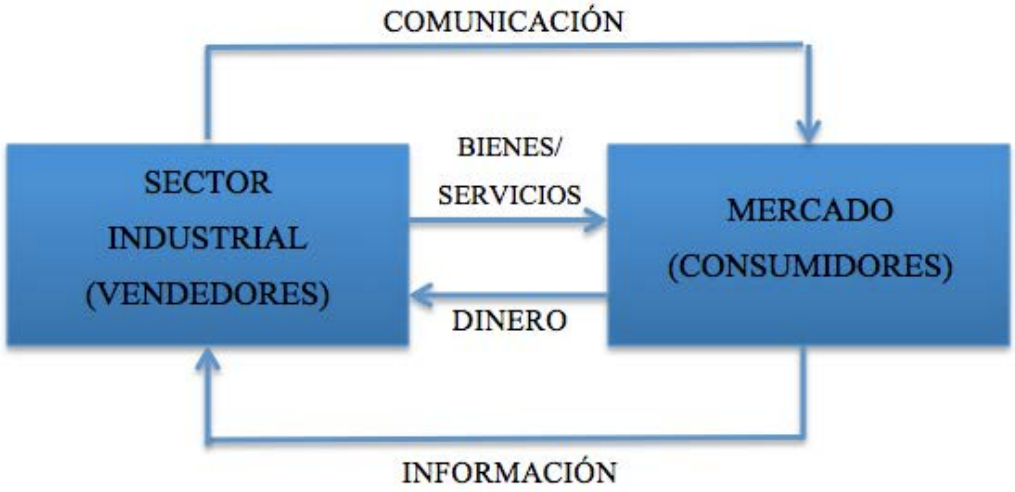


Figura 1-8 Relación sector industrial - consumidor

Dentro de estos mercados, todas las empresas se esfuerzan por crear su propia imagen de marca asociando esta a elementos fuertes, favorables y tan únicos como sean posibles. Esta marca, por tanto, se asocia a un valor de marca, que es un concepto fundamental del marketing, ya que es una combinación de calidad, servicio y precio. Estos tres valores van a crear una satisfacción al propio cliente que será el reflejo del rendimiento percibido en función a las expectativas generadas. Gracias a los canales de comunicación existentes, como las revistas, radio, televisión, correo, teléfono o internet, entre otros muchos, se consigue establecer un enlace con el posible cliente.

Serían innumerables las variables que intervienen en el marketing de cualquier producto. Una simplificación, comúnmente aceptada, es la que elaboró McCarthy y en la que presenta cuatro aspectos fundamentales en todo análisis. Esta teoría, conocida como las cuatro Ps de marketing está compuesta por: producto, precio, plaza y promoción. Aunque en los últimos años se está tendiendo a 4Ps adaptadas al siglo XXI, que se reflejan en la Figura 1-9 Evolución de las 4Ps de McCarthy.

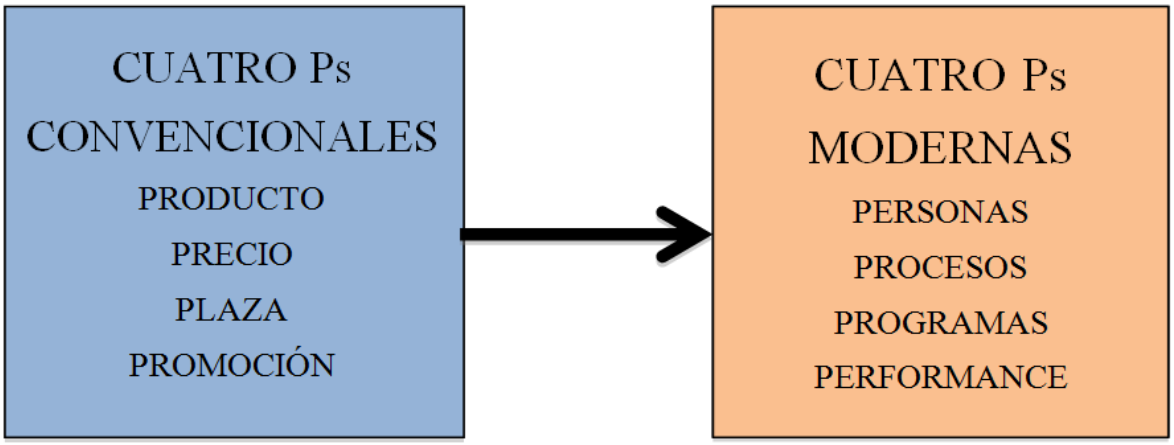


Figura 1-9 Evolución de las 4Ps de McCarthy

1.1.3 Plan de marketing

La tendencia actual, como se ha analizado en el punto anterior, no es solamente vender el producto sino algo más, como conseguir la plena satisfacción del cliente. Esto se consigue con el empleo y la puesta en práctica de los planes de marketing, siendo este es un documento escrito en el que se desarrollan unos objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado, de forma estructurada y mediante el uso de distintas estrategias o acciones siguiendo una serie de pasos:

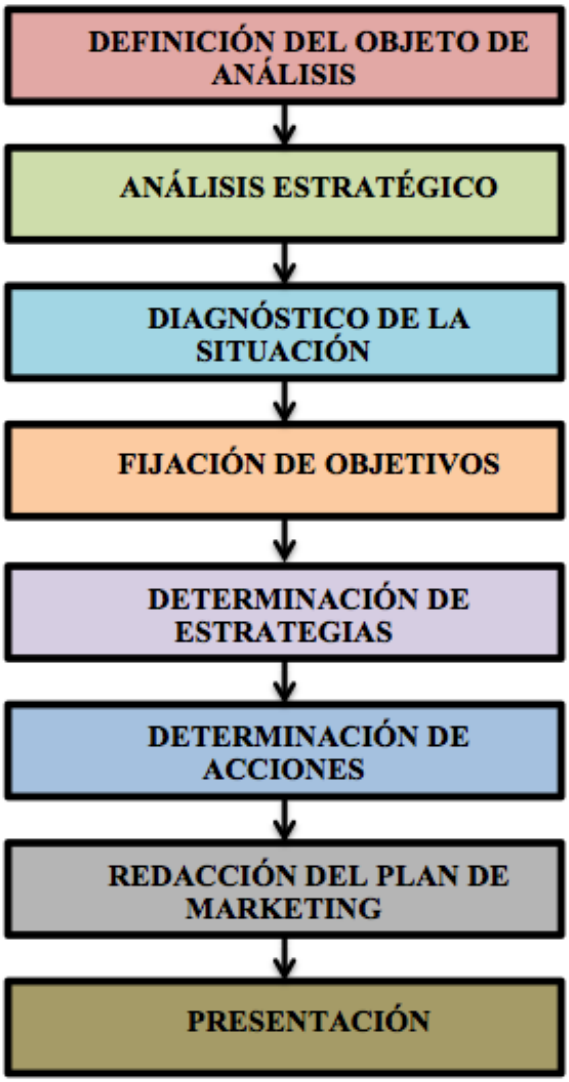


Figura 1-10 Guía de elaboración del plan de marketing

Los planes de marketing son elementos relativamente recientes, en los cuales se llega a una toma de decisiones para establecer ciertas mejoras en el marketing actual de la empresa. Al ser reciente, no existen muchas publicaciones ni artículos que traten el tema del proyecto. Sin embargo, sí que se puede encontrar información relevante con la que afrontar este problema.

En el ámbito militar se encuentran estudios como el de Jules I. Borack [9], donde se analizan los resultados de una encuesta efectuada a 4000 jóvenes norteamericanos y en la que se obtienen datos en función de sus edades, raza, región del país, educación recibida, ingresos actuales, estado civil o su grado de satisfacción con su trabajo actual. Durante esta encuesta, les proponen mejorar las condiciones de la vida militar para hacer esta más tractiva a través de medidas como: aumentos de sueldo, bonus, mejora de su educación con cursos y titulaciones o la oferta de contratos de larga duración para probar si con estas medidas se incrementaban los aspirantes a entrar en el cuerpo.

Otro trabajo que sirve como referencia en este campo es el elaborado por Stephen L. Mehay y William R. Bowman publicado en Industrial & labor relations review, vol. 55, No 4, July 2002 [10] y que trata de las capacidades que tiene un oficial de marina de la U. S. Navy y las que tiene un titulado en posesión de una carrera universitaria, haciéndose una comparación entre ambos.

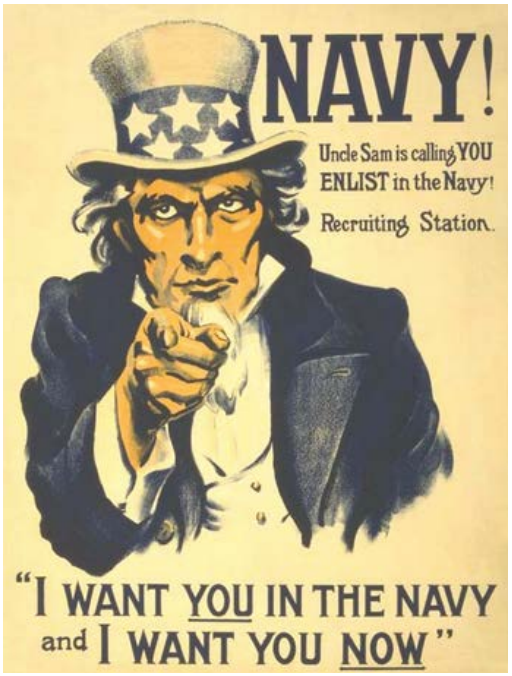


Figura 1-11 Cartel publicitario empleado por el gobierno de los EE.UU. [11]

Existen otros dentro de la Marina Estadounidense, como los que explican las posibilidades de trabajo y de carrera en la Marina de los EE.UU. y los distintos puestos a ocupar, para los cuales se desarrollarán unas capacidades profesionales determinadas vinculadas a estos. El trabajo muestra cómo a partir de una formación determinada, los empleos que se pueden desarrollar dentro de la carrera militar [12].

Otro estudio de Derek B. Stewart [13], donde se encuesta a 12264 jóvenes en instituciones militares americanas y se desarrolla cuestiones sobre el modo de vida y los programas militares a nivel interno. Se plantea el problema del trato preferente de ciertos alumnos, como los atletas, y qué inquietudes tienen los jóvenes durante su estancia en los centros.

Existe un trabajo [14] cuyo perfil es más cercano al tema del proyecto que los anteriores, elaborado por la Unidad de Reclutamiento del Ejército de Tierra de los Estados Unidos, donde se trata la posibilidad de una cooperación entre la Army y distintos centros educativos del país. Es una simbiosis, ya que ambas instituciones obtienen grandes beneficios, en concreto, ellos lo consideran como las 4Bs:

- Beneficios para la Army: Mejora su imagen, mejora la captación, se asocia la imagen de los reclutadores a la de salvadores de jóvenes que no tienen otra posibilidad y se mejora la calidad de los cadetes entre otros.
- Beneficios de los centros educativos: Obtienen salidas profesionales para sus alumnos, enlazan con una gran institución, tienen a veteranos con gran experiencia como profesores y en definitiva, mejoran su rendimiento.
- Beneficios individuales del alumnado: Tienen la posibilidad de acabar sus estudios con una retribución económica, maduran al tener contacto con la institución y al fin y al cabo, obtienen una mejor visión en conjunto de sus expectativas de futuro.
- Beneficio para la nación: Cooperación entre sus instituciones y obtención del mayor potencial de los jóvenes.

Fuera de la Marina Estadounidense existen pocos documentos, uno de ellos, bastante interesante, es el que redacta la Armada del Perú a través de su "Plan Operativo para los años 2012-2016" [15] donde se marcan unos objetivos a cumplir en ese intervalo de tiempo:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES DE LA ESCUELA NAVAL DEL PERÚ	OBJETIVOS GENERALES DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN DE LA MARINA 2012 – 2016				
	Mejorar la gestión ejecutiva y administrativa para ofrecer servicios educativos de calidad.	Fortalecer el proceso de formación integral con las competencias y valores tradicionales de la cultura organizacional.	Potenciar la innovación y la mejora continua de la calidad del sistema educativo.	Generar pensamiento Crítico y orientar el conocimiento para las actividades de investigación científica y tecnológica orientada hacia la solución de problemas.	Mantener una moderna infraestructura Y eficiente servicios de apoyo de los Centros de Formación.
Acreditar el programa de Ciencias Marítimas Navales de la Escuela Naval del Perú.			X		
Mejorar la calidad de la Gestión Educativa de la Escuela Naval del Perú.	X				
Optimizar la Cultura Organizacional de la Escuela Naval del Perú.		X			
Fortalecer la difusión de la imagen de la Carrera Profesional a través de los mecanismos publicitarios del Proceso de Admisión.			X		
Optimizar la formación académica, naval y física, teniendo en cuenta la Misión (Seguridad y Defensa Nacional), en un marco ético, moral y humanista, e intensificando las prácticas pre-profesionales y retroalimentando el programa de formación profesional mediante el seguimiento al desempeño del egresado.		X			
Formar profesionales competentes en el dominio del idioma Inglés, según requerimientos de la Marina de Guerra del Perú.		X			
Estructurar la Planta Docente de Educación Superior para el programa de Ciencias Marítimas Navales y capacitarlos según los requerimientos de la educación actual.			X		
Fomentar la investigación formativa y científica, en los niveles que correspondan, tanto en Cadetes y Aspirantes como en el personal docente.				X	
Desarrollar programas de evaluación y reconocimiento del desempeño y bienestar para el personal de la Escuela Naval.			X		
Optimizar los Convenios suscritos con Centros de Formación Universitaria a fin de fortalecer la formación profesional y servir como instrumento de reconocimiento Nacional e Internacional.			X		
Sistematizar los procesos de Extensión Universitaria y Proyección Social de la Escuela Naval del Perú, fortaleciendo la imagen Institucional.			X		
Contar con una infraestructura operativa y moderna que facilite las actividades académicas, administrativas y propicie el bienestar de todo el personal de la Escuela Naval del Perú.					X

Figura 1-12 Plan operativo para los años 2012-2016 [15]

Sin llegar a ser un plan de marketing como tal, es una buena referencia para saber qué medidas tomar para mejorar la formación y la imagen en la Escuela Naval del Perú y cómo implantarlas. También se marcan unos objetivos estratégicos generales y a partir de estos, unos planes de mejora en cuanto a calidad, resultados y canales de comunicación, entre muchos otros. Este documento, a su vez, va a dar lugar a otros dos: "Aplicación de un plan de mejora para el proceso de admisión en la Escuela Nacional del Perú" y el segundo, "Percepción de los estudiantes hacia la Marina de Guerra".

Todo ello será un pilar importante para establecer posteriormente un documento parecido al publicado por Gustavo Bravo Arís y titulado "Marketing como herramienta de gestión de la Armada Nacional Chilena" donde se empiezan a analizar temas directamente relacionados con el marketing pero todavía, al igual que los anteriores, sin llegar a serlo.

Por último, en ciertas instituciones sí que se alcanza la entidad de plan de marketing y son grandes ejemplos de cómo elaborar este:

1. “Plan de marketing e interés para postular a la Escuela Naval del Perú en escolares de los colegios objetivos” [16] realizado por el Cadete de tercer año Enzo De Mario Campos. Donde se busca la captación por parte de la Escuela Naval del Perú en los centros educativos del país. Se defiende la idea de que en la actualidad los alumnos no acuden a las universidades o a los centro de educación superior, sino que son estas instituciones las que deben buscar a los alumnos y deben influenciarlos a la hora de tomar decisiones como qué carrera estudiarán y dónde lo harán, esto ya ocurre normalmente en el sistema de acceso a las universidades de los países más importantes del mundo, como en Estados Unidos. Esta es la función que va a desempeñar la Escuela Naval del Perú porque saben que así es como obtendrán a los mejores oficiales para sus barcos.

2. “Plan de marketing de la Universidad de Jaime I” [17] que es muy similar al objeto del trabajo pero en una universidad pública. Se pueden aplicar muchas de las técnicas empleadas por esta universidad al caso de estudio de la Escuela Naval Militar ya que comparten muchas características. Defiende un punto muy importante como el de no pensar que el marketing no tiene cabida en el sector público, ya que como bien dice, esto ya se realiza en países como Francia, Alemania o Estados Unidos. Pero, ¿Qué utilidad tiene el marketing en una universidad pública? Si en estos centros se produce, con la realización de títulos, patentes o estudios, ¿Por qué no promocionarlos? Para empezar, se observa que va a tratar sobre temas muy similares, ya que el índice de este trabajo es bastante parecido al que se va seguir con la Escuela Naval. Tiene como fin promocionar la oferta educativa del centro, promover sus fuentes de ingreso, aumentar el número de matrículas, mejorar la nota media de los estudiantes y potenciar las relaciones con la sociedad. Todos estos objetivos se llevarán a cabo mediante una mejora de imagen para poder diferenciarse de otros centros. Comienza con un análisis DAFO donde se van a localizar las amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades de la institución:

- Amenazas: Detecta factores como la crisis económica, el incremento de la competencia con nuevas universidades privadas e incluso con aquellas públicas que ofertan la misma titulación y sobre todo el descenso de los estudiantes que accederán a la universidad.
- Oportunidades: La alta tasa de paro, hace que los jóvenes continúen sus estudios, se busca un desarrollo del ámbito del postgrado en todos sus aspectos, al igual que centra la fuente del conocimiento en las universidades.
- Fuerzas: Se certifica la calidad en la gestión y en los estudios a través de certificados ISO, EFQM o Campus de Excelencia Internacional. En segundo lugar, las Tecnologías de la Información y la Comunicación están presentes en todos los ámbitos. Destacar la gran oferta tanto académica como deportiva que oferta.
- Debilidades: Aun teniendo buena imagen, alumnos con alto rendimiento prefieren otros centros. El centro no está bien conectado con el norte, se debería reestructurar la página web y mejorar la internacionalización.

A partir de esta matriz se fijan unos objetivos como el incremento del ratio de matrícula de nuevo ingreso, tanto en grado como en máster, la mejorara del perfil del estudiante matriculado a través de políticas de captación de talento, al igual que la imagen de la institución, potenciando relaciones entre universidad, empresa y sociedad. Para todo ello, se seguirán estrategias de posicionamiento a través de medidas como:

- Jornadas de puertas abiertas.
- Participación en ferias educativas de grado.
- Charlas en los centros educativos.
- Acciones de difusión, publicidad y marketing.
- Internet: crear un portal de futuros estudiantes.
- Programas interprovinciales para formarse en este centro.
- Campañas donde antiguos alumnos relevantes cuenten su experiencia.
- Promoción de las vocaciones científicas y humanísticas entre en estudiantado de secundaria.
- Planes especiales para deportistas de élite.
- Desarrollo de becas para los mejores alumnos.
- Estancias en prácticas.
- Planes Erasmus.
- Bolsas de trabajo.
- Prácticas solidarias en países empobrecidos.

Para mantener un control efectivo sobre todas estas medidas se crea un Comité de Marketing con el cometido de dotar recursos para implementar el plan y realizar un control y seguimiento de este.

3. “Plan de marketing de la Biblioteca de la Universidad de Córdoba” [18]. Al igual que el anterior, su empleo es muy útil ya que son instituciones parecidas. También realiza un análisis DAFO con el fin de poder sacar el máximo partido a esta sección de la Universidad. Son objetivos menos ambiciosos que los establecidos por la Universidad Jaime I, ya que sólo afectan a un sector pequeño de la institución pero que sin duda es un elemento que va a marcar si un centro está a la altura de los mejores o no. Con ello se quiere conseguir la total satisfacción de los usuarios y hacer que tengan todas las herramientas a mano, potenciando así la imagen del centro. Para ello se realiza un análisis exhaustivo del uso que cada perfil de usuario hace de esta sección de la Universidad, dándose soluciones:

- Presentación a los alumnos de nuevo ingreso
- Establecer una guía que se anexe a la matrícula
- Realizar visitas guiadas.
- Paneles informativos claros.
- Crear listas de distribución en las que los alumnos se inscriban.
- Información de las nuevas adquisiciones.
- Elaboración de marca páginas.
- Ofertar las instalaciones para la realización de actos.
- Concursos anuales: fotografía, poesía, relatos u otro del estilo.
- Realizar encuestas de satisfacción.
- Ofertar la página web.

1.2 Peticionario

En el año 2010 se modifican los planes de estudios [19] en todas las academias militares del país. La principal consecuencia de este cambio fue la implementación de un título de grado en la formación de los futuros oficiales. El motivo del desarrollo de este plan de marketing se corresponde con la realización del trabajo de fin de grado (TFG) del Centro Universitario de la Defensa en Marín por parte de un alumno de quinto curso de la Escuela Naval Militar (ENM) que aspira a convertirse en Alférez de Navío de la Armada Española. Por primera vez en la historia de esta institución, se requiere la realización de un TFG para poder recibir el despacho de oficial.

En el caso particular de la Armada, se decide, con gran criterio, que los alumnos deben de complementar su formación con un grado en ingeniería mecánica, lo cual no es nada raro, ya que gran parte de las materias impartidas por el centro universitario, con el anterior plan de estudios, eran muy parecidas en contenidos a las incluidas en el nuevo grado.

Dentro del gran abanico de propuestas que el Centro Universitario de la Defensa oferta a sus alumnos, se decide redactar este trabajo por la originalidad del tema y porque nadie mejor que el propio alumno sabe si esa formación recibida durante sus cinco años de formación ha sido la mejor posible o no. Después de haber analizado y estudiado distintos artículos, trabajos, presentaciones, publicaciones u otro tipo de documentos procedentes de diferentes fuentes de información, no se encuentra ningún trabajo como el que se tiene la intención de redactar, ni a nivel nacional ni internacional. Esto es, preciosamente, lo que convierte al proyecto en un reto único.

Es gratificante para cualquier alumno tener el deber de mostrar al resto de la sociedad que la formación que ha elegido recibir es la mejor que se puede tener. Pero más aún si se tiene que convencer a otra institución, que va a contratar a este personal más adelante, de que va a recibir a profesionales altamente cualificados y preparados para desarrollar todas las tareas y misiones que se les encomiende.

2 OBJETO DE ANÁLISIS

Dentro de la Armada, la ENM es la encargada de formar a los nuevos Alféreces de Navío que iniciarán su carrera militar en sus primeros destinos tras recibir los despachos, al finalizar sus estudios. Se va a analizar el proceso de formación de un Alférez de Navío en sentido crítico y se comprobará si realmente está preparado para salir destinado a las unidades que les requieren. Aunque este objetivo es importante, no será el principal del trabajo, pues este se centrará en mostrar a esas unidades futuras que ya están preparados y que no deben existir inquietudes por haberse modificado el plan de estudios de los oficiales de las Fuerzas Armadas. Esta modificación supone una variación en su modelo de formación para que se garantice lo establecido en el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre [20].

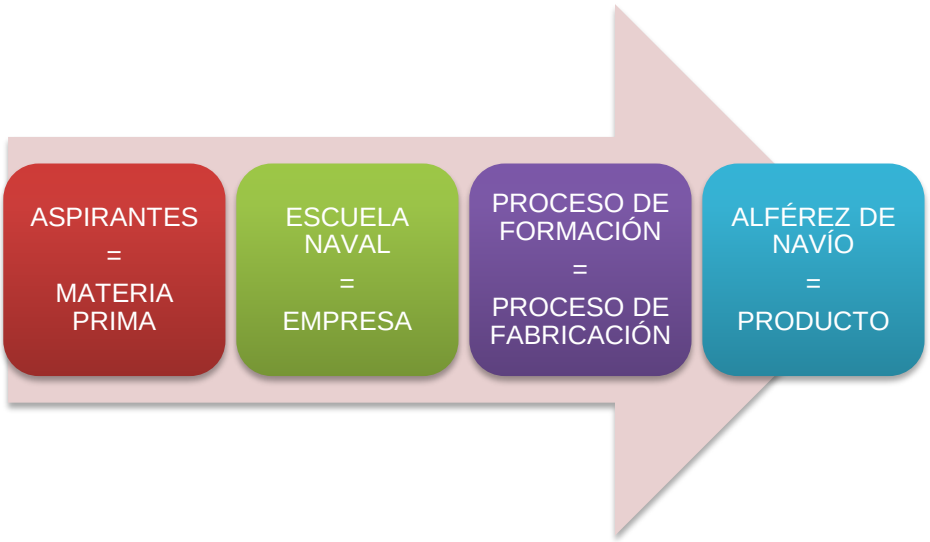


Figura 2-1 Relación de términos equiparables a la realidad

Para conseguir este objetivo final, es necesario, en primer lugar, definir cuál será el objeto de análisis durante todo este proceso. En el caso de este estudio, se trabajará con un producto adaptado a las condiciones del título del proyecto. Por esa razón, se debe entender como tal al futuro oficial de las Fuerzas Armadas, en concreto, a un futuro Alférez de Navío, que es formado, o "fabricado" en una empresa llamada Escuela Naval Militar, la cual es experta en ese sector. Al principio puede parecer difícil concebir esta idea, pero a través de un profundo estudio se verá cómo se puede interpretar este proceso de una manera fácil e intuitiva.

La Figura 2-1 Relación de términos equiparables a la realidad se tiene que tener en mente por parte del lector a lo largo de todo el trabajo, ya que se mencionarán únicamente términos como Aspirantes, Escuela Naval Militar (ENM), proceso de formación y Alférez de Navío en lugar de materia prima, empresa, proceso de fabricación y producto.

Existe un segundo objetivo del trabajo, que surge como consecuencia del primero: mejorar la captación de aspirantes para poder tener a los mejores alumnos en el proceso de formación. Por tanto, será fundamental dar a conocer la Armada como institución, tal y como propuso el Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada en las "Líneas Generales de la Armada 2012" [21], convirtiéndose la comunicación en el sexto objetivo de su mandato, defendiéndose que la Armada es una institución con historia, con valores, profundamente arraigada, que cumple unas misiones importantes para la sociedad a la que sirve y que, por tanto, es importante que deba ser conocida por los españoles.

Otros factores que se deben limitar en esta fase inicial del proyecto son el ámbito geográfico y temporal en el que se va a desarrollar este plan.

Es inevitable pensar que el ámbito geográfico será nacional, ya que no es interesante para los futuros compradores del producto, las unidades a las que llegan estos oficiales en su primer destino, sean capaces de exportar este bien a otros países, pues sería una pérdida importante de capital. Mientras que dentro del ámbito temporal, se hablará de un plan plurianual, en el que se debe desarrollar el producto, no sólo con vista a un sólo año, sino que se extenderá la aplicación del Plan de marketing a largo plazo.

Gracias a este estudio se analizará el proceso de comercialización de un producto de reciente creación y que en 4 meses saldrá al mercado con una oferta de 58 unidades.

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Después de escoger el producto a desarrollar, se debe realizar una investigación exploratoria dirigida a analizar la situación actual del objeto de estudio siguiendo una serie de pasos. Este análisis ha de ser lo más meticuloso posible sin olvidar que este no será el objeto principal del estudio, pero sí la base para detectar en qué momento nos encontramos para poder emplear unas técnicas u otras en lo que al marketing empresarial se refiere.

3.1 Determinación de las variables a analizar

En todo plan de marketing es fundamental saber qué información es importante para conocer la situación actual del producto, su evolución en los últimos años y qué perspectivas de futuro tiene. Si esta recopilación de información fuera incompleta, errónea o irrelevante se tendrá un grave problema a la hora de valorar el resultado final. Es por eso que una parte importante del trabajo, por no decir la más, consiste en identificar aquellas variables que puedan influenciar en la correcta evolución del producto. Se va a seguir un análisis coherente, desde aquellos factores externos a los internos para, poco a poco, ver cuáles de ellos van a proporcionar ventajas, cuáles de ellos no y cuáles serán neutros, es decir, aquellos que en principio se deberán analizar, pero no van a tener ningún peso en la toma de decisiones.

Es importante tener una visión clara y concisa de qué se desea obtener, porque la recopilación de estos datos es un proceso lento y que en muchos casos va a requerir de mucho tiempo, no sólo para obtener esa información sino también para procesarla, evaluarla y presentarla. Resulta de vital importancia tener una planificación previa e ir evolucionando de manera que se pueda tener toda la información en el momento que se necesite y no olvidar el objetivo final del trabajo, que será la línea que se debe seguir en todo momento.

El objetivo de este análisis será la construcción de una matriz DAFO, en la cual se presentan todos estos datos de una manera objetiva, resumida y rápida. A partir de los datos recogidos en esta matriz, se sacan unas conclusiones que llevarán a la toma de unas estrategias que harán cumplir con los objetivos del plan de marketing.

Por último, una vez se tengan decididas las estrategias a seguir, se redactará el plan de marketing como tal, en el que se dan unas recomendaciones a la Escuela Naval Militar para que en el futuro ponga en práctica y así mejorar su imagen frente a las unidades de la Armada Española que serán sus clientes. Es por este motivo, que se le debe dar importancia a la base de todo plan: las variables a analizar, que será el objeto de estudio en este tercer apartado.

3.1.1 Análisis del entorno

En este apartado se presentarán e interpretarán los resultados obtenidos. Se incluirán, de ser el caso, gráficas y tablas que representen resultados del proyecto. Cuando corresponda, se incorporará la validación o prueba de los resultados obtenidos.

3.1.1.1 Análisis del macroentorno

3.1.1.1.1 Entorno económico

- Perspectivas de crecimiento económico: En el año 2013 España tuvo un decrecimiento del 1,2%, en 2014 la tendencia fue positiva con un 1,3% y según las previsiones del FMI en 2015 se continuará con un crecimiento del 1,7%. Existen otros índices, que tienen carácter oficial, y que también son el reflejo de un detallado estudio previo, como el que desarrolla la Comisión Europea, que en este caso en concreto, refuerza lo publicado por el FMI ya que es muy similar en cuanto a sus expectativas:

NUEVAS PREVISIONES ECONÓMICAS DE LA COMISIÓN EUROPEA

	PIB (%)			INFLACIÓN (%)			DESEMPLEO (% de la pobl. activa)			DÉFICIT PÚBLICO (% del PIB)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Bélgica	0,2	1,4	1,7	1,2	0,9	1,4	8,4	8,5	8,2	-2,7	-2,6	-2,7
Alemania	0,4	1,8	2,0	1,6	1,4	1,4	5,3	5,2	5,1	-0,1	0,0	0,0
Estonia	0,7	2,3	3,6	3,2	1,8	2,8	8,8	8,3	7,7	-0,4	-0,4	-0,4
Irlanda	0,3	1,8	2,9	0,5	0,8	1,1	13,1	11,9	11,2	-7,2	-4,8	-4,3
Grecia	-3,7	0,6	2,9	-0,9	-0,6	0,2	27,3	26,0	24,0	-13,1	-2,2	-1,0
España	**-1,2**	**1,0**	**1,7**	**1,5**	**0,3**	**0,9**	**26,4**	**25,7**	**24,6**	**-7,2**	**-5,8**	**-6,5**
Francia	0,3	1,0	1,7	1,0	1,2	1,2	10,8	11,0	11,0	-4,2	-4,0	-3,9
Italia	-1,9	0,6	1,2	1,3	0,9	1,3	12,2	12,6	12,4	-3,0	-2,6	-2,2
Chipre	-6,0	-4,8	0,9	0,4	0,4	1,4	16,0	19,2	18,4	-5,5	-5,8	-6,1
Letonia	4,0	4,2	4,3	0,0	1,9	2,1	11,9	10,5	9,2	-1,3	-1,0	-1,0
Luxemburgo	2,1	2,2	2,5	1,7	1,5	1,7	5,9	6,0	5,9	-0,2	-0,5	-2,4
Malta	2,0	2,1	2,1	1,0	1,2	1,9	6,5	6,4	6,4	-3,0	-2,7	-2,7
Holanda	-0,8	1,0	1,3	2,6	1,1	1,3	6,7	7,4	7,2	-3,1	-3,2	-2,9
Austria	0,3	1,5	1,8	2,1	1,8	1,8	4,9	4,8	4,7	-1,7	-2,1	-1,8
Portugal	-1,6	0,8	1,5	0,4	0,8	1,2	16,5	16,8	16,5	-5,9	-4,0	-2,5
Eslovenia	-1,6	-0,1	1,3	1,9	0,8	1,3	10,2	10,8	10,7	-14,9	-3,9	-3,3
Eslovaquia	0,8	2,3	3,2	1,5	0,7	1,6	14,2	13,9	13,4	-2,5	-3,3	-3,4
Finlandia	-1,5	0,2	1,3	2,2	1,7	1,6	8,2	8,3	8,1	-2,4	-2,5	-2,3
Zona Euro	**-0,4**	**1,2**	**1,8**	**1,4**	**1,0**	**1,3**	**12,1**	**12,0**	**11,7**	**-3,1**	**-2,6**	**-2,5**
Suecia	0,9	2,5	3,3	0,4	0,9	1,8	8,0	7,7	7,3	-1,1	-1,5	-0,8
Reino Unido	1,9	2,5	2,4	2,6	2,0	2,0	7,6	6,8	6,5	-6,3	-5,2	-4,2
Unión Europea	**0,1**	**1,5**	**2,0**	**1,5**	**1,2**	**1,5**	**10,9**	**10,7**	**10,4**	**-3,5**	**-2,7**	**-2,7**

Figura 3-1 Previsión Económica de la Comisión Europea [22]

- Evolución de los precios: La situación actual es un decremento del Índice del Precio al Consumo (IPC) debido principalmente a la reducción del coste mundial del barril de petróleo. Se prevé que el precio del crudo continúe descendiendo al menos hasta mitad de año 2015 lo que debería favorecer a un país puramente importador como España.

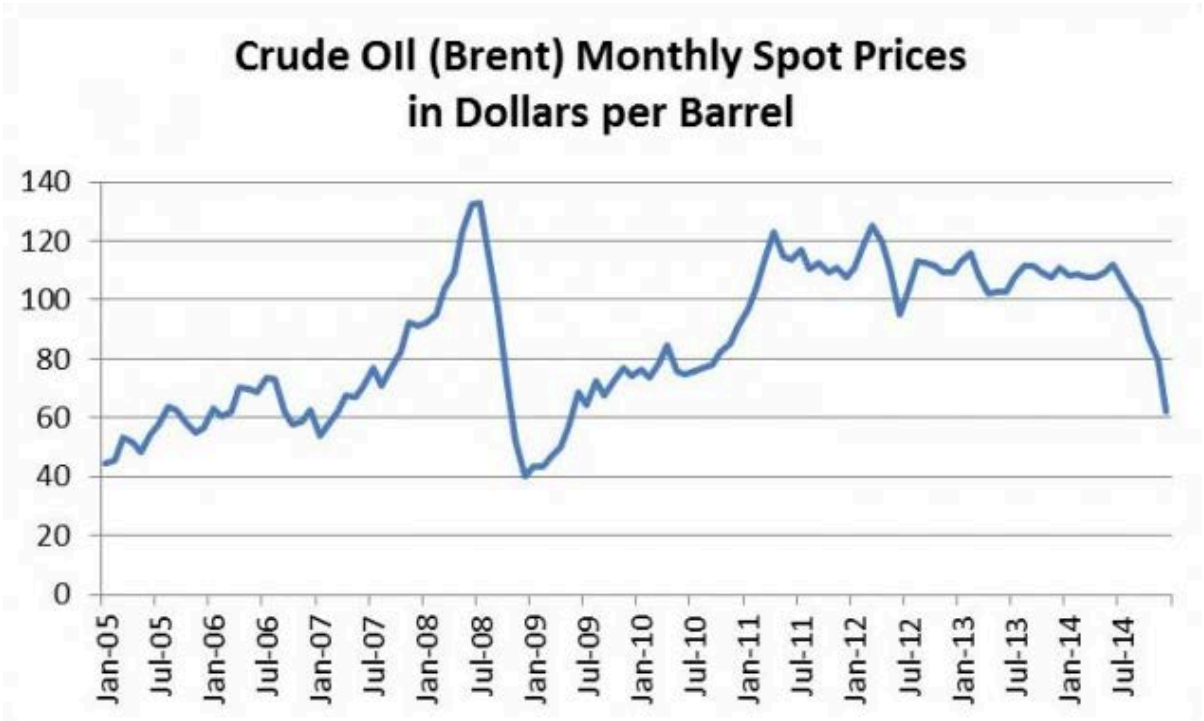


Figura 3-2 Evolución del precio del barril de petróleo [23]

3.1.1.1.2 Entorno demográfico

Este punto va tener gran importancia porque la materia prima del producto se obtiene de la población española y por tanto es necesario estudiar con gran detalle la evolución de la demografía con el paso del tiempo. No debemos olvidar que para poder ofertar Alféreces de Navío deben existir jóvenes españoles con intención de ingresar en la Escuela Naval.

En los últimos años España ha tenido un decremento de su población debido a dos factores principales: la baja tasa de natalidad y la emigración a otros países de la UE. Dentro del segundo caso, la mayor fuga de población surge en ciudadanos de entre 25-40 años y sobre todo varones. El perfil del Aspirante no se vería muy afectado, ya que se centraría principalmente en varones de entre 17-21 años. No siendo esta variable una limitación, sino una oportunidad, ya que se debe mostrar a los jóvenes, que sí cumplen con los requisitos, que ingresar en las Fuerzas Armadas es una buena alternativa para su futuro [24].

3.1.1.1.3 Entorno político-legal

Con la ley 39/2007 de 19 de noviembre de la carrera militar [19] se implementa un nuevo plan de estudios para los oficiales de las Fuerzas Armadas. Esto va a suponer un cambio en el plan de estudios con el fin de obtener un resultado final mejor y que satisfará al futuro comprador, que como se mencionó anteriormente, serán las primeras unidades a las que irá destinado el Alférez de Navío. Se introduce, como gran novedad en el proceso de formación del alumno, la implementación de un Grado correspondiente con el marco de educación europeo, tal y como indica el siguiente artículo:

Artículo 44. Enseñanza de formación de oficiales.

1. La formación de oficiales de los cuerpos generales y de infantería de marina tiene como finalidad la preparación para el ejercicio profesional y la capacitación para la incorporación a sus respectivas escalas. Comprende, por una parte, la formación militar general y específica y, por otra, la correspondiente a un título de grado universitario del sistema educativo general [19].

3.1.1.1.4 Entorno socio-cultural

Los Anuarios Estadísticos del Ministerio de Defensa registran que en el año 2010, se presentaron como candidatos a convertirse en alumnos del nuevo plan de estudios 2759 estudiantes tanto para Armada, Ejército de Tierra, Ejército del Aire y Guardia Civil. En el año 2011 fueron 1905 estudiantes y en el 2012, 1878 personas. Sin embargo, en 2013, con 1587 solicitudes el número decrece de manera significativa, llegando a 1272 solicitudes en 2014. La sección de Reclutamiento del Ministerio de Defensa atribuye ese descenso en el número de solicitantes a que los aspirantes son realistas en el sentido de que les hace falta una nota de corte y aquellos que no la tienen, optan por no presentar su solicitud.

Figura 3-3 Servicio de Estadística del Ministerio de Defensa [25]

3.1.1.2 Análisis de la demanda

3.1.1.2.1 Tamaño actual de mercado

Según el Real Decreto 409/2010, de 31 de marzo [26], por el que se aprueba la provisión de plazas de las Fuerzas Armadas y de la Escala Superior de Oficiales de la Guardia Civil para el año 2010 está previsto que para el año 2015 se requieran un total de 62 oficiales. Actualmente, a falta de 4 meses para concluir la formación de estos, la Escuela Naval puede ofertar 56. La previsión inicial de 69 oficiales se ha visto reducida en 13 unidades. Lo que supone que aproximadamente un 19% de los alumnos que comenzaron su proceso de formación no lograron terminar sus estudios.

De los 62 nuevos oficiales que la Armada demandó hace 5 años, la Escuela Naval va a promocionar a 56 alumnos que comenzaron su formación en el año 2010. Sin embargo, gracias al acceso con titulación (que es una vía de ingreso alternativa), el déficit se reduce a 4 unidades, ya que actualmente están cursando estudios en la Escuela Naval Militar 2 alumnos que poseen titulación universitaria previa y que ingresaron en el año 2014. Siendo, este medio, un buen método de reposición en el tercer curso para promociones que se hayan visto reducidas con el paso de los cursos, así se podrá satisfacer en mayor medida a la Armada

En definitiva, estos datos revelan que se debería hacer una estimación inicial teniendo en cuenta que 1 de cada 5 alumnos no finalizará sus estudios. Aunque lo más aconsejable sería hacer una previsión que se quedase corta y que pueda ser repuesta más adelante por miembros ya titulados, ya que de esta manera, se evita tener que hacer el siempre indeseable ajuste de plazas en el último curso.

3.1.1.2.2 Tasa de crecimiento anual del mercado en los últimos años

No existe una relación lineal de la demanda interanual del producto. Esta demanda se ve modificada cada año, dependiendo de una estimación inicial por parte del cliente que se realiza según lo explicado en Personas que intervienen en el proceso de compra.

3.1.1.2.3 Segmentos de mercado existentes

El mercado está limitado a un tipo de cliente muy concreto: La Armada Española. No se espera tener que vender a otro consumidor durante los próximos años. La Armada espera que su producto sea capaz de desarrollar distintas habilidades que le permitan realizar las funciones en su primer destino, que se pueden observar en el diagrama tipo de una primera unidad de destino de Alférez de Navío, como se muestra en la Figura 3-4 Organigrama F-80:

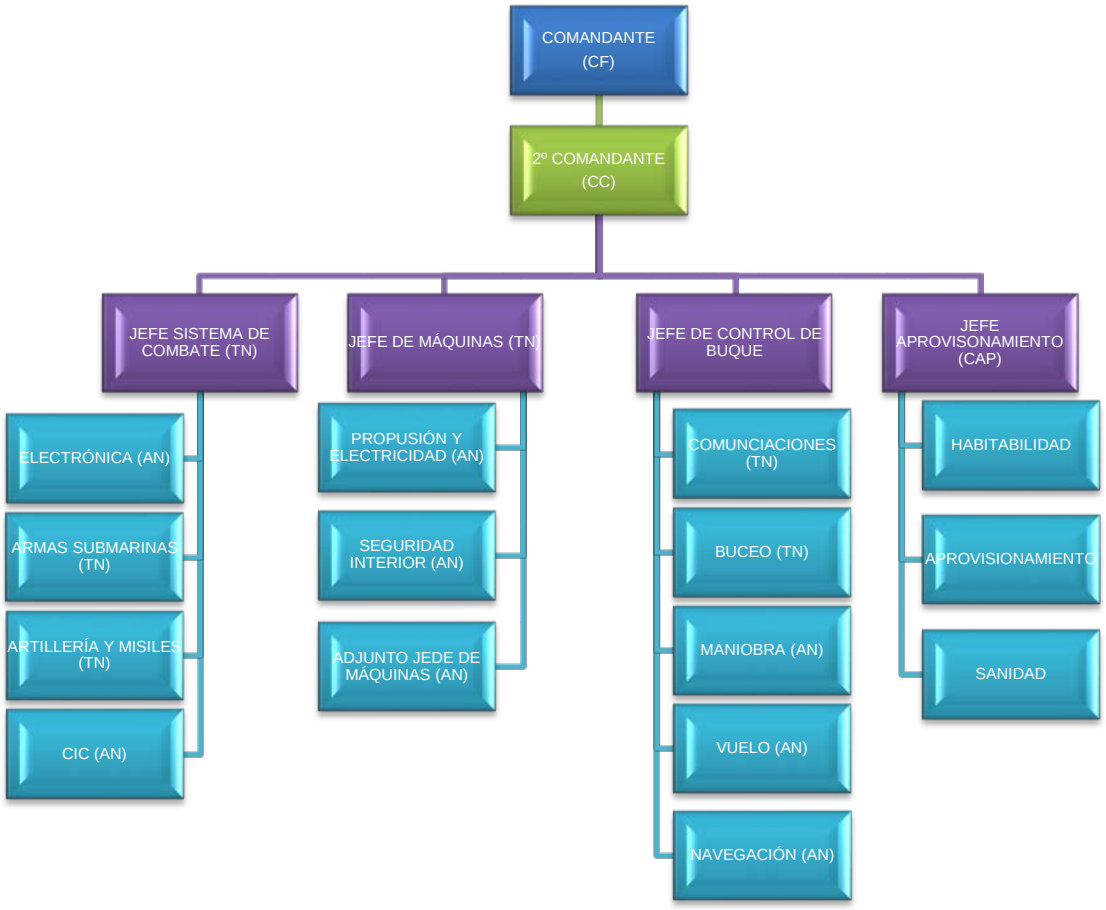


Figura 3-4 Organigrama F-80

Por tanto, la formación recibida durante 5 años debe servir para que los Alféreces Navío estén capacitados para cubrir destinos de electrónica, propulsión, electricidad, seguridad interior, navegación, maniobra, vuelo y CIC. Más adelante se analiza como el plan de estudios abarca todas estas necesidades.

3.1.1.2.4 Estacionalidad y ciclo de ventas

El producto se venderá anualmente en el mes de julio y sólo cuando cumpla todos los requisitos de calidad que demanda el cliente. Si la oferta no cumple la demanda, el cliente deberá esperar 12 meses para poder cubrir ese déficit, que se corresponde con la finalización de la siguiente promoción de nuevos oficiales del curso siguiente. Tiene el inconveniente de que la previsión de plazas para el año siguiente se verá modificada por las carencias o excesos del anterior.

3.1.1.2.5 Distribución geográfica de las ventas

Ante la demanda del cliente, se observa como la distribución geográfica del producto se centra en las zonas marítimas españolas correspondientes con la Base Naval de Rota (Cádiz) con una tasa del 62,26% y el Arsenal Militar de Ferrol (A Coruña) con el 37,74% restante.

Esta distribución del reparto tiene su origen en los destinos de los últimos Alféreces de Navío en 2014. No siempre se cumple el mismo reparto.

A continuación se relacionarán las unidades que acogieron a estos oficiales junto con la cantidad que lo hizo cada una. Se relaciona en la Tabla 3-1 el nombre del buque, su clase, numeral y el número de Alféreces de Navíos (AN) destinados en cada buque.

Clase	Numeral	Nombre de la unidad	Nº AN destinados
Santa María	F-81	Fragata “Santa María”	5
	F-82	Fragata “Victoria”	4
	F-83	Fragata “Numancia”	5
	F-84	Fragata “Reina Sofía”	3
	F-85	Fragata “Navarra”	3
	F-86	Fragata “Canarias”	4
Álvaro de Bazán	F-101	Fragata “Álvaro de Bazán”	2
	F-102	Fragata “Almirante Juan de Borbón”	3
	F-103	Fragata “Blas de Lezo”	3
	F-104	Fragata “Méndez Núñez”	2
	F-105	Fragata “Cristobal Colón”	4
Juan Carlos	L-61	LHD “Juan Carlos I”	5
Galicia	L-51	B.A.A. “Galicia”	3
	L-52	B.A.A. “Castilla”	2
Patiño	A-14	B.A.C. “Patiño”	2
	A-15	B.A.C. “Cantabria”	4

Tabla 3-1 Relación de AN destinados en el año 2014

Fragatas F-80 (Base Naval de Rota)

Figura 3-5 Fragata F-82 [27]

Fragatas F-100 (Arsenal Militar de Ferrol)

Figura 3-6 Fragata F-100 [27]

LHD (Base Naval de Rota)

Figura 3-7 L-61 Juan Carlos I [27]

Anfibios (Base Naval de Rota)

Figura 3-8 B.A.A. Galicia [27]

Logísticos (Arsenal Militar de Ferrol)

Figura 3-9 B.A.C. Cantabria [27]

3.1.1.3 Análisis del comportamiento de los clientes

3.1.1.3.1 Personas que intervienen en el proceso de compra

Existen ciertos organismos que van a determinar el número de unidades que se van a necesitar para dentro de 5 años, cuando el producto ya esté listo. Es difícil conocer cuántas unidades estarán listas al cabo de los cinco años, pues el único dato que se conoce con exactitud es el número que se tiene al comienzo. Este número se rige por lo establecido en el artículo 18.2 de la Ley 39/2007 [19], de 19 de noviembre:

Artículo 18. Provisión de plazas de las Fuerzas Armadas.

1. Para satisfacer las necesidades de militares profesionales derivadas del planeamiento de la defensa y teniendo en cuenta las plantillas reglamentarias se establecerá la programación plurianual de provisión de plazas para el acceso a los cuerpos y escalas de las Fuerzas Armadas y las que correspondan para el acceso a militar de complemento.
2. Anualmente se aprobará la provisión de plazas de ingreso en los centros docentes militares de formación, sobre la base de la programación plurianual, de los créditos presupuestarios, de la evolución real de efectivos y de los procesos de formación definidos en esta ley. En la provisión anual se concretarán cuántas de ellas serán plazas de acceso a los cuerpos y escalas de las Fuerzas Armadas una vez finalizado el proceso de formación. En las plazas de militares de tropa y marinería se fijarán los cupos máximos que se ofertarán para la categoría de militar de carrera y para el acceso de extranjeros.
3. El Consejo de Ministros, a propuesta del Ministro de Defensa, con el informe favorable de los Ministerios de Economía y Hacienda y de Administraciones Públicas, aprobará la programación plurianual de provisión de plazas y las provisiones anuales.

El Gobierno informará a las Cortes Generales cada vez que apruebe un real decreto de programación plurianual de provisión de plazas.

Siendo por tanto las instituciones indicadas en el punto 3 las encargadas de hacer el pedido inicial.

Según el Real Decreto 418/2011 de 25 de marzo [28], solamente se podrán reponer las unidades iniciales cuando:

- Se produzcan renuncias antes de su ingreso en el centro docente militar de formación que corresponda.
- Se compruebe que antes de la fecha de presentación en el centro docente militar de formación que corresponda alguno de los aspirantes propuestos como alumnos no reúne o ha perdido alguno de los requisitos generales o específicos exigidos en la convocatoria.
- Se produzcan renuncias durante el periodo de orientación y adaptación a la vida militar que se establezca en los correspondientes planes de estudios.

3.1.1.4 Análisis de la estructura competitiva

3.1.1.4.1 Competidores actuales

Se deben analizar alternativas viables respecto al sistema de producción del producto. Estableciendo 3 grandes competidores, los cuales, por distintos motivos, no presentan una gran amenaza:

- Escuelas navales extranjeras: Son la competencia directa a la Escuela Naval puesto que comercializan el mismo producto el cual desarrollan en distinta zona geográfica, llegando en muchos casos a ser más rentables que la ENM. No se debe olvidar la ventaja comercial frente a ellas: la ley exige que la demanda de Alféreces de Navío por parte de la Armada se restrinja a fabricación nacional. Se debe fomentar que la materia prima (futuros aspirantes) sea conducida a la producción interna y no al extranjero.

Figura 3-10 United States Naval Academy [29]

- Escuelas de otros ejércitos nacionales: como la AGM (Academia General Militar) o la AGA (Academia General del Aire), las cuales ofertan otro producto totalmente diferente por el ámbito en el que desarrollan sus actividades: tierra y aire respectivamente. Es competencia directa en cuanto a la obtención de la materia prima que puede verse influenciada por estas empresas, por lo que la ENM deberá tener la mayor capacidad de captación y obtener la mejor materia prima, logrando así obtener mejores resultados.

Figura 3-11 Academia General Militar [30]

- Universidades: Parte del ciclo de producción (el Grado universitario), se puede impartir en estos centros y aunque carezcan de base educativa militar, este tipo de empresas también luchará por la obtención de la mejor materia prima: los mejores estudiantes.

3.1.1.4.2 Proveedores

Los principales proveedores de materia prima son los centros de reclutamiento que el Ministerio de Defensa tiene repartidos por toda la geografía española. Se deben centrar esfuerzos para hacer que estos centros rindan lo máximo posible y obtengan lo mejor.

Figura 3-12 Stand de las Fuerzas Armadas en AULA [31]

El paso previo de acudir a uno de estos centros es la visita obligada del sitio web de reclutamiento, de las Fuerzas Armadas (www.reclutamiento.defensa.gob.es) donde se explica todo el proceso selectivo. Más adelante se analizarán técnicas para mejorar su rendimiento. También existe un método alternativo: la promoción interna. Este punto también será objeto de estudio, ya que se debe fomentar, entre los miembros del cuerpo, que se desee promocionar y aspirar a lo máximo.

Figura 3-13 Página web de reclutamiento

3.1.2 Análisis interno

3.1.2.1 Aspectos productivos

3.1.2.1.1 Grado de desarrollo tecnológico

La mayoría de equipos e instalaciones se encuentran en muy buen estado debido a su reciente adquisición. Se prevé que la renovación de los más antiguos sea de manera progresiva, sin olvidar que algunas instalaciones, por tiempo que tengan, rinden a su nivel gracias a los adecuados mantenimientos.

3.1.2.1.2 Nivel de calidad del producto final

Se va a realizar una analogía entre control de calidad y las pruebas realizadas en los últimos embarques a los alumnos. Estos embarques se realizan a final de curso, tienen una duración aproximada de un mes, suponen la puesta en práctica de lo aprendido a lo largo del año y son un reflejo fiel de los conocimientos adquiridos por este durante el curso. Estos muestran que se alcanza el nivel de calidad exigido por el consumidor final en la mayoría de los casos, aunque será cuando el Alférez de Navío desempeñe sus funciones en la futura unidad a la que irá desinado, si esa calidad final es la requerida o no.

3.1.2.1.3 Provisión de materias primas

Se analizó anteriormente que la provisión era anual. La empresa puede mejorar la calidad inicial de este producto mediante tres vías:

- Dando a conocer el modelo educativo y las expectativas laborales asociadas a este: entendiendo como tal, el ciclo de producción y la venta final respectivamente. La Escuela Naval Militar no puede ser un ente desconocido para la sociedad y es importante hacer atractiva la empresa, para que sea deseada.
- Realizando exámenes de ingreso por cuenta propia y no mediante una prueba de acceso a la universidad, la cual no es una manera equitativa de medir la materia prima, ya que al ser una prueba regional, no es igual en todas las CC.AA.
- Impartición de cursos ”0” con los que se mejoran las aptitudes iniciales del alumnado de nuevo ingreso, supliéndose las carencias que pudieran tener al comienzo del curso académico.

Actualmente, la Escuela Naval Militar ha optado por la impartición de “Cursos 0” para aquellos estudiantes que lo soliciten, ya que no tiene potestad sobre las otras medidas. Estos cursos previos al arranque de la titulación de Grado sirven para reforzar conocimientos necesarios a lo largo de toda la titulación.

La opción de implementar el sistema de oposición, como existía hace 6 años ha sido descartada por muchas razones, como la que se defiende en el estudio de Fernando Zumalacárregui Luxán, titulado “Perspectiva de la enseñanza militar de formación. Declaración de Bolonia” donde se muestra que lo único que se consigue con esta vía es reducir el número de candidatos. Parte de un análisis donde se observa, que en el año 2000, existían más de diez personas por plaza mientras que esa cifra se ha ido reduciendo año tras año hasta llegar a 4,42 en la última convocatoria. Esta reducción la atribuye a dos causas principales. La primera de ellas, al tiempo que han de emplear estos jóvenes preparando la prueba, 2 años de media, lo cual era un medio disuasorio para muchos, ya que si no se conseguía acceder, estos candidatos habían perdido esos años. Existe una segunda razón fundamental, si se pierden de media 2 años para que los jóvenes accedan a esta institución, no se consigue rejuvenecer el mando de las Fuerzas Armadas..

3.1.2.1.4 Proceso de fabricación

La formación de un Alférez de Navío requiere de varias etapas. Durante el intenso proceso de formación, al individuo se le deben aplicar unos conocimientos básicos mediante la impartición de diferentes materias. Es por ello que se debe analizar el plan de estudios para ver si se está impartiendo una formación completa o no. El principal modo de acceso es sin titulación universitaria previa, más conocido como acceso directo, aunque la Ley de la Carrera Militar [19] defiende otras como el acceso con titulación universitaria o el acceso mediante promoción interna.

El acceso directo no requiere de la posesión de ninguna titulación universitaria previa para el acceso. El proceso de formación se extiende durante 5 años y se busca un determinado perfil. Este perfil deseado no es fácil de adquirir debido a la multitud de competencias que el Alférez de Navío ha de conseguir. Se hace una distinción entre competencias generales y las específicas para cada cuerpo. Las primeras son comunes a todo oficial de las Fuerzas Armadas y las podríamos resumir en disciplina, decisión, don de mando, liderazgo y trabajo en equipo. Mientras que las específicas le van a permitir desarrollar sus obligaciones en las unidades de la Armada. Para aquellos alumnos que ingresen sin titulación universitaria previa se garantizan las competencias básicas que establece el apartado 3.2 del anexo I del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre [20]. Los perfiles y competencias son los establecidos por el Jefe del Estado Mayor de la Armada, donde se encuentran las generales:

COMPETENCIAS GENERALES	DESCRIPCIÓN
CG 1	Actuar conforme a los valores y principios constitucionales y de las Fuerzas Armadas, adquiriendo el compromiso ético de defenderlos, empleando si fuera preciso el uso de la fuerza de la Armada.
CG 2	Ejercer un liderazgo adecuado a cada situación, en especial en situaciones de riesgo y combate en la mar.
CG 3	Analizar, sintetizar, evaluar y emitir juicios con iniciativa y creatividad en el ámbito militar.
CG 4	Tomar decisiones oportunas, concretas y acertadas en su ámbito de competencia en el medio naval.
CG 5	Trabajar en equipo en cualquier tipo de situación.
CG 6	Adaptarse al medio naval y a cualquier tipo de situación.
CG 7	Comunicarse con un nivel de inglés adecuado a sus cometidos profesionales.
CG 8	Analizar y comprender la actualidad nacional e internacional para contribuir a la acción exterior de España.
CG 9	Interpretar y aplicar los preceptos contenidos en manuales, reglamentos y publicaciones, tanto militares como civiles, que afecten al ámbito militar.
CG 10	Emplear las tecnologías de la información y la comunicación utilizadas en las Fuerzas Armadas como herramientas básicas de trabajo.
CG 11	Aprender de forma continuada y desarrollar estrategias de aprendizaje autónomo.
CG 12	Desenvolverse en estructuras militares nacionales e internacionales.
CG 13	Emplear los sistemas pedagógicos más adecuados en cada situación para formar, enseñar e instruir a sus subordinados.

Tabla 3-2 Competencias generales [32]

Y las competencias específicas de Cuerpo General de Armada:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN
CE 1	Comprender el Derecho Marítimo Internacional y de los Conflictos Armados, incluido el Derecho Internacional Humanitarios, para poder actuar con legalidad en el ejercicio de los cometidos asignados como oficial del CG de la Armada.
CE 2	Comprender las misiones de la Armada y conocer sus estructuras y medios para llevarlas a cabo.
CE 3	Conocer los fundamentos científico técnicos necesarios para poder emprenden con cierto grado de autonomía estudios relativos a la navegación, sistemas de armas, sistemas de energía y propulsión, sistemas de información y comunicaciones.
CE 4	Conocer la maniobra y los sistemas de gobierno de un buque de guerra, para ser capaz de realizar maniobras básicas con seguridad.
CE 5	Planificar navegaciones, determinar la situación del buque e interpretar predicciones meteorológicas para navegar con seguridad.
CE 6	Conocer el funcionamiento de los sistemas de energía y propulsión naval.
CE 7	Aplicar los principios de la Seguridad Interior para reducir los riesgos al personal y al material y para poder tomar las medidas iniciales en las emergencias a bordo.
CE 8	Conocer y utilizar correctamente los sistemas de información y comunicaciones navales (incluidos los tácticos).
CE 9	Realizar una guardia de subalterno del oficial de guardia en el puente con seguridad.
CE 10	Conocer las capacidades básicas de las armas y sensores de los buques de guerra operando como un único sistema.
CE 11	Conocer los principios tácticos de las principales áreas de la guerra naval para integrarse y participar guardia CIC.
CE 12	Ser capaz de redactar documentos profesionales básicos e interpretar documentos operativos para integrarse en los puestos de su nivel en estructuras nacionales o multinacionales.
CE 13	Alcanzar y mantener la preparación psicofísica adecuada.
CE 14	Conocer los principios básicos de la gestión de recursos, tanto de personal, material y financiero, incluida la prevención de riesgos laborales y las políticas de igualdad, para aplicarlos en el desempeño de sus cometidos como oficial de un destino y oficial de brigada.

Tabla 3-3 Competencias específicas [32]

Estas competencias necesarias se obtienen con la impartición de distintas materias repartidas por módulos curso y conocimiento tal y como recoge el BOD núm. 156 de 11 de agosto de 2010 [33]. En las próximas páginas se mostrarán las asignaturas que han cursado los alumnos en cada curso, separadas por módulos de conocimiento. Todas estas materias vienen complementadas con horas de estudio que el alumno debe dedicar por cuenta propia para poder superar su plan de estudios. Es importante observar cuáles van a ser estas materias porque serán los pilares de la formación científica del alumno con las que desempeñará las futuras actividades dentro de las unidades de la Armada. Esta base científica ha de ser lo más extensa a la vez que orientada. Debe ser extensa para que el oficial pueda afrontar las distintas adversidades que le surjan en el desempeño de sus quehaceres diarios, sin embargo es primordial centrar a qué campos de la ingeniería se le dará más importancia en su formación, pues esta ciencia es prácticamente infinita. Por este motivo, la ingeniería que va a estudiar el alumnado tiene una orientación hacia los buques de guerra, concibiéndose la titulación como un Grado en Ingeniería Mecánica con Intensificación en Tecnología Naval.

CURSO: 1º		ESCUELA NAVAL MILITAR		
MÓDULO	MATERIA	ASIGNATURA	DUAL	ECTS
Formación Militar General	FORMACIÓN BÁSICA	FORMACIÓN MILITAR BÁSICA I	NO	1,5
		FORMACIÓN MILITAR BÁSICA II	NO	1,5
Formación Militar Específica	FUNDAMENTOS CIENTÍFICO TÉCNICOS	ALGEBRA Y ESTADÍSTICA	SI	6
		CÁLCULO I	SI	6
		FÍSICA I	SI	6
		FÍSICA II	SI	6
		INFORMÁTICA PARA LA INGENIERÍA	SI	6
Formación Militar para CG	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN	PLATAFORMA NAVAL	NO	2
		MANIOBRA Y NAVEGACIÓN I	NO	4,5
Formación Física y Orden Cerrado	FORMACIÓN FÍSICA	FORMACIÓN FÍSICA I	NO	2
	ORDEN CERRADO	FORMACIÓN NAVAL MILITAR	NO	3,5
Formación en Idioma Extranjero	LENGUA INGLESA	LENGUA INGLESA I	NO	3,5
Instrucción y adiestramiento	INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO	FASE DE ACOGIDA	NO	2 SEM
		INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO	NO	6 SEM

Tabla 3-4 Plan de estudios del primer curso

CURSO: 2º		ESCUELA NAVAL MILITAR		
MÓDULO	MATERIA	ASIGNATURA	DUAL	ECTS
Formación Militar General	FORMACIÓN MILITAR	FORMACIÓN MILITAR I	NO	2
Formación Militar para Cuerpo General	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN II	NO	4
	TÁCTICA NAVAL	TÁCTICA NAVAL I	NO	2
	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	COMUNICACIONES I	NO	2
	TECNOLOGÍA NAVAL	MECÁNICA DE FLUIDOS	SI	6
		TERMODINÁMICA Y TRANSMISIÓN DEL CALOR	SI	6
		TEORÍA DE MÁQUINAS Y MECANISMOS	SI	6
Formación Militar Específica	FUNDAMENTOS CIENTÍFICO-TÉCNICOS	CÁLCULO II Y ECS. DIFERENCIALES	SI	6
Formación Física y Orden Cerrado	FORMACIÓN FÍSICA	FORMACIÓN FÍSICA II	NO	2
	ORDEN CERRADO	FORMACIÓN NAVAL MILITAR II	NO	3
Formación en Idioma Extranjero	LENGUA INGLESA	LENGUA INGLESA II	NO	3
Instrucción y adiestramiento	INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO	INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO II	NO	6SEM

Tabla 3-5 Plan de estudios del segundo curso

CURSO: 3º		ESCUELA NAVAL MILITAR		
MÓDULO	MATERIA	ASIGNATURA	DUAL	ECTS
Formación Militar para Cuerpo General	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN III	NO	6
	TÁCTICA NAVAL	TÁCTICA NAVAL II	NO	2
	SISTEMA DE COMUNICACIONES	SISTEMAS DE RADIOCOMUNICACIONES	SI	6
	TECNOLOGÍA NAVAL	SEGURIDAD INTERIOR Y SEGOP	NO	1,5
		INGENIERÍA TÉRMICA	SI	6
		MÁQUINAS DE FLUIDOS	SI	6
	SISTEMAS DE ARMAS	SISTEMAS DE ARMAS Y TIRO NAVAL	NO	2
Formación Militar Específica	FORMACIÓN MILITAR EN LA ARMADA	FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	SI	5
	FUNDAMENTOS CIENTÍFICO-TÉCNICOS	TECNOLOGÍA ELECTRÓNICA	SI	6
Formación Física y Orden Cerrado	FORMACIÓN FÍSICA	FORMACIÓN FÍSICA III	NO	1,5
	ORDEN CERRADO	FORMACIÓN NAVAL MILITAR III	NO	3
Formación en Idioma Extranjero	LENGUA INGLESA	LENGUA INGLESA III	NO	3
		INGLÉS I	SI	6
Instrucción y adiestramiento	INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO	INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO III	NO	6SEM

Tabla 3-6 Plan de estudios del tercer curso

CURSO: 4º		ESCUELA NAVAL MILITAR		
MÓDULO	MATERIA	ASIGNATURA	DUAL	ECTS
Formación Militar General	FORMACIÓN MILITAR	FORMACIÓN MILITAR II	NO	2,5
		FORMACIÓN MILITAR III	NO	2,5
Formación Militar para Cuerpo General	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN IV	NO	8
	TECNOLOGÍA NAVAL	TEORÍA DE ESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIONES INDUSTRIALES	SI	6
		INSTALACIONES Y CONSTRUCCIÓN NAVAL	SI	6
		MÁQUINAS Y MOTORES NAVALES	SI	6
Formación Militar Específica	FORMACIÓN MILITAR EN LA ARMADA	HISTORIA NAVAL	NO	2,5
		LOGÍSTICA Y GESTIÓN DE RECURSOS EN LA ARMADA	NO	3
		DERECHO MARÍTIMO	NO	3
Formación Física y Orden Cerrado	FORMACIÓN FÍSICA	FORMACIÓN FÍSICA IV	NO	1,5
	ORDEN CERRADO	FORMACIÓN NAVAL MILITAR IV	NO	1,5
Formación en Idioma Extranjero	LENGUA INGLESA	LENGUA INGLESA IV	NO	8,5
Instrucción y adiestramiento	INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO	INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO IV	NO	6SEM

Tabla 3-7 Plan de estudios del cuarto curso

CURSO: 5º		ESCUELA NAVAL MILITAR		
MODULO	MATERIA	ASIGNATURA	DUAL	ECTS
Formación Militar para Cuerpo General	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN IV	NO	8
	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN	MANIOBRA Y NAVEGACIÓN V	NO	2
	TÁCTICA NAVAL	TÁCTICA NAVAL III	NO	9
		LOGÍSTICA OPERATIVA	NO	1
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	COMUNICACIONES II	NO	2
		SISTEMA DE CONTROL Y SENSORES NAVALES	SI	6
	SISTEMAS DE ARMAS	SISTEMAS DE ARMAS Y TIRO NAVAL	NO	4,5
	TECNOLOGÍA NAVAL	SEGURIDAD INTERIOR II	NO	2
Formación Militar Específica	FUNDAMENTOS CIENTÍFICO-TÉCNICOS	AMPLIACIÓN DE LA INFORMÁTICA	SI	6
Formación Física y Orden Cerrado	FORMACIÓN FÍSICA	FORMACIÓN FÍSICA V	NO	2
	ORDEN CERRADO	LIDERAZGO	NO	2
Formación en Idioma Extranjero	LENGUA INGLESA	LENGUA INGLESA V	NO	3,5
		INGLÉS II	SI	6
	SEGUNDO IDIOMA	LENGUA FRANCESA	NO	3,5
Instrucción y adiestramiento	INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO	INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO V	NO	6SEM

Tabla 3-8 Plan de estudios del quinto curso

Aunque la ley 17/99 en su artículo 64.2 [34] establece un método alternativo: el ingreso directo con titulación civil, que ya está establecido en países como Reino Unido o Estados Unidos. Se requiere de titulación universitaria previa y ha sido el medio de acceso de solamente dos alumnos en nuestra Armada y, exclusivamente, mediante promoción interna, pero puede servir para analizar si los resultados obtenidos por ellos son buenos o malos, teniendo una alternativa de ingreso y por tanto de formación, mucho más económica y que en cuanto a conocimientos técnicos debería ser muy similar a los otros alumnos.

Otra alternativa, no regulada hasta el día de hoy, sería becar a alumnos que actualmente se encuentren estudiando un grado en alguna Universidad ajena a la ENM, para que finalicen sus estudios y, después de esto, que adquieran un compromiso de permanencia con la institución. Sería similar al método empleado actualmente para incorporarse al Cuerpo de Sanidad de las Fuerzas Armadas.

3.1.2.1.5 Estructura de costes

En este punto se deben de analizar dos grandes tipos de costes:

1. CUD: Es el coste generado por el Centro Universitario de la Defensa. Estos ascienden, aproximadamente a 40.212,23€ por alumno durante los 5 años de su periodo de formación. En este cálculo no se estiman costes iniciales ni amortización de equipos porque cada año se dedica la misma cantidad de dinero por cada curso. Entendiendo esta cifra como un nuevo reequipamiento de instalaciones y equipos.
2. ENM: Los gastos de la Escuela Naval Militar no sólo cubren los costes de la enseñanza sino que implican otros muchos como habitabilidad, lanchas de instrucción, docencia o las retribuciones. Al igual que el anterior, es muy difícil hacer un cálculo del coste total, aunque el servicio de Intendencia del centro los estima en 142.056,43€ por cada alumno.

A partir de estos dos datos, se estima que el coste total de cada alumno de la Escuela Naval Militar es de 182.268,66€. Esta cifra se debe ver reducida con el paso de los años debido, principalmente, a que ya no se requieren grandes inversiones como la que originó la adecuación del Centro Universitario de la Defensa a la Escuela Naval.

3.1.2.2 Aspectos comerciales

3.1.2.2.1 Cartera de productos

Como muchas empresas del siglo XXI, la ENM no se centra exclusivamente en la comercialización de sólo un producto sino que va a producir más de un tipo de oficial de Armada, debido principalmente al grado de especialización que se requiere en los distintos ámbitos profesionales dentro de la Armada Española: Cuerpo General, Infantería de Marina, Cuerpo de Intendencia y Cuerpo de Ingenieros. Este trabajo desde el momento inicial tiene el objetivo de promocionar exclusivamente al Alférez de Navío en futuras unidades. Esta es la principal razón por la que no se centrará en el resto de cuerpos existentes.

3.1.2.2.2 Inversión comercial en los últimos años

La inversión comercial de los últimos años ha sido grande ya que se requería la instauración un centro universitario partiendo de cero. Según datos oficiales del Centro Universitario de la Defensa, esta inversión se estima en 17.000.000€ y comprende todos los gastos que se requieren para la impartición de este Grado en Ingeniería Mecánica. Se debe mencionar que gran parte de las instalaciones ocupadas por el CUD han sido cedidas por la ENM reduciéndose de esta manera gastos innecesarios que hubieran sido originados por la construcción de distintos edificios como aulas, laboratorios o despachos.

3.1.2.2.3 Equipo de ventas y canal de distribución

En el caso particular del objeto de análisis no se puede encontrar ni un equipo de ventas ni un canal de distribución concreto por las peculiaridades del centro. Bien es cierto que la dirección de la ENM se encarga de gestionar la distribución de los oficiales en función de su calidad (escalafón). Este sistema consiste en valorar a los alumnos en función de cómo hayan ido superando su plan de estudios, aplicándose las puntuaciones obtenidas en los distintos campos que se mencionaron en el apartado de Proceso de fabricación.

3.1.2.2.4 Reputación de la marca: imagen.

Según datos oficiales del CIS la imagen de las Fuerzas Armadas por la sociedad española es la representada en la Tabla 3-9.

Imagen	2011	Actualmente
Muy buena	10,3	9,5
Buena	51,9	45,4
Regular	26,3	30,5
Mala	5,5	7,3
Muy mala	2,0	2,7
No sabe	3,1	3,5
No contesta	0,9	1,0

Tabla 3-9 Imagen de las Fuerzas Armadas [35]

Aunque los resultados de la Tabla 3-9 son más desfavorables que años atrás, no son malos. No son malos si se tiene en cuenta que son las personas con menor nivel de estudios o los nacionalistas quienes tienen mala imagen de la institución. Analizando una segunda encuesta realizada por el mismo medio a las mismas personas, en la que se pregunta si las Fuerzas Armadas están más o menos preparadas que hace 5 años se obtiene lo siguiente:

Imagen	Actualmente
Más preparadas	41,3
Igual	25,7
Menos	10,9
No sabe	21,9
No contesta	0,3

Tabla 3-10 Percepción de las Fuerza Armadas [35]

Esta segunda encuesta realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas, muestra que el conjunto de la sociedad española considera, en general, más preparadas a las Fuerzas Armadas que años atrás. Este pensamiento generalizado se debe a una mejora progresiva en las capacidades de los militares. El objetivo primordial del proyecto debe ser la mejora continua en la imagen de los oficiales de Armada, centrándose sobre todo, en los Alféreces de Navío que saldrán de la ENM. Por tanto, aunque la sociedad española deba tener buena imagen de estos profesionales, no se debe olvidar que a quién se debe convencer de que la Escuela Naval dispone de los mejores oficiales es, precisamente, a unidades y tripulaciones.

3.1.2.3 Aspectos organizativos y financieros

3.1.2.3.1 Estructura organizativa, estabilidad de empleo y formación.

Se deben de hacer dos distinciones a la hora de analizar este apartado. La parte militar y la civil.

La parte militar, que envuelve un amplio campo dentro de la institución, es descompuesta a su vez en otros campos como se refleja en Figura 3-14 Estructura organizativa ENM. El personal contratado son militares, los cuales han recibido una formación de acorde a su empleo, siendo, generalmente en el caso de los profesores, una carrera militar equivalente a una licenciatura y en suboficiales una formación equivalente a ciclo superior. En el ámbito de la dirección, la formación recibida es la misma que la anterior pero siendo completada y perfeccionada mediante cursos y, sobre todo, con experiencia. Existen otras, como mantenimiento, donde se encuentran equipos de trabajo con personal militar temporal e incluso civiles expertos en algunos campos de trabajo como carpintería o albañilería.

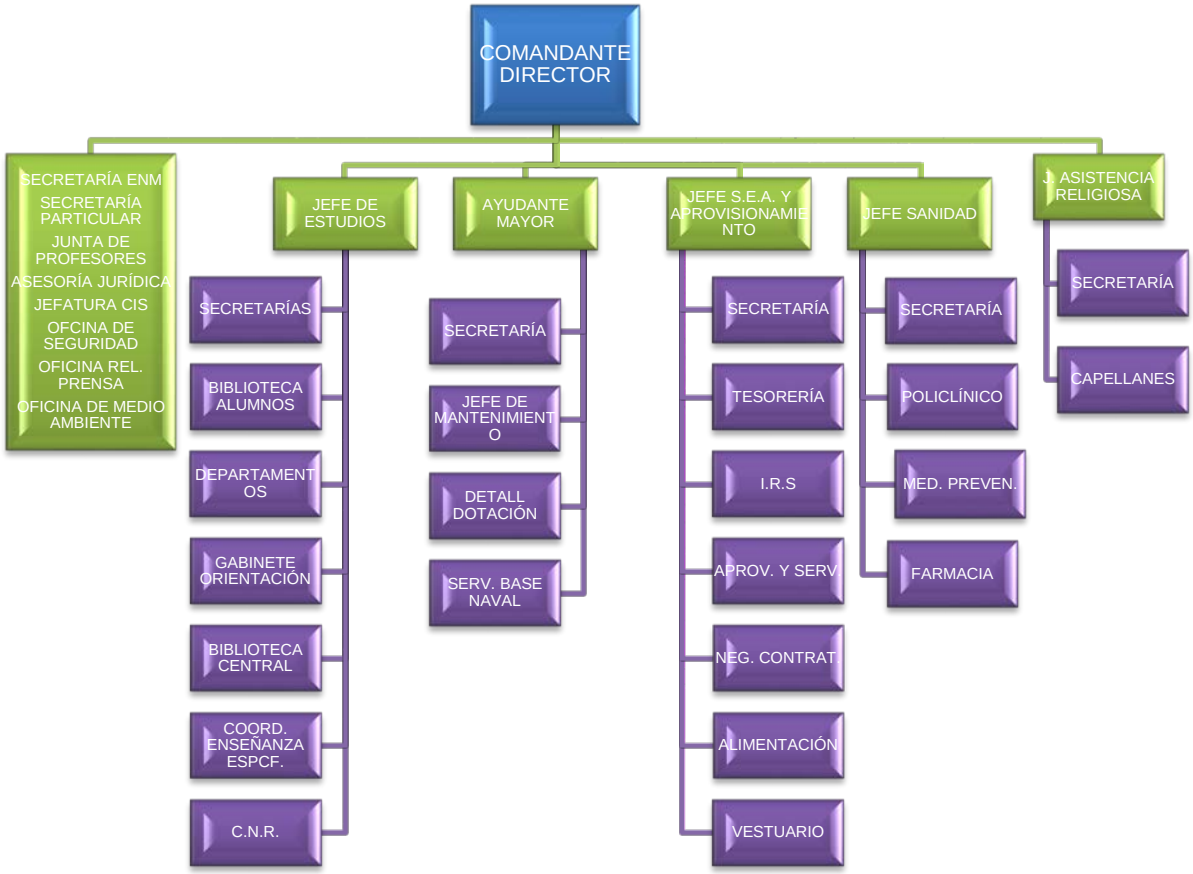


Figura 3-14 Estructura organizativa ENM

Los profesores de este centro parten con una ventaja frente a los de otras instituciones y es que ellos han sido, todos y cada uno, alumnos anteriormente. Es una gran oportunidad para los alumnos ya que cada docente impartirá los contenidos de su materia de manera fácil e intuitiva, tal y como a ellos les hubiese gustado.

En la parte civil, los empleados tienen distintas categorías profesionales. La dirección está formada por personal con titulaciones universitarias y expertos en sus campos. El personal docente e investigador (PDI) de la titulación de grado está compuesto por ingenieros, algunos de ellos doctores y otros en proceso de serlo. Por último, el personal de administración y servicios (PAS) desarrolla diversas funciones como secretariado o mantenimiento entre otras.

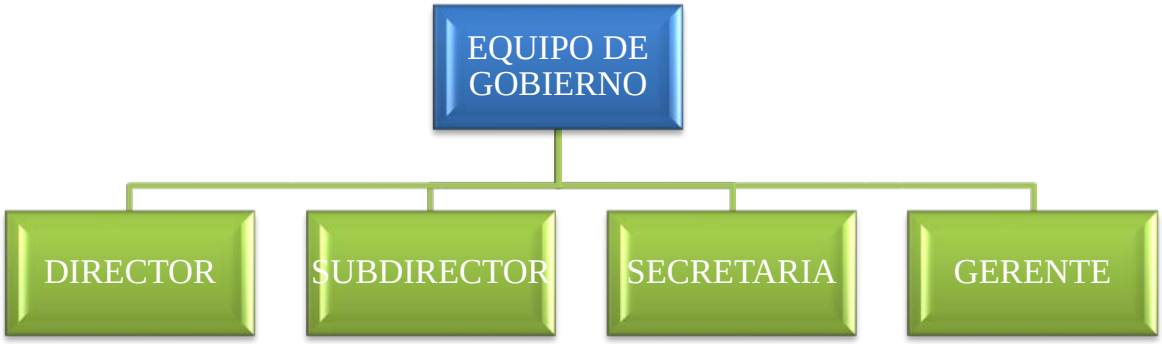


figura 3-15 Estructura organizativa del CUD

Ambos organismos se relacionan mediante un patronato, que es un conjunto de personas que dirigen o vigilan los asuntos de un organismo social para que cumpla sus fines. El cual, en el caso particular de ENM-CUD Marín, está formado por los siguientes miembros:

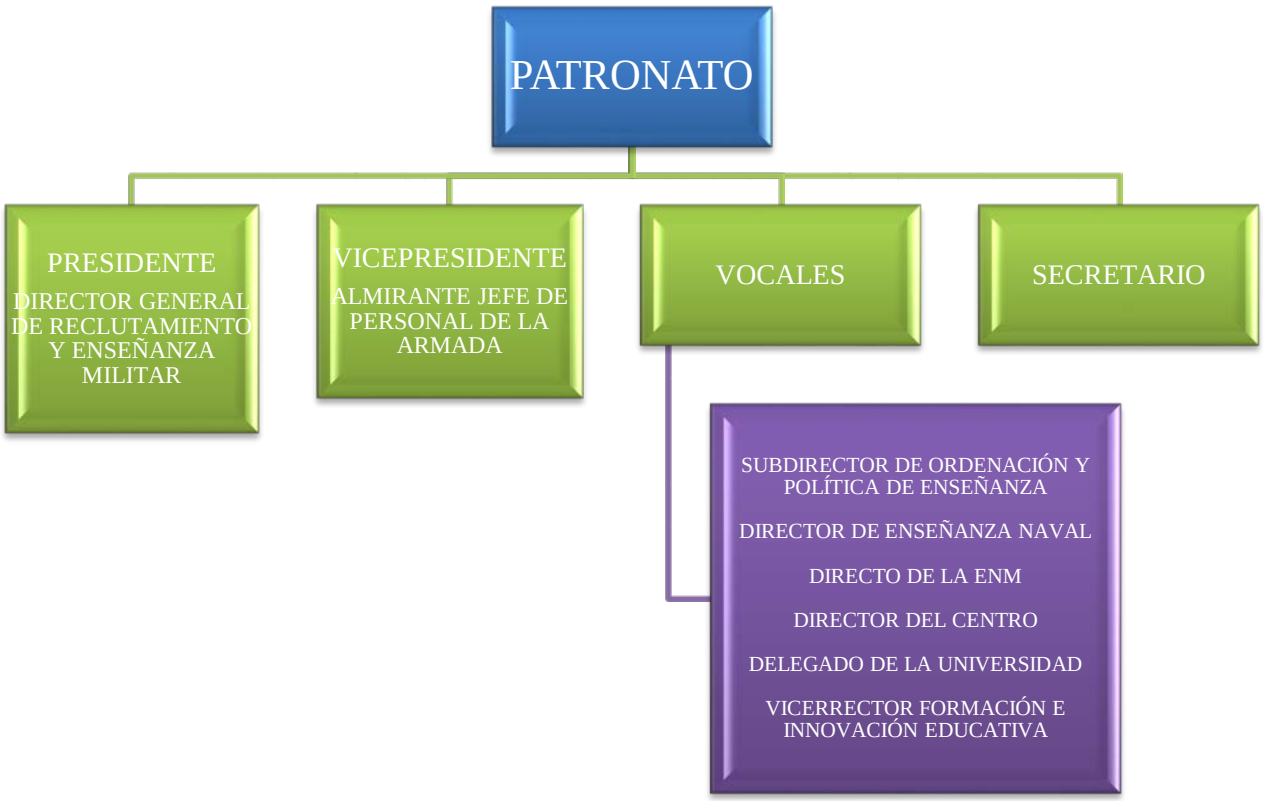


Figura 3-16 Estructura del Patronato

Figura 3-17 Reunión del Patronato [36]

3.2 Determinación de fuentes de información

3.2.1 Fuentes secundarias

Este tipo de fuentes de información se encuentra disponible en estadísticas y bases de datos oficiales, estudios previos o fuentes sindicadas. Dentro de este tipo de fuentes destacan el BOE (Boletín Oficial del Estado); BOD (Boletín Oficial de Defensa); CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas); Ministerio de Defensa, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o el Centro Universitario de la Defensa de Marín entre otros.

3.2.2 Fuentes primarias

Este tipo de fuentes debe ser generada en función de necesidades a través de:

- Dinámicas de grupo con expertos y entrevistas en profundidad: Se realizarán entrevistas a expertos del sector y a directivos que puedan ayudar a una mejor comprensión y análisis de la situación actual y venidera de la institución. Con estas entrevistas no sólo se conseguirán los objetivos marcados en primera instancia sino que también se podrán adquirir datos que en un primer momento se desconocían y que tras ser mencionados pueden ser evaluados como información de valor. Por esta razón, aunque se hayan marcado unos objetivos que han sido previamente estudiados con minuciosidad, en la mayoría de las ocasiones, gracias a estas citas personales con expertos, se sacan unas ideas y unas conclusiones de gran peso para el proyecto, ya que ellos siempre conocen más información de la que está al alcance de otro usuario. Pero sobre todo, estas personas tienen más conocimientos que nadie en lo que respecta al futuro de la institución, a sus planes y en definitiva a su porvenir.

- Encuestas: Dirigidas a los posibles consumidores y a los propios productos con el objetivo de conseguir una mejora continua en el tiempo. Es una manera rápida de saber qué opina un conjunto de personas, denominado universo, respecto a un tema. Lo más importante que se debe conocer en este apartado es saber qué preguntar y cómo relacionar esas preguntas con los distintos objetivos que se han marcado desde el principio. En muchas ocasiones se pueden dejar planteadas algunas preguntas para que el público pueda mostrar aquello que quiera decir sin que se vea restringido únicamente a una valoración sobre una afirmación. Estas preguntas deben estar relacionadas con los objetivos y deben aportar valor al proyecto.

- Observación de aspectos relevantes: Se realizará un detallado estudio de las condiciones de fabricación del producto con el fin de obtener la máxima información y por tanto un análisis exhaustivo de su situación. Este punto ha sido muy importante y lo será durante todo el proyecto debido a que el autor del mismo está integrado en el proceso de formación de los alumnos y él mismo conoce desde dentro el sistema. Es una gran ventaja el poder contar con esta información de primera mano, ya que el análisis de la empresa no se ha hecho en un corto periodo de tiempo ya que se lleva haciendo durante casi 5 años, dedicados en exclusiva a conocer la institución y su nuevo plan de estudios, así como sus ventajas y debilidades.

3.3 Diseño del proceso de obtención de información primaria

El primer paso a seguir en este apartado es conocer qué información deseo obtener y plantear unos objetivos para cada ámbito de formación del alumno:

FORMACIÓN UNIVERSITARIA IMPARTIDA POR EL CUD:

1. Determinar posibles carencias de los alumnos cuando acceden al primer curso.
2. Analizar si los resultados obtenidos por los alumnos con titulación alcanzan los objetivos marcados por la Armada.
3. Explicar si el afianzamiento de conocimientos por parte del alumno en los seminarios es el correcto. Analizar el aprovechamiento de los seminarios (tutorías de grupo) y tutorías del profesor.
4. Conocer si la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las clases teóricas por parte de los alumnos en los laboratorios es efectiva.
5. Fijar la posibilidad de reforzar el carácter de los alumnos a través de intercambios universitarios con otras entidades.
6. Detallar si el tiempo y la distribución de las actividades que abarca el periodo de formación es el correcto junto con la existencia de estudios militares.
7. Delimitar si los alumnos disponen de periodos de estudio adecuados a sus necesidades.

FORMACIÓN MILITAR:

8. Conocer si el papel de las lanchas de instrucción es suficiente para adquirir una formación marinera por parte del alumnado.
9. Detallar la importancia que tienen los embarques de final de curso para el aprendizaje y las capacidades del alumno de acorde a lo aprendido en la Escuela Naval Militar.
10. Especificar el impacto del embarque en el Juan Sebastián Elcano por los alumnos de 5º curso.
11. Precisar la importancia de la convivencia durante 5 años para adquirir ciertos valores como el compañerismo o la disciplina.
12. Determinar si los periodos asignados a instrucción militar son equilibrados y si en ellos se realizan actividades diversas, sacando el máximo aprovechamiento por parte del alumno.

GENERALIDADES

13. Determinar si se ve capacitado al alumnado para afrontar los retos de su primer destino.
14. Conocer si se podría mejorar algún aspecto en la formación.

Una vez conocidos los objetivos, se debe concretar quiénes serán las personas más adecuadas para obtener esa información. Es lógico pensar que será el personal al frente de la parte académica, como el Subdirector del CUD en el ámbito universitario y el Secretario del Jefe de Estudios en el militar los que más información puedan aportar en este campo. Sin embargo, se requiere que otros oficiales experimentados como el Secretario del Jefe de Instrucción y los Tenientes de Navío que son Comandantes de Brigada den una visión objetiva en cuanto a los hitos marcados en el segundo apartado. Por otro lado, no se debe olvidar que nuestra empresa tiene una gran ventaja: los productos que fabrica pueden pensar y hablar. Esto hace alusión a que se pueden obtener unos datos de alto interés si se tiene en cuenta que los alumnos tienen una visión del plan de estudios desde otra perspectiva totalmente diferente. Por todas estas razones se selecciona al siguiente personal como necesario para poder llevar a cabo una buena obtención de información:

- Subdirector del Centro Universitario de la Defensa de Marín
- Secretario del Jefe de Estudios del Centro
- Comandante de la 415-145 Brigada y Secretario del Jefe de Instrucción.
- Comandante de la 417-147 Brigada
- Comandante de la 418-148 Brigada
- Comandante de la 419-149 Brigada
- Alumnos

Pero no con todo el personal mencionado se empleará el mismo método de obtención de la información. Se realizarán encuestas a los alumnos y a los Comandantes de Brigada debido a que forman un gran número de personas y es la mejor manera de obtener la información que se desea. A las personas con grandes responsabilidades dentro de la institución se les realizará una entrevista con cuestiones de gran interés, para obtener información relevante sobre el estado del centro. En la Tabla 3-11, se asocian los objetivos a conseguir con los recursos que se emplearán. Debajo de cada objetivo aparece el número de pregunta (números en colores verdes), ya sea de encuesta o entrevista, donde se hace referencia a estos:

	OBJETIVOS													
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
Encuesta de alumnos	1,2		4,9	10	11	6,7, 8,12	5	14	13, 15	18	16	17	3,19 ,20	
Encuesta de oficiales								1	2	5	3	4	6	
Entrevista Subdirector CUD	1,2	2	5	4	3	7	6							
Entrevista Secretario Jefe de Estudios	1,2	2			3	4	6	5					7	
Entrevista Secretario Jefe de Instrucción		1			2			3	4	5	6	7	8	

Tabla 3-11 Relación de personal con el método de obtención de información

Aunque resulte ambiguo realizar los dos métodos de obtención de información y aunque con las encuestas se conseguirán la mayoría de los objetivos, con las entrevistas se reforzarán estos datos y sobre todo, se obtendrá información adecuada al trabajo que quedase fuera de los objetivos iniciales. El objetivo número 14 se plantea como pregunta en todas las encuestas y será deducido de las entrevistas.

3.3.1 Investigación por encuesta

Con este método se obtendrá la primera información necesaria para afrontar los objetivos a través de alumnos y oficiales experimentados, como los Tenientes de Navío. El primer colectivo, facilitará información sobre cómo se afronta el plan de estudios desde dentro de la institución. Mientras que los segundos darán una visión objetiva, que ayude a comprender qué se requiere en las unidades y en qué grado se instruye a los futuros oficiales dentro de la Escuela Naval, para que puedan enfrentarse al reto que supondrá su incorporación a los buques de la Armada.

Debido a que se desea obtener información de dos grupos bien diferenciados como son, en primer lugar el alumnado, y en segundo lugar, los mandos directos, se realizarán dos modelos de encuesta.

Para ello, en primer lugar se debe desarrollar una ficha de encuesta donde se recoja: objetivo, ámbito de aplicación, universo a estudiar, método de muestreo, tamaño de la muestra (en la de alumnos aplicaremos estadística para definir el tamaño), recogida de información, instrucciones para su cumplimentación, forma de recabar los datos, responsables, tiempo necesario para su cumplimentación, plazo y tiempo de ejecución. Y así, posteriormente, diseñar la encuesta.

FICHA TÉCNICA ENCUESTA 1

Objetivo: Conocer la opinión sobre los distintos temas que figuran en los objetivos de la recogida de información por parte de un gran colectivo como el alumnado.

Ámbito: Escuela Naval Militar de Marín, Pontevedra.

Universo: Aspirantes de primero, Aspirantes de segundo, Guardiamarinas de primero, Alféreces de Fragata.

Tamaño de la muestra: Número de entrevistas válidas finales, 183.

Método de muestreo: Muestreo estratificado por cursos.

Tratamiento de la muestra obtenida: Se interpretarán como correctos los datos debido a que todo el conjunto encuestado la ha realizado de manera satisfactoria.

Recogida de información: El autor del trabajo facilitará las encuestas al alumnado. Se realizará en la primera hora de estudio matutino en presencia del autor, por si surgiera algún tipo de duda o inquietud. El mismo autor recogerá personalmente las encuestas ya completadas.

Fecha de realización: 12 de Febrero de 2015

ENCUESTA 1

Curso:
Edad:
Sexo: HOMBRE ⊡ MUJER ⊡
Relación previa con las FFAA: SI ⊡ NO ⊡
Comunidad autónoma de procedencia:
Estudios previos: ESTUDIOS UNIVERSITARIOS ⊡ CICLO SUPERIOR ⊡ NINGUNO ⊡
Alternativa al ingreso en la ENM:
Modo de acceso: DIRECTO ⊡ P.INTERNA ⊡ CON TITULACIÓN ⊡ CUÁL:

Responda a las siguientes afirmaciones, marcando con una X la opción que más se ajuste a su opinión de acorde con la valoración que encuentra en la parte inferior del recuadro. En la última pregunta, si es usted ASP o GM, seleccione la mejor opción como si fuera a embarcar a corto plazo. Una vez haya completado todas las valoraciones, proceda a leer las cuestiones y si es capaz de realizar alguna aportación a estas, hágala. Muchas gracias.

1= MUY DESACUERDO 2=DESACUERDO 3=NORMAL 4=DE ACUERDO 5=MUY DE ACUERDO

	GENERALIDADES					
1	El acceso a la Escuela Naval Militar es adecuado.	1	2	3	4	5
2	Considero que las aptitudes del alumno son suficientes para afrontar su primer año en la ENM.	1	2	3	4	5
3	Valoro positivamente la adquisición de una titulación civil.	1	2	3	4	5
4	Aprovecho las tutorías durante mi estancia en la escuela.	1	2	3	4	5
5	Dispongo de suficiente tiempo para afrontar las asignaturas.	1	2	3	4	5
6	Considero que la distribución de actividades del CUD y las militares se planifican correctamente.	1	2	3	4	5
7	Considero que la distribución de los estudios en los 5 años es correcta.	1	2	3	4	5
	FORMACIÓN ACADÉMICA CUD					
8	El contenido de los estudios del CUD se adapta a los años de formación en la ENM.	1	2	3	4	5
9	Afianzo los contenidos impartidos en clase en los seminarios de la asignatura, resolviéndose las dudas que tenía.	1	2	3	4	5
10	Pongo en práctica los conocimientos adquiridos en clase en los laboratorios de las asignaturas.	1	2	3	4	5
11	Los intercambios con otras instituciones son provechosos para mi formación.	1	2	3	4	5
	FORMACIÓN ACADÉMICA MILITAR					
12	El contenido de las materias militares se adapta a los años de formación en la ENM.	1	2	3	4	5
13	El planteamiento de los contenidos en clase es adecuado.	1	2	3	4	5
	FORMACIÓN MILITAR					
14	La formación marinera, adquirida en las lanchas de instrucción, es útil para mi futuro como oficial de la Armada.	1	2	3	4	5
15	El nivel exigido en los embarques de final de curso se adapta a los conocimientos adquiridos en la escuela durante el curso.	1	2	3	4	5
16	Valoro la convivencia durante 5 años con otros alumnos de cara a mi formación en valores.	1	2	3	4	5
17	El tiempo de instrucción militar se aprovecha correctamente, tanto a nivel organización como en contenido.	1	2	3	4	5
18	Veo el embarque en el J.S. Elcano un pilar fundamental en mi formación.	1	2	3	4	5
	OPINIÓN					
19	Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento.	1	2	3	4	5
20	A día de hoy me considero preparado para salir a las unidades de la flota.	1	2	3	4	5

¿Cómo mejoraría el sistema de formación acorde a alguna cuestión que se le ha planteado durante la encuesta? (Ejemplo: Considero necesario tener más salidas de lanchas para…)

¿Cómo mejoraría la imagen de la Escuela Naval Militar de cara a la sociedad? (Ejemplo: Haría una carrera popular por el interior de la escuela para darnos a conocer entre el público)

FICHA TÉCNICA ENCUESTA 2

Objetivo: Conocer la opinión sobre los distintos temas que figuran en los objetivos de la recogida de información por parte del personal que les recibirá como mando directo.

Ámbito: Escuela Naval Militar de Marín, Pontevedra.

Universo: Tenientes de Navío, Comandantes de Brigada.

Tamaño de la muestra: Número de entrevistas válidas finales.

Método de muestreo: Muestreo estratificado por personal con mando directo sobre los alumnos.

Tratamiento de la muestra obtenida: Se interpretarán como correctos los datos debido a que todo el conjunto encuestado la realizará satisfactoriamente.

Recogida de información: A través del Comandante de Brigada de la promoción 415-145 que es la del autor. Este oficial servirá de ayuda a la hora de hacer llegar las encuestas al resto de los destinatarios, al igual que entregará estas, ya resueltas, al autor del trabajo.

Fecha de realización: 23 de Febrero de 2015

ENCUESTA 2

Edad:
Años de experiencia:
Sexo: HOMBRE ⊡ MUJER ⊡
¿Ha coincidido con un AF recién salido de la ENM en alguna unidad? SI ⊡ NO⊡
En caso de haber sido su respuesta afirmativa, ¿Durante cuantos años?

Responda a las siguientes afirmaciones, marcando con una X la opción que más se ajuste a su opinión de acorde con la valoración que encuentra en la parte inferior del recuadro. Una vez haya completado todas las valoraciones, proceda a leer las cuestiones y si es capaz de realizar alguna aportación a estas, hágala. Muchas gracias.

1= MUY DESACUERDO 2=DESACUERDO 3=NORMAL 4=DE ACUERDO 5=MUY DE ACUERDO

1	La formación marinera, adquirida en las lanchas de instrucción, es útil para los futuros oficiales de la Armada.	1	2	3	4	5
2	Lo exigido en los embarques de final de curso se adapta a lo aprendido en la escuela por los alumnos durante todo el año.	1	2	3	4	5
3	Valoro la convivencia durante 5 años con otros alumnos de cara a la formación en valores de los futuros Alféreces de Navío.	1	2	3	4	5
4	El tiempo de instrucción militar se aprovecha correctamente, tanto a nivel organización como en contenido.	1	2	3	4	5
5	Veo el embarque en el J.S. Elcano un pilar fundamental en la formación de los futuros oficiales.	1	2	3	4	5
6	A día de hoy considero a los Alféreces de Fragata preparados para salir a las unidades de la flota.	1	2	3	4	5

¿Cómo mejoraría el sistema de formación de los alumnos? (Ejemplo: Considero que más horas de adiestramiento a flote mejorarían las capacidades del alumno para…)

¿Cómo mejoraría la imagen de la Escuela Naval Militar de cara a las unidades de la Armada? (Ejemplo: Haría que algunos oficiales destinados en los futuros buques a los que irán los AF presenciaran las actividades diarias)

3.3.1.1 Verificación de las encuestas

Antes de elegir el formato final de las encuestas se debe hacer una prueba para comprobar que el usuario final de esta sabrá cómo realizarla sin ningún inconveniente. Para ello, se les facilita las encuestas de los alumnos a 5 estudiantes con el objetivo de observar si se les plantea algún inconveniente o si echan en falta alguna ayuda. Los resultados de esta prueba fueron los siguientes:

- Alumno 1 (9min): Se le plantean varias cuestiones durante la resolución del cuestionario. La primera, no sabe qué anotar en el recuadro "Relación previa con las FFAA" ya que se le plantean dudas sobre si se refiere a relación familiar, profesional u otra diferente. La segunda surge en la elección de los estudios previos, ya que al provenir del bachillerato no se encuentra identificado con ninguna de las opciones. La tercera cuestión es en relación a las instrucciones del test donde indica que se debe especificar que la última pregunta para los Aspirantes o los Guardiamarinas es la del test. La última anotación es respecto a la última pregunta donde cómo mejoraría la imagen de la Escuela Naval Militar ya que no sabe frente a quién debe ser esa mejora.
- Alumno 2 (7min): Coincide con el anterior en la casilla de estudios previos, donde echa en falta la opción bachillerato. Hace una aclaración con la pregunta 1 del test en la que sería más correcto añadir procedimiento de acceso.
- Alumno 3 (7min): Al igual que los anteriores echa en falta la opción bachillerato pero no realiza ninguna aportación más.
- Alumno 4 (8min): Destaca la opción del bachillerato.
- Alumno 5 (6min): Se le plantean 2 inconvenientes a la hora de resolver la encuesta. El primero en la pregunta número 2, donde echa en falta a qué tipo de aptitudes se refiere, mientras que el segundo se plantea en la pregunta número 8 en la cual el término años no lo concibe como periodo de formación.

Con toda esta información se puede completar la encuesta de manera que sea más intuitiva y así, más fácil de completar. Al igual que con las encuestas de alumnos, se hace lo mismo con la de los oficiales, donde se realizan las siguientes modificaciones:

- Donde se pregunta: ¿Ha coincidido con un AF recién salido de la ENM en alguna unidad? Se debe preguntar: ¿Ha coincidido con un AN recién salido de la ENM en alguna unidad? Ya que cuando un Alférez de Fragata sale de la Escuela Naval, ha ascendido a Alférez de Navío.
- Especificar que las actividades diarias del ejemplo hacen referencia a las actividades de la ENM ¿Cómo mejoraría la imagen de la Escuela Naval Militar de cara a las unidades de la Armada? (Ejemplo: Haría que algunos oficiales destinados en los futuros buques a los que irán los AF presenciaran las actividades diarias de la ENM)

ENCUESTA FINAL 1

Curso:
Edad:
Sexo: HOMBRE ⊡ MUJER ⊡
¿Cuál es su relación previa con las FFAA?:
Comunidad autónoma de procedencia:
Estudios previos: ESTUDIOS UNIVERSITARIOS ⊡ CICLO SUPERIOR ⊡ SELECTIVIDAD ⊡
Alternativa al ingreso en la ENM:
Modo de acceso: DIRECTO ⊡ P.INTERNA ⊡ CON TITULACIÓN ⊡ CUÁL:

Responda a las siguientes afirmaciones, marcando con una X la opción que más se ajuste a su opinión de acorde con la valoración que encuentra en la parte inferior del recuadro. En la última pregunta tipo test, si es usted ASP o GM, seleccione la mejor opción como si fuera a embarcar a corto plazo. Una vez haya completado todas las valoraciones, proceda a leer las cuestiones y si es capaz de realizar alguna aportación a estas, hágala. Muchas gracias.

1= MUY DESACUERDO 2=DESACUERDO 3=NORMAL 4=DE ACUERDO 5=MUY DE ACUERDO

	GENERALIDADES					
1	El procedimiento de acceso a la Escuela Naval Militar es adecuado.	1	2	3	4	5
2	Considero que las aptitudes previas del alumno son suficientes para afrontar su primer año en la ENM.	1	2	3	4	5
3	Valoro positivamente la adquisición de una titulación civil.	1	2	3	4	5
4	Aprovecho las tutorías durante mi estancia en la escuela.	1	2	3	4	5
5	Dispongo de suficiente tiempo para afrontar las asignaturas.	1	2	3	4	5
6	Considero que la distribución de actividades del CUD y las militares se planifican correctamente.	1	2	3	4	5
7	Considero que la distribución de los estudios en los 5 años es correcta.	1	2	3	4	5
	FORMACIÓN ACADÉMICA CUD					
8	El contenido de los estudios del CUD se adapta al periodo de formación en la ENM.	1	2	3	4	5
9	Afianzo los contenidos impartidos en clase en los seminarios de la asignatura, resolviéndose las dudas que tenía.	1	2	3	4	5
10	Pongo en práctica los conocimientos adquiridos en clase en los laboratorios de las asignaturas.	1	2	3	4	5
11	Los intercambios con otras instituciones son provechosos para mi formación.	1	2	3	4	5
	FORMACIÓN ACADÉMICA MILITAR					
12	El contenido de las materias militares se adapta a los años de formación en la ENM.	1	2	3	4	5
13	El planteamiento de los contenidos en clase es adecuado.	1	2	3	4	5
	FORMACIÓN MILITAR					
14	La formación marinera, adquirida en las lanchas de instrucción, es útil para mi futuro como oficial de la Armada.	1	2	3	4	5
15	El nivel exigido en los embarques de final de curso se adapta a los conocimientos adquiridos en la escuela durante el curso.	1	2	3	4	5
16	Valoro la convivencia durante 5 años con otros alumnos de cara a mi formación en valores.	1	2	3	4	5
17	El tiempo de instrucción militar se aprovecha correctamente, tanto a nivel organización como en contenido.	1	2	3	4	5
18	Veo el embarque en el J.S. Elcano un pilar fundamental en mi formación.	1	2	3	4	5
	OPINIÓN					
19	Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento.	1	2	3	4	5
20	A día de hoy me considero preparado para salir a las unidades de la flota.	1	2	3	4	5

¿Cómo mejoraría el sistema de formación acorde a alguna cuestión que se le ha planteado durante la encuesta? (Ejemplo: Considero necesario tener más salidas de lanchas para…)

¿Cómo mejoraría la imagen de la Escuela Naval Militar de cara a la sociedad? (Ejemplo: Haría una carrera popular por el interior de la escuela para darnos a conocer entre el público)

ENCUESTA FINAL 2

Edad:
Años de experiencia:
Sexo: HOMBRE ⊡ MUJER ⊡
¿Ha coincidido con un AN recién salido de la ENM en alguna unidad? SI ⊡ NO⊡
En caso de haber sido su respuesta afirmativa, ¿Durante cuantos años?

Responda a las siguientes afirmaciones, marcando con una X la opción que más se ajuste a su opinión de acorde con la valoración que encuentra en la parte inferior del recuadro. Una vez haya completado todas las valoraciones, proceda a leer las cuestiones y si es capaz de realizar alguna aportación a estas, hágala. Muchas gracias.

1= MUY DESACUERDO 2=DESACUERDO 3=NORMAL 4=DE ACUERDO 5=MUY DE ACUERDO

1	La formación marinera, adquirida en las lanchas de instrucción, es útil para los futuros oficiales de la Armada.	1	2	3	4	5
2	Lo exigido en los embarques de final de curso se adapta a lo aprendido en la escuela por los alumnos durante todo el año.	1	2	3	4	5
3	Valoro la convivencia durante 5 años con otros alumnos de cara a la formación en valores de los futuros Alféreces de Navío.	1	2	3	4	5
4	El tiempo de instrucción militar se aprovecha correctamente, tanto a nivel organización como en contenido.	1	2	3	4	5
5	Veo el embarque en el J.S. Elcano un pilar fundamental en la formación de los futuros oficiales.	1	2	3	4	5
6	A día de hoy considero a los Alféreces de Fragata preparados para salir a las unidades de la flota.	1	2	3	4	5

¿Cómo mejoraría el sistema de formación de los alumnos? (Ejemplo: Considero que más horas de adiestramiento a flote mejorarían las capacidades del alumno para…)

¿Cómo mejoraría la imagen de la Escuela Naval Militar de cara a las unidades de la Armada? (Ejemplo: Haría que algunos oficiales destinados en los futuros buques a los que irán los AF presenciaran las actividades diarias de la ENM)

3.3.2 Dinámicas de grupo y entrevistas en profundidad

Gran parte de la información ha sido extraída de las encuestas realizadas. Sin embargo, es necesario reforzar estos datos mediante las entrevistas a personal con puestos de gran responsabilidad, como son el Subdirector del Centro Universitario de la Defensa de Marín, el Secretario del Jefe de Estudios del Centro y el Secretario del Jefe de Instrucción, a los que se les realizará una entrevista previamente elaborada, con el fin de obtener información valiosa e incluso atendiendo a todo aquello que puedan aportar más allá de los objetivos mínimos.

3.3.2.1 Elaboración del guion

"Buenos días Sr. _____, soy el AF. Vega Hernando y estoy realizando un Trabajo de Fin de Grado sobre un Plan de Marketing en la Escuela Naval Militar. Debido a su importante función dentro del proceso de formación de un Alférez de Navío, me gustaría hacerle unas preguntas acerca de lo que usted piensa sobre las siguientes cuestiones:	
Subdirector del Centro Universitario de la Defensa de Marín	
1	¿Considera del todo correcto el método de acceso a la Escuela Naval Militar? De no ser así, ¿Se está haciendo algo para remediar esta situación?
2	¿Considera una posibilidad adquirir a los alumnos con un Grado ya obtenido, y solamente impartir el resto de formación militar en la Escuela Naval? ¿Qué ventajas e inconvenientes le surgen?
3	¿Considera positivo un mayor número de intercambios con otros centros, tanto nacionales como internacionales?
4	¿Se aprovechan los laboratorios para poner en práctica lo aprendido en las aulas?
5	¿Se refuerzan estos conocimientos en los seminarios?
6	¿Dispone el alumnado de horas de estudio suficientes para progresar adecuadamente en el grado?
7	¿Se ajusta el plan de estudios a los años de formación?

Secretario del Jefe de Estudios del Centro	
1	¿Considera del todo correcto el método de acceso a la Escuela Naval Militar? De no ser así, ¿Se está haciendo algo para remediar esta situación?
2	Teniendo en cuenta las distintas tipologías de alumnos (acceso directo, promoción interna, acceso con titulación), ¿Cumplen todos los mismos requisitos al final del proceso de formación?
3	¿Considera positivo un mayor número de intercambios con otros centros, tanto nacionales como internacionales?
4	¿Dispone el alumnado de horas de estudio suficientes para progresar adecuadamente en su formación militar?
5	¿Se están logrando los objetivos marcados en formación marinera mediante las lanchas de instrucción?
6	¿Se ajusta el plan de estudios a los años de formación?
7	¿Están los Alféreces de Fragata listos para afrontar su primer destino como oficiales de la Armada?
Secretario del Jefe de Instrucción	
1	Teniendo en cuenta las distintas tipologías de alumnos (acceso directo, promoción interna, acceso con titulación), ¿Cumplen todos los mismos requisitos al final del proceso de formación?
2	¿Considera positivo un mayor número de intercambios con otros centros, tanto nacionales como internacionales?
3	¿Se están logrando los objetivos marcados en formación marinera mediante las lanchas de instrucción?
4	¿Se pone en práctica de manera adecuada esta formación marinera en los embarques de final de curso?
5	¿Es el J.S. Elcano un elemento fundamental en la formación del alumno?
6	¿Considera necesaria la convivencia durante 5 años para obtener un buen oficial, formado en valores como la disciplina o el compañerismo?
7	¿Se están aprovechando al máximo las actividades de instrucción militar por parte del alumno?
8	¿Están los Alféreces de Fragata listos para afrontar su primer destino como oficiales de la Armada?

3.4 Búsqueda en fuentes secundarias y trabajo de campo

La etapa de recolectar información a través de encuestas puede ser larga y pesada. Esto no debe parar el trabajo, ya que sería imposible esperar a recibir todos los cuestionarios para continuar. Se debe tener una planificación de la ejecución temporal de forma que se pueda solapar con otras etapas. Se han tomado nueve semanas de referencia.

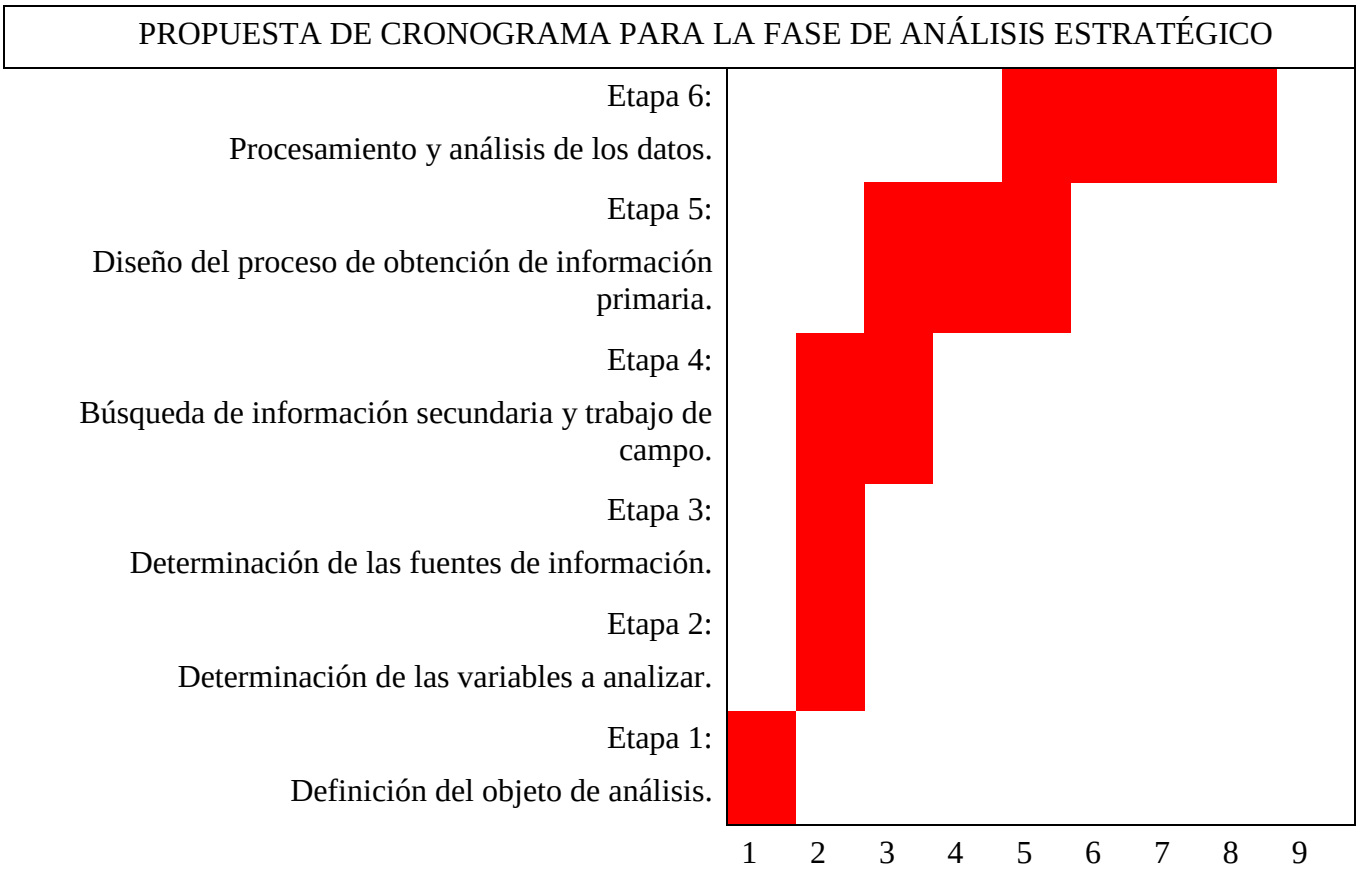


Tabla 3-12 Planificación temporal de la fase de análisis estratégico

3.5 Procesamiento y análisis de los datos

En este apartado se van a tratar los datos obtenidos a través de las encuestas y las entrevistas.

3.5.1 Encuestas a los alumnos

Una vez recopiladas todas las encuestas, se procede a su análisis con el empleo del software informático SPSS Statistics (versión 22). El campo de análisis que puede abarcar esta herramienta es muy grande, por lo que antes de tratar la información se deben marcar los objetivos que se desean cumplir.

3.5.1.1 Descripción del instrumento

Se ha aplicado un cuestionario elaborado ad hoc que consta de 20 ítems (ENCUESTA) , a los que los participantes responden a través de una escala tipo Likert de 5 puntos (1 muy desacuerdo; 2 desacuerdo; 3 normal; 4 de acuerdo; 5 muy de acuerdo).

3.5.1.2 Descripción de la muestra

El tamaño muestral fue determinado en base a un estimador para poblaciones finitas (menos de 100.000) [37]. La encuesta ha sido realizada por 183 alumnos de un total de 194 que componen todos los cursos de la Escuela Naval Militar, exceptuando los de cuarto curso que se encuentran embarcados en el buque escuela J. S. Elcano. La edad media de los encuestados es de 21,13 años (DE=3,23), siendo el 98,3% hombres y el 1,7% mujeres. Aceptándose un mínimo de fiabilidad del 95% en la muestra total al cumplirse en (2) la ecuación (1).

$$n_{min} = \frac{K \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + K \cdot p \cdot q} \tag{1}$$

Donde,

- N, tamaño de la población
- p, porcentaje de la población que posee la característica de interés. Si no se conoce, como en este caso, se utiliza el caso más desfavorable p=q=50%
- $q = (1-p)$, porcentaje de la población que no posee la característica
- K, constante que depende del nivel de confianza prefijado. En este caso $K = 4$, al haber fijado dicho nivel de confianza en 95%.
- E, error absoluto. Para este estudio, $E = 5$, al haber fijado dicho nivel de confianza en 95%.
- n_{min}, en este caso, número mínimo de alumnos que se requiere para tener unos resultados válidos.

$$n_{mín} = \frac{4x50x50xnºalumnos}{5^2x(nºalumnos-1)+4x50x50} = 130{,}86 < 183\ (tamaño\ de\ la\ muestra) \tag{2}$$

En la ecuación (2) Se comprueba que el tamaño de la muestra es superior al mínimo que requiere una fiabilidad del 95% que sería de 131 alumnos. De la misma forma, se cumple este requisito en todos los cursos. En primer curso (3), de un total de 43, la encuesta ha sido realizada por 39. En segundo curso (4), de un total de 37 alumnos, la encuesta fue realizada por 36. En tercer curso (5), la encuesta fue realizada por 50 alumnos de un total de 56. Mientras que en 5º curso (6), la encuesta fue realizada por la totalidad del alumnado.

$$n_{min2} = \frac{4x50x50x43}{5^2x(nºalumnos - 1) + 4x50x50} = 38{,}91 < 39(alumnos\ muestra\ 1er\ curso) \quad (3)$$

$$n_{min2} = \frac{4x50x50x37}{5^2x(nºalumnos - 1) + 4x50x50} = 33{,}94 < 36(alumnos\ muestra\ 2do\ curso) \quad (4)$$

$$n_{min3} = \frac{4x50x50x56}{5^2x(nºalumnos - 1) + 4x50x50} = 49{,}23 < 50(alumnos\ muestra\ 3er\ curso) \quad (5)$$

$$n_{min5} = \frac{4x50x50x58}{5^2x(nºalumnos - 1) + 4x50x50} = 50{,}76 < 58(alumnos\ muestra\ 5º\ curso) \quad (6)$$

3.5.1.2.1 Análisis de datos

El análisis de los datos se hizo en base a pruebas paramétricas, asumiendo distribución normal de la variable cuantitativa en los grupos, homogeneidad de varianzas en las poblaciones y una muestra mayor a 30 [38]. Dichas hipótesis fueron contrastadas con los estadísticos de Levène y Kolmogorov-Smirov.

3.5.1.2.2 El paquete estadístico SPSS

El paquete informático SPSS Statistics responde al funcionamiento de cualquier programa que realice análisis estadísticos. Esto es que se permite conjuntos de datos insertados previamente en el programa para y dependiendo de las órdenes efectuadas, dar lugar a unos resultados estadísticos con los que el usuario obtiene la información deseada. En este caso, se ha recogido la información de las encuestas realizadas en una tabla de Excel, que posteriormente ha sido empleada para insertar los datos en SPSS Statistics. Una vez se tienen los datos del proceso de recogida de información en el interior del software, se comienza a trabajar con él. Para ello, se tiene que grabar esta información de Excel en un archivo .sav sobre el que más tarde se usan los distintos procedimientos del programa, dando lugar a un fichero de extensión .spo que será del que se extraigan las conclusiones más relevantes.

En el punto Descripción de las pruebas en SPSS se especifica cómo se llevan a cabo las distintas pruebas que se realizaron con el programa.

3.5.1.2.3 Descripción de las pruebas en SPSS

Así, la estructura del análisis de los datos se vertebró en torno a tres grandes puntos:

- Análisis global de una muestra de todos los alumnos. Para ello se ejecutó un análisis de comparación de medias, por medio de la prueba t, con valor de prueba normal (valor central de la escala tipo Likert de 5 niveles). Donde, la hipótesis nula (H_0) es que los alumnos carecen de opinión y la hipótesis alternativa (H_1) que estos sí tienen opinión. A efectos de operar en el programa estadístico, este segundo caso (H_1) surgirá cuando p<0,05, debido a que el nivel de confianza seleccionado, como ya se ha indicado anteriormente, es del 95%. Es decir, se asume un 5% de error tipo I. En SPSS Statistics este análisis se ejecuta dentro del menú de comparación de medias → prueba T para una muestra, la cual contrasta si la media de un grupo difiere de un valor de prueba dado (3 en este caso).

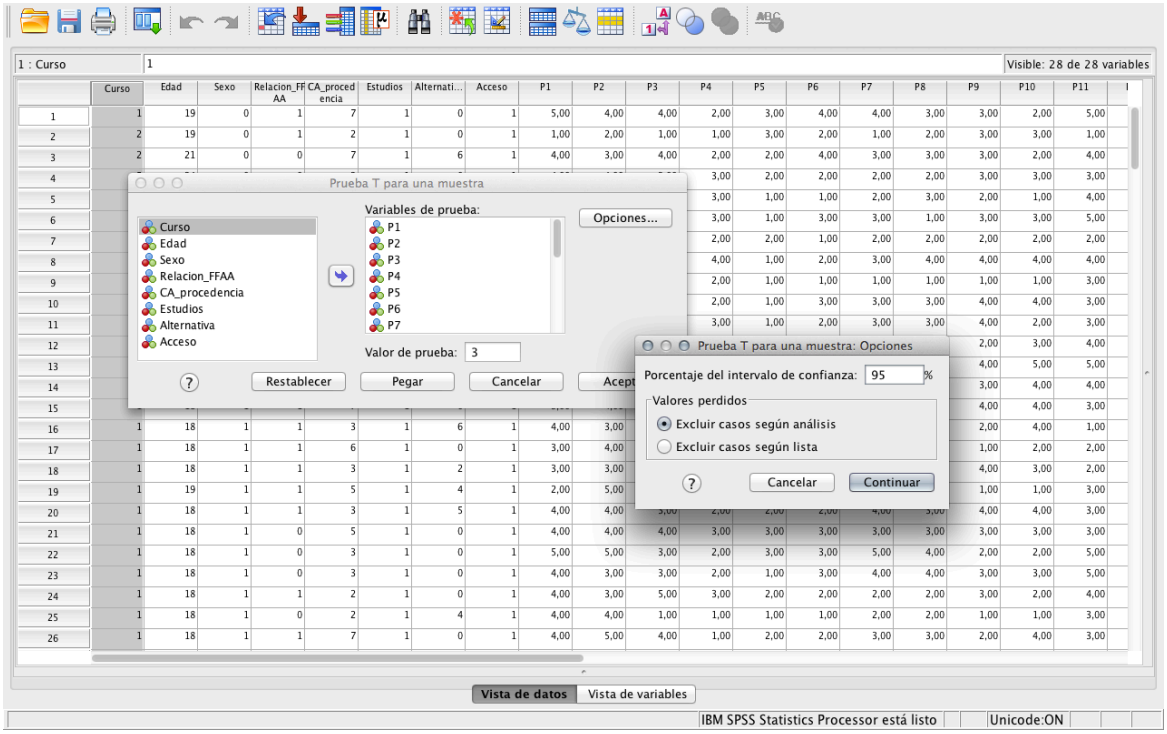


Figura 3-18 Prueba T para una muestra en SPSS Statistics

- Diferencias inter-grupos. Se estudió a través de un análisis de varianza (ANOVA) de un factor y test de Tukey, tomando como factor de agrupamiento el curso y como variable dependiente cada una de las cuestiones. Al igual que en el punto anterior se toman como válidos los ítems cuya significación p<0,05. Se pueden comprobar los resultados en el ANEXO I.

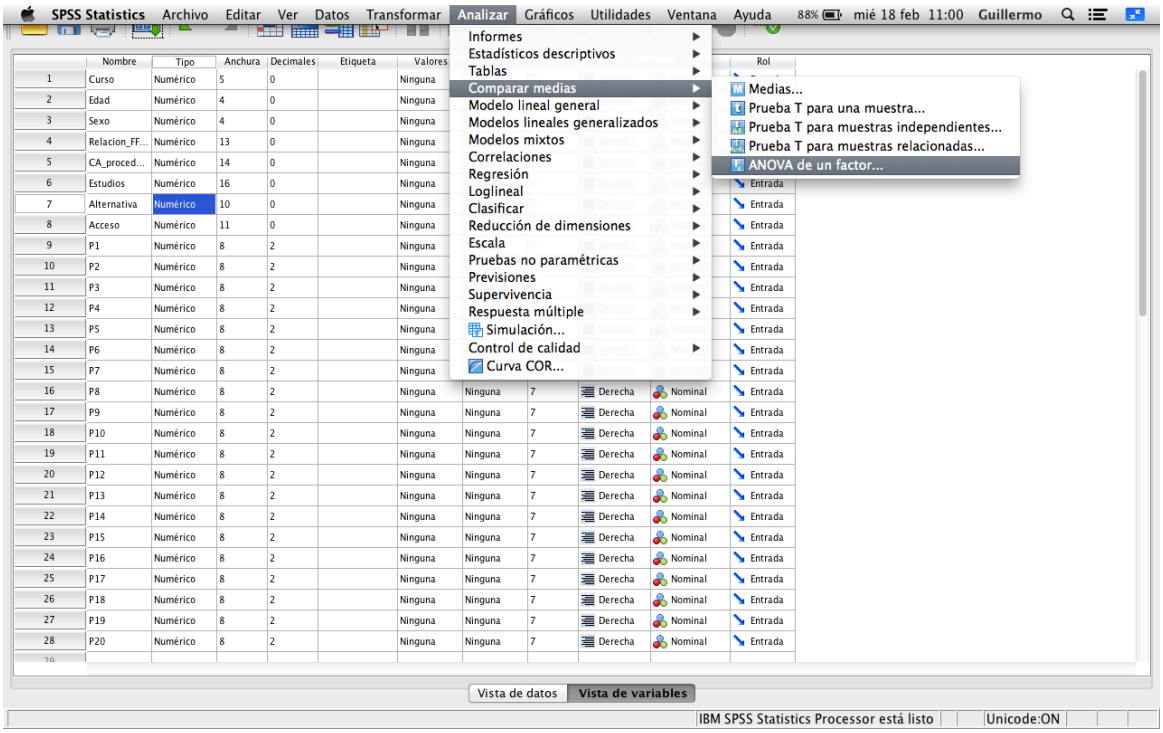


Figura 3-19 ANOVA en SPSS Statistics

- Segregación por conjuntos. No constituye un tercer grupo como tal, sino una peculiaridad del primer tipo donde se va a realizar un análisis segregado por cursos de todos los ítems, para posteriormente sacar unas conclusiones sobre la evolución del pensamiento de los alumnos con el paso de los años.

En los puntos siguientes, el trabajo se centrará en reseñar aquellos aspectos más significativos de cada tipo de prueba, resaltándose aquellos resultados más destacados de los ítems más representativos, estando los restantes indicados en el ANEXO I.

3.5.1.3 Análisis global

En este apartado se refleja la opinión del conjunto del alumnado de la ENM en todos los ítems desarrollados en las encuestas. Se observa en la Figura 3-20 que los alumnos tienen opinión en las cuestiones 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18 y 19 debido a $p<.05$. Dichos ítems se marcan con un color azul en la imagen.

	Valor de prueba = 3					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
P1	1,181	182	,239	,08743	-,0587	,2335
P2	,679	182	,498	,04918	-,0937	,1920
P3	2,704	182	**,008**	,24044	,0650	,4159
P4	-9,754	182	**,000**	-,76503	-,9198	-,6103
P5	-10,235	182	**,000**	-,67760	-,8082	-,5470
P6	-7,063	182	**,000**	-,45355	-,5803	-,3268
P7	,406	182	,685	,02732	-,1055	,1601
P8	-2,352	182	**,020**	-,14754	-,2713	-,0238
P9	-2,474	182	**,014**	-,17486	-,3143	-,0354
P10	-5,640	182	**,000**	-,38251	-,5163	-,2487
P11	2,276	182	**,024**	,19672	,0261	,3673
P12	6,591	182	**,000**	,43169	,3025	,5609
P13	3,371	182	**,001**	,24044	,0997	,3812
P14	18,443	182	**,000**	1,18579	1,0589	1,3127
P15	7,970	182	**,000**	,54098	,4071	,6749
P16	23,036	182	**,000**	1,36066	1,2441	1,4772
P17	1,910	182	,058	,15301	-,0050	,3111
P18	15,738	182	**,000**	1,20765	1,0562	1,3591
P19	8,475	182	**,000**	,55191	,4234	,6804
P20	1,430	182	,155	,11475	-,0436	,2731

Figura 3-20 Datos de significación de las diferentes cuestiones

Una vez se han comprobado qué cuestiones tienen opinión por parte de los alumnos, se debe conocer si dicha opinión es positiva o negativa. Para ello, hay que fijarse en la media de las preguntas marcadas anteriormente. Recuérdese que la escala Likert estaba formada por 5 puntos. De esta forma, si la media es mayor que 3, se tendrá una valoración positiva (verde) y si es menor, será negativa (rojo).

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
P1	183	3,0874	1,00165	,07404
P2	183	3,0492	,97934	,07239
P3	183	**3,2404**	1,20307	,08893
P4	183	**2,2350**	1,06104	,07843
P5	183	**2,3224**	,89559	,06620
P6	183	**2,5464**	,86873	,06422
P7	183	3,0273	,91045	,06730
P8	183	**2,8525**	,84845	,06272
P9	183	**2,8251**	,95620	,07068
P10	183	**2,6175**	,91755	,06783
P11	183	**3,1967**	1,16948	,08645
P12	183	**3,4317**	,88608	,06550
P13	183	**3,2404**	,96482	,07132
P14	183	**4,1858**	,86977	,06430
P15	183	**3,5410**	,91820	,06788
P16	183	**4,3607**	,79903	,05907
P17	183	3,1530	1,08363	,08010
P18	183	**4,2077**	1,03804	,07673
P19	183	**3,5519**	,88099	,06512
P20	183	3,1148	1,08585	,08027

Figura 3-21 Valores medios de las cuestiones

1	**El procedimiento de acceso a la Escuela Naval Militar es adecuado.**
2	**Considero que las aptitudes previas del alumno son suficientes para afrontar su primer año en la ENM.**
3	**Valoro positivamente la adquisición de una titulación civil.**
4	**Aprovecho las tutorías durante mi estancia en la escuela.**
5	**Dispongo de suficiente tiempo para afrontar las asignaturas.**
6	**Considero que la distribución de actividades del CUD y las militares se planifican correctamente.**
7	**Considero que la distribución de los estudios en los 5 años es correcta.**
8	**El contenido de los estudios del CUD se adapta al periodo de formación en la ENM.**
9	**Afianzo los contenidos impartidos en clase en los seminarios de la asignatura, resolviéndose las dudas que tenía.**
10	**Pongo en práctica los conocimientos adquiridos en clase en los laboratorios de las asignaturas.**
11	**Los intercambios con otras instituciones son provechosos para mi formación.**
12	**El contenido de las materias militares se adapta a los años de formación en la ENM.**
13	**El planteamiento de los contenidos en clase es adecuado.**
14	**La formación marinera, adquirida en las lanchas de instrucción, es útil para mi futuro como oficial de la Armada.**
15	**El nivel exigido en los embarques de final de curso se adapta a los conocimientos adquiridos en la escuela durante el curso.**
16	**Valoro la convivencia durante 5 años con otros alumnos de cara a mi formación en valores.**
17	**El tiempo de instrucción militar se aprovecha correctamente, tanto a nivel organización como en contenido.**
18	**Veo el embarque en el J.S. Elcano un pilar fundamental en mi formación.**
19	**Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento.**
20	**A día de hoy me considero preparado para salir a las unidades de la flota.**

3.5.1.4 Análisis entre grupos: Valoración por cursos

Se analizarán aquellos ítems en los que se encontró una opinión diferenciada inter-grupos y cuyo resultado es relevante, $p<.05$, es decir, se estudiarán aquellos ítems en los cuales las diferencias inter-grupales den lugar a algún resultado importante y reseñable como en: Valoración del ítem 20 (A día de hoy me considero preparado para salir a las unidades de la flota) por parte de los 4 cursos, Valoración del ítem 3 (Valoro positivamente la adquisición de una titulación civil) por parte de los 4 cursos, Valoración del ítem 18 (Veo el embarque en el J.S. Elcano un pilar fundamental en mi formación) por parte de los 4 cursos y Valoración del ítem 19 (Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento) por parte de los 4 cursos.

3.5.1.4.1 Valoración del ítem 20 (A día de hoy me considero preparado para salir a las unidades de la flota) por parte de los 4 cursos

El objetivo de analizar esta cuestión por parte de los cuatro cursos es el de comprobar que todos los alumnos notan una evolución en su formación y una mejora en sus capacidades para afrontar los problemas que conllevará su primer empleo. El ANOVA confirma lo esperado, pues es lógico encontrar una evolución ascendente en la valoración, donde el alumno de primer curso no se ve capacitado para desarrollar esta actividad, mientras que los Alféreces de Fragata, alumnos de quinto curso, se consideran ya preparados y capacitados para su futuro.

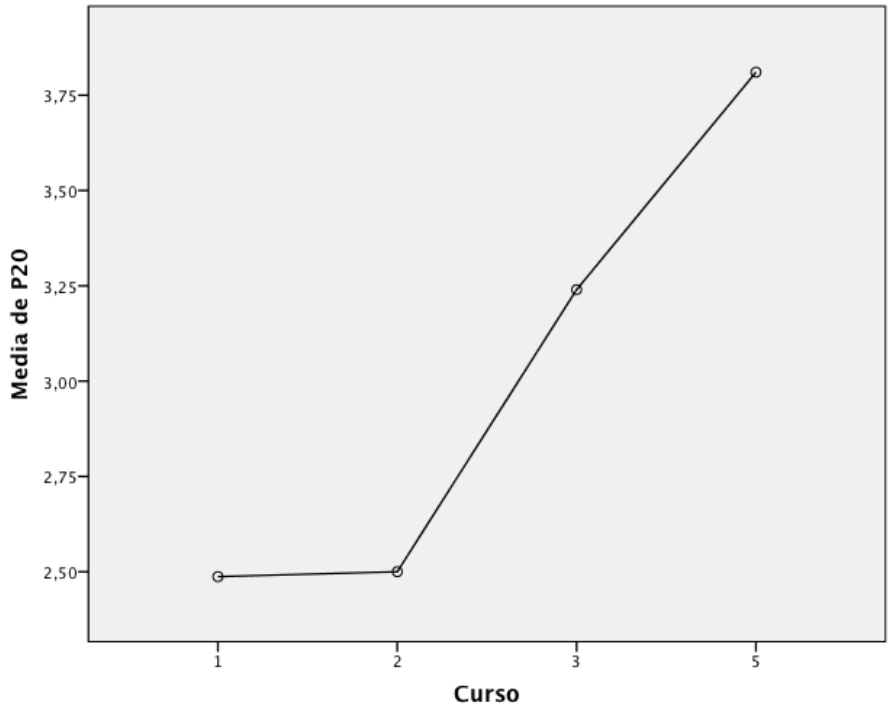


Figura 3-22 Valoración del ítem 20 por parte de los diferentes cursos

En la Figura 3-22 Valoración del ítem 20 por parte de los diferentes cursos se observa que 3º y 5º no se parecen a ningún curso, tal y como se refleja en Valoración del ítem 20 (A día de hoy me considero preparado para salir a las unidades de la flota) por parte de los 4 cursos, mientras que 1º y 2º tienen opiniones parecidas entre ellos, ya que tienen una significación cercana a 1. Los alumnos de 2º curso muestran una evolución positiva frente a los de 1º pero todavía se encuentran muy lejos de considerarse preparados.

3.5.1.4.2 Valoración del ítem 3 (Valoro positivamente la adquisición de una titulación civil) por parte de los 4 cursos

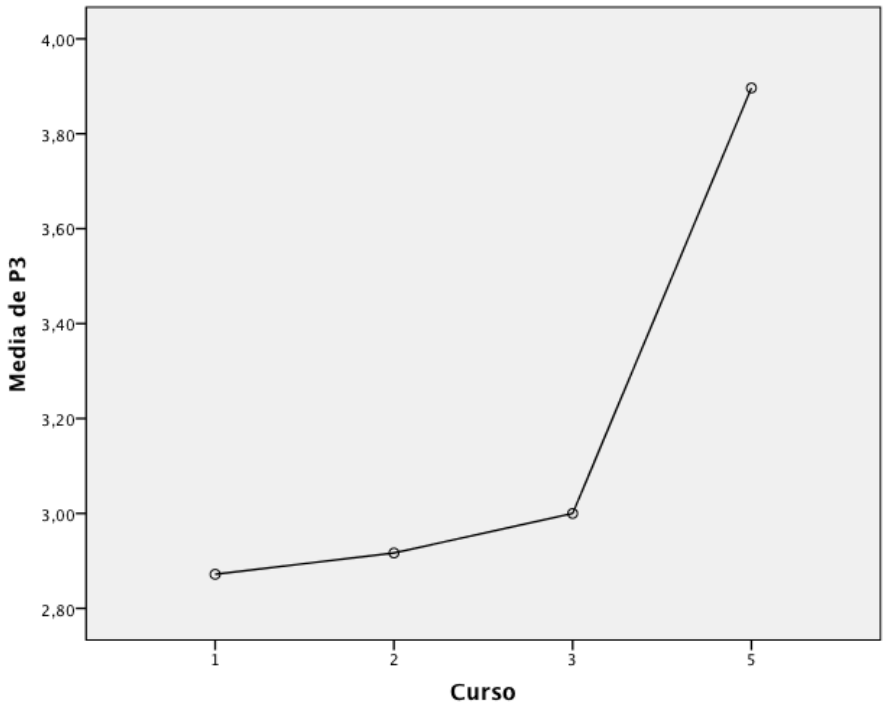


Figura 3-23 Valoración del ítem 3 por parte de los diferentes cursos

Al igual que sucedía con el apartado anterior, el ANOVA confirma una evolución en la adquisición de un título de grado en ingeniería mecánica según se acerca 5º curso. Los alumnos de 1º son los que menos valoran esta cuestión seguidos por los de 2º. Ambos cursos tienen una opinión ligeramente negativa, que evoluciona positivamente en 3º y que como se observa en la Figura 3-23, sufre una fuerte subida de valoración en 5º curso. Se muestra una valoración positiva respecto a la adquisición de una titulación civil con el paso de los cursos.

En cuanto al análisis de los datos que SPSS Statistics facilita, los datos coinciden totalmente con los de la gráfica. Se observa que la significación entre 1º, 2º y 3º es cercana a 1, lo que indica similitud. Mientras que el último curso tiene una significación de 0 con los otros que indica una disconformidad de opinión, reflejada en Valoración del ítem 3 (Valoro positivamente la adquisición de una titulación civil) por parte de los 4 cursos.

3.5.1.4.3 Valoración del ítem 18 (Veo el embarque en el J.S. Elcano un pilar fundamental en mi formación) por parte de los 4 cursos

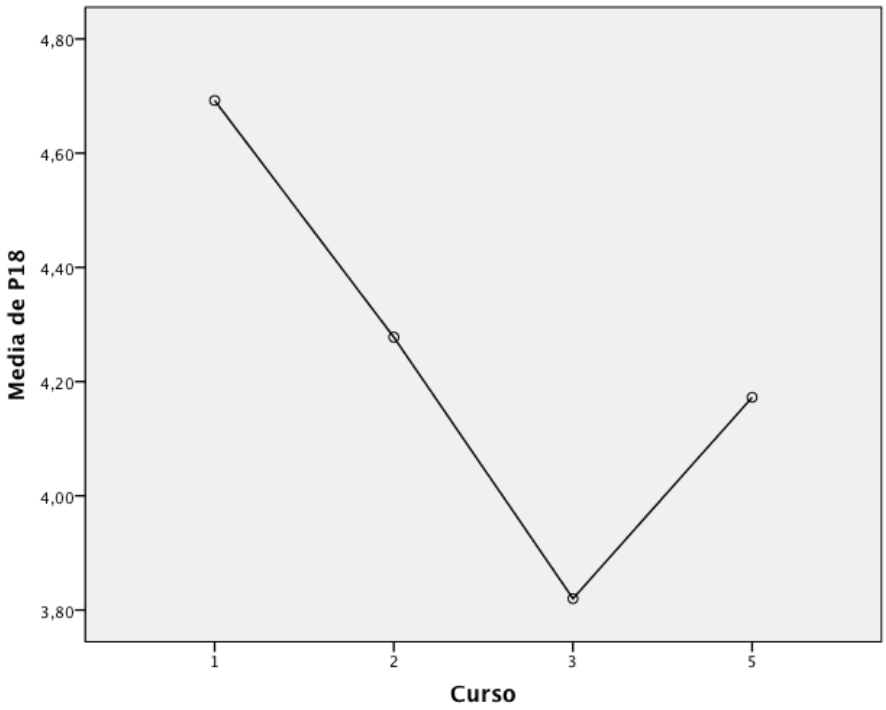


Figura 3-24 Valoración del ítem 18 por parte de los diferentes cursos

Esta cuestión ha recibido la segunda valoración más positiva, con una media de 4,2077, sólo por detrás de la número 16, que defendía la convivencia con otros alumnos durante 5 años. Los alumnos de primer curso son los que mejor opinión tienen sobre este tema aunque muchos no han llegado a estar a bordo del J.S. Elcano. Mientras que los únicos alumnos que han estado embarcados en este velero, los alumnos de 5º curso, tienen también una opinión positiva en lo que se refiere a lo que ha supuesto su formación a bordo.

Los datos muestran un deseo por parte de los alumnos que todavía no han embarcado y conciben el buque como un pilar elemental en su formación. Con el paso de los cursos ese deseo se convierte en una inquietud pero siempre con una opinión positiva. Cuando los alumnos ya han experimentado el embarque en el J. S. Elcano se tiene un refuerzo de la opinión inicial, evidenciando que es fundamental embarcar en este bergantín-goleta.

3.5.1.4.4 Valoración del ítem 19 (Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento) por parte de los 4 cursos

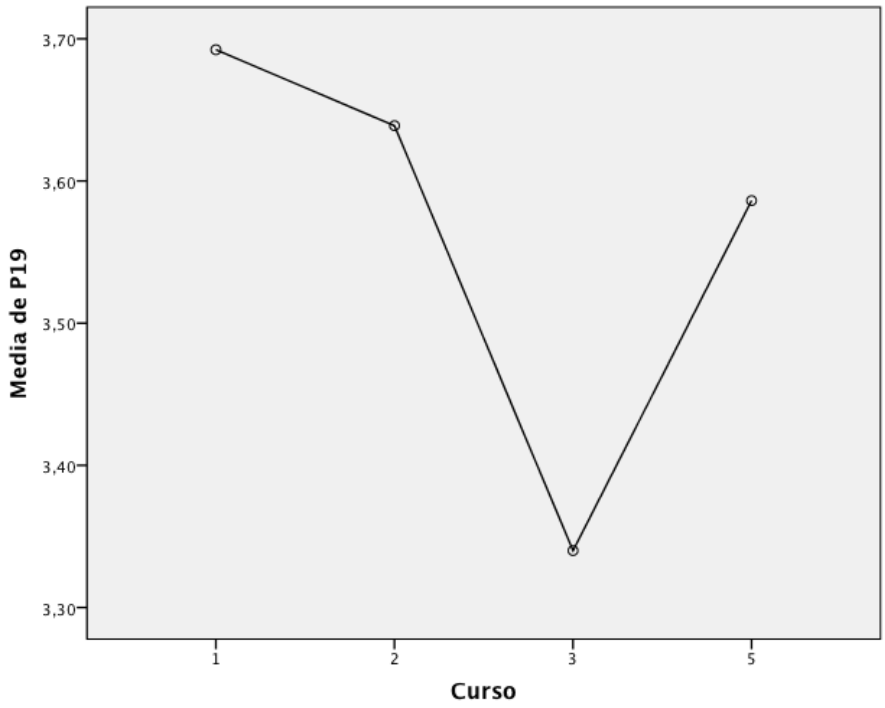


Figura 3-25 Valoración del ítem 19 por parte de los diferentes cursos

Todos los alumnos se consideran satisfechos con la formación recibida hasta el momento tal y como muestra el ANOVA. 1º, 2º y 5º coinciden prácticamente con la valoración, mientras que la opinión de los alumnos de 3º es un poco menos positiva que el resto. Estos datos se reflejan en la significación reflejada en Valoración del ítem 19 (Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento) por parte de los 4 cursos Por tanto la ENM, a ojos de los alumnos, está realizando una buena labor de formación.

3.5.1.5 Análisis entre grupos: Valoración por comunidades autónomas

3.5.1.5.1 Valoración del ítem 1 (El procedimiento de acceso a la Escuela Naval Militar es el adecuado) por parte de alumnos provenientes de diferentes comunidades autónomas

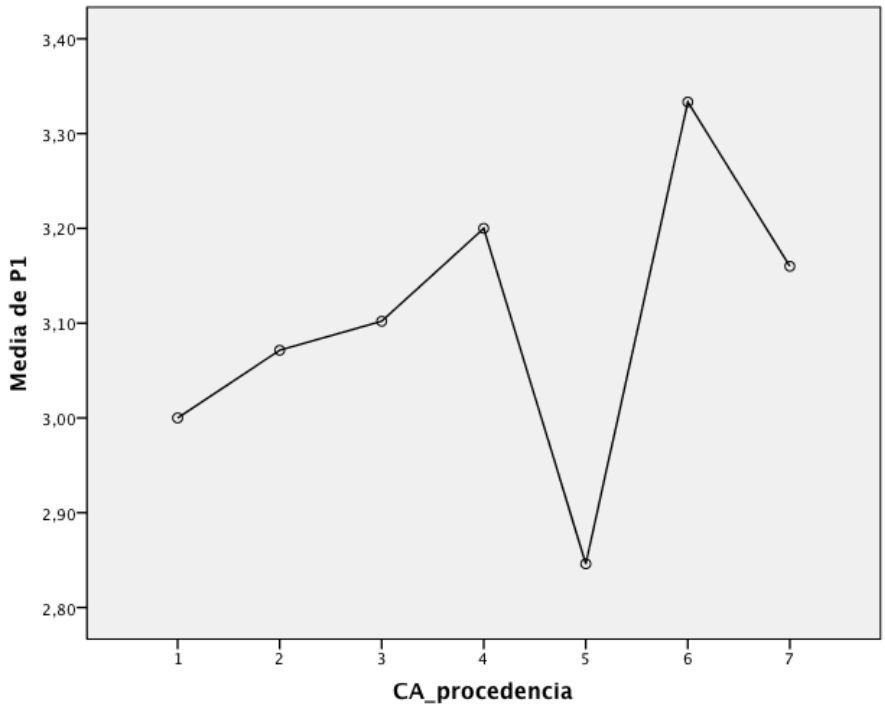


Figura 3-26 Valoración del ítem 1 por parte de los alumnos de diferentes CCAA

Teniendo en cuenta que en la Figura 3-26 Aragón = 1, Andalucía = 2, Madrid = 3, Canarias = 4, Galicia = 5, Murcia = 6 y el resto = 7, se observa que sólo aquellos alumnos provenientes de Galicia tienen una ligera mala opinión sobre el acceso a la Escuela Naval Militar, ya que el resto de alumnos provenientes de otras CCAA lo valoran positivamente o simplemente no tienen opinión. Como se observa en Valoración del ítem 1 por parte de alumnos provenientes de diferentes CC.AA., las significaciones entre las todas las comunidades, excepto Galicia, se encuentran alrededor del valor 1, indicando esa semejanza en la opinión.

3.5.1.6 Análisis entre grupos: Valoración por estudios previos

3.5.1.6.1 Valoración del ítem 2 (Considero que las aptitudes previas del alumno son suficientes para afrontar su primer año en la ENM) por parte de alumnos con distintos estudios previos

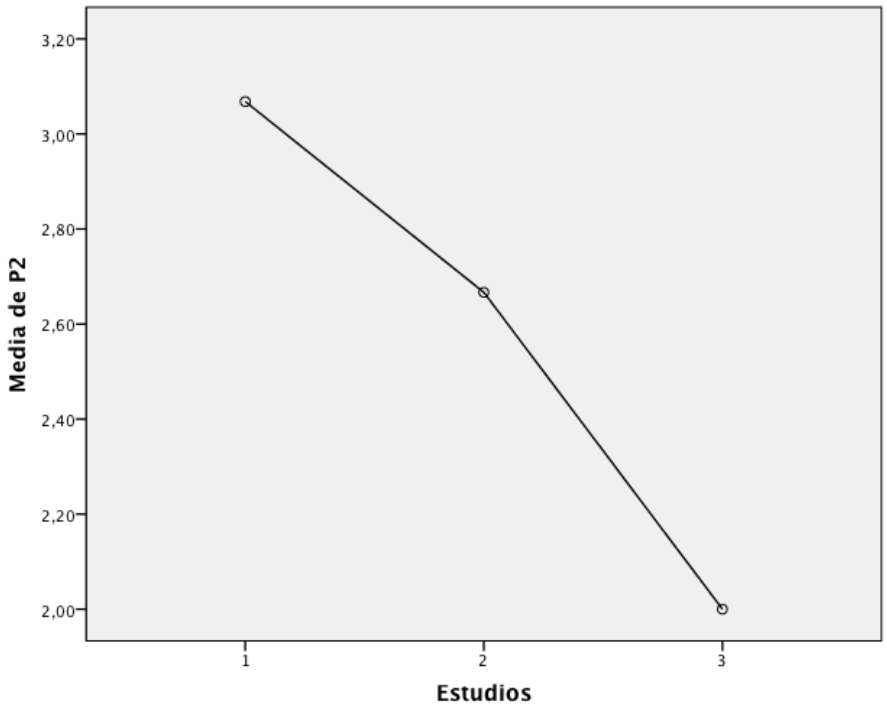


Figura 3-27 Valoración del ítem 2 por parte de alumnos con diferentes estudios previos

La Figura 3-27, muestra que los alumnos que poseen un ciclo superior (3) no se encuentran capacitados para afrontar el primer curso en la ENM, teniendo estos una opinión negativa sobre esta cuestión. Los alumnos con un bachillerato (1) no tienen opinión sobre este ítem ya que se sitúan sobre la media, estimada en 3. Los alumnos con estudios universitarios, al igual que los primeros, tienen una opinión ligeramente negativa.

3.5.1.7 Análisis entre grupos: Valoración por modo de acceso

3.5.1.7.1 Valoración del ítem 19 (Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento) por parte de alumnos que han accedido por diferentes vías

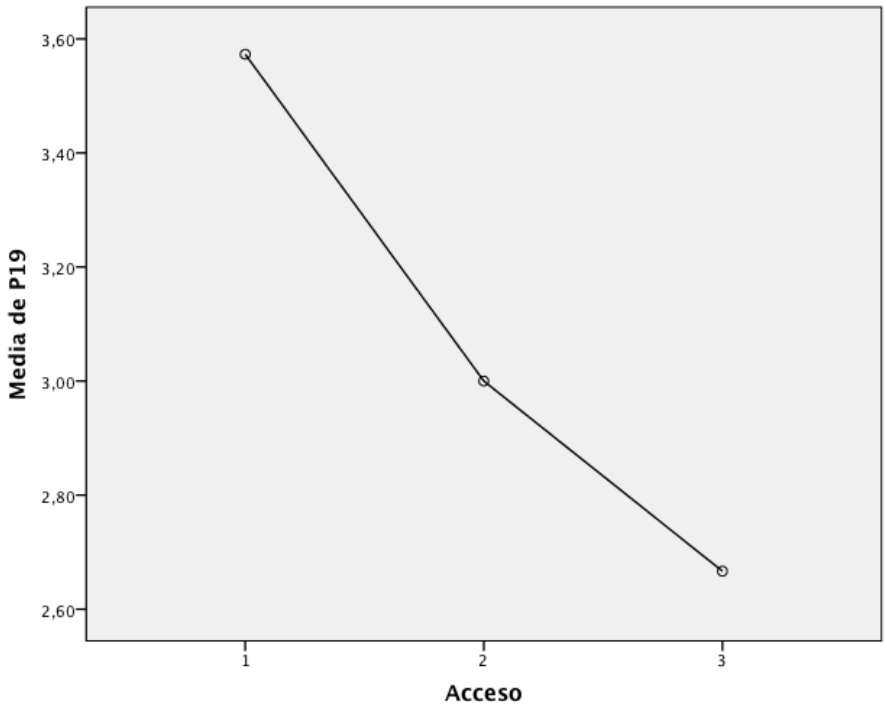


Figura 3-28 Valoración del ítem 19 por parte de alumnos que han ingresado por distintas vías

Relacionando acceso directo=1, acceso con titulación=2 y acceso mediante promoción interna=3, se observa que los alumnos de promoción interna consideran que no han recibido una buena formación, ya que no están satisfechos. Sin embargo, los alumnos de acceso directo sí que están satisfechos con la formación recibida tal y como se refleja en la Figura 3-28.

Es relevante que el personal que ha estado destinado en unidades de la Armada no esté satisfecho con la formación recibida. Ellos tienen un mejor concepto que el resto del alumnado sobre qué les será exigido cuando sean Alféreces de Navío. Por tanto, si consideran que no han recibido la formación que se requiere, esto puede suponer un problema en el futuro.

3.5.1.8 Valoración según segregación de cursos

En este apartado se procede a la valoración de todas las afirmaciones según el curso en el que se encuentre el alumno. Para ello se ha utilizado la herramienta de segmentar la muestra que SPSS Statistics ofrece, tal y como se muestra en la Figura 3-29. Se ha efectuado por cursos y se ha procedido a analizar todas las cuestiones, mostrándose los resultados en el ANEXO I.

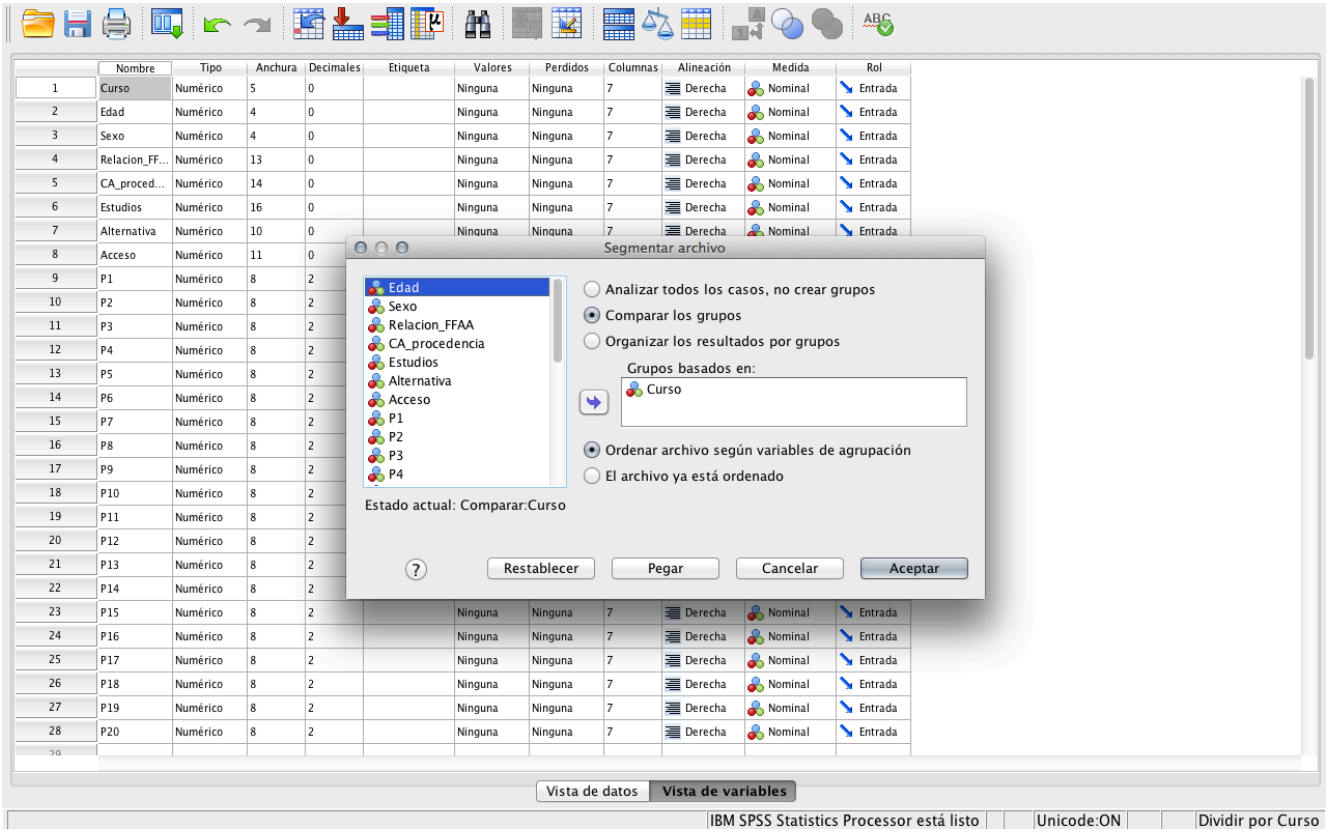


Figura 3-29 Segmentación de la muestra en SPSS Statistics

3.5.1.9 Discusión y conclusiones

En este apartado se mostrarán las principales conclusiones del estudio de los datos de las encuestas realizadas al alumnado.

- Los alumnos de 5º curso valoran muy positivamente la adquisición de una titulación civil, esto se debe a que son los únicos que pueden tener una visión completa del plan de estudios y, por ello, comprenden que esa titulación les va a proporcionar la base científica que van a necesitar durante toda su carrera profesional.
- Los estudiantes de la ENM no aprovechan ni las tutorías, ni los laboratorios ni los seminarios, se debe mejorar en este aspecto en el que ningún curso logra los objetivos que tienen estas actividades.
- Se considera insuficiente el tiempo del que disponen los alumnos para sacar adelante su plan de estudios. Se debe concienciar al alumnado que disponen de horas asignadas al fin de semana para cumplir con los créditos que se requieren de cada asignatura.
- La formación marinera en lanchas de instrucción y en los embarques se considera buena. Se debe seguir en esta línea.
- La evolución en la capacitación para salir a las unidades de la Armada es progresiva con el paso del tiempo, estando por debajo de la media en primero hasta llegar a valores muy altos en el último curso, demostrándose la evolución con el proceso de formación.
- El periodo de instrucción a bordo del J. S. Elcano se considera elemental en la formación de los oficiales de la Armada. Los alumnos de 5º curso lo consideran esencial y está muy bien valorado por alumnos que aún no han embarcado, concibiéndose como un elemento motivador para ellos.
- La convivencia durante 5 años con otros alumnos refuerza su formación en valores y es lo más valorado por los alumnos.
- Los alumnos en general están satisfechos con el método de acceso a la ENM, siendo, únicamente los gallegos, los que se sitúan por debajo de la media, probablemente por tener una prueba de acceso a la universidad más exigente.
- Los alumnos con posesión de un ciclo superior no se encuentran en condiciones de afrontar su primer año en la Escuela Naval, necesitando el apoyo de un curso adicional proporcionado por el Centro Universitario de la Defensa para cubrir sus carencias.
- Los alumnos que provienen de promoción interna no están satisfechos con la formación recibida durante su estancia en la Escuela. Es muy importante conocer por qué ya que son los únicos alumnos que realmente conocen las actividades que se realizan al salir de la Escuela.
- Las bajas puntuaciones obtenidas en algunos de los ítems por parte de los alumnos de 3º pueden indicar la existencia del síndrome de Burnout.

3.5.2 Encuestas a los profesores

Se ha realizado la **ENCUESTA FINAL 2** a los oficiales al mando de las distintas Brigadas (cursos) de la Escuela Naval Militar. Al tratarse de una muestra pequeña (n=5), se trabajará únicamente con las conclusiones de este estudio.

3.5.2.1 Discusión y conclusiones

- En general se muestran satisfechos con el proceso de formación de los alumnos, en particular con la formación marinera que reciben durante los 5 años.
- Tienen buenas ideas de cómo mejorar la institución en el ámbito militar a nivel profesorado mediante el incremento del número de profesores militares (para personalizar más la formación) y dando incentivos a estos para que vengan los mejores.
- Se deben aplicar estrictamente los planes de estudios y los objetivos competenciales dictados por ALPER (Almirante Jefe de Personal) aunque implique la existencia de bajas no voluntarias durante los 5 años, lo que demostraría que ingresar no implique egresar.
- Se debe procurar que el alumnado optimice el tiempo del que dispone y se centre en las actividades más importantes.
- El alumno debe acabar la Escuela Naval apreciando a la institución.

3.5.3 Entrevistas

Después de haber obtenido información a través de encuestas, se llevan a cabo las entrevistas con el personal que tiene gran responsabilidad en la formación de los alumnos. En primer lugar se entrevista al Subdirector del Centro Universitario de la Defensa, el Sr. Santiago Urrejola Madriñan, seguido del Secretario del Jefe de Estudios, el Capitán de Corbeta Pablo Álvarez Mira y finalmente al Secretario del Jefe de Instrucción, el Teniente de Navío Javier Molina Martínez.

3.5.3.1 Entrevista al Subdirector del Centro Universitario de la Defensa

En este apartado, se refleja el encuentro del autor con el Subdirector del Centro Universitario de la Defensa.

1. ¿Considera del todo correcto el método de acceso a la Escuela Naval Militar? De no ser así, ¿Se está haciendo algo para remediar esta situación? El Subdirector del Centro Universitario de la Defensa considera que el método de acceso más justo es el mismo que puede tener cualquier universidad española, incorporándose los alumnos con mejores notas de bachillerato y selectividad, pues es muy difícil encontrar una vía alternativa equitativa en todo el territorio nacional. A través de cursos de refuerzos al inicio del primer curso se consigue que todos los alumnos tengan un nivel mínimo de conocimientos para afrontar su plan de estudios.
2. ¿Considera una posibilidad adquirir a los alumnos con un Grado ya obtenido, y solamente impartir el resto de formación militar en la Escuela Naval? ¿Qué ventajas e inconvenientes le surgen? Admite como válida esta posibilidad siempre y cuando toda la promoción tenga el mismo plan de estudios y no se mezclen varios sistemas. Aunque considera que el acceso con titulación debería reservarse para cubrir plazas cuando sea necesario.
3. ¿Considera positivo un mayor número de intercambios con otros centros, tanto nacionales como internacionales? Considera que todo intercambio es positivo, tanto hacia fuera como hacia dentro. El intercambio con otras academias nacionales podría ser beneficioso para unificar niveles de exigencia.
4. ¿Se aprovechan los laboratorios para poner en práctica lo aprendido en las aulas? ¿Se refuerzan estos conocimientos en los seminarios? Tras los “malos” resultados reflejados por los alumnos en estos campos a través de las encuestas, el Subdirector defiende que se está trabajando e innovando en este campo, tratando de aparejar clases con laboratorios para que así el alumnado asimile mejor los conceptos mediante la práctica, dejando atrás antiguas creencias en las que los laboratorios sólo estaban para cumplir créditos sin que estos se relacionaran con las clases magistrales. Se menciona que poco a poco se van equipando estos laboratorios para cumplir con todas las exigencias.
5. ¿Dispone el alumnado de horas de estudio suficientes para progresar adecuadamente en el grado? Considera el plan de estudios exigente y defiende que es el alumno el que debe planificarse por sí mismo para obtener los mejores resultados. En teoría el alumno dispone de las horas de estudio adecuadas a su plan, pero por los requisitos del centro no siempre se le saca el máximo rendimiento a esas horas.
6. ¿Se ajusta el plan de estudios a los años de formación? Sí. Menos años es impensable, mientras que permanecer más tiempo sería perjudicial para el alumno.

3.5.3.2 Entrevista al Secretario del Jefe de Estudios de la Escuela Naval Militar.

En este apartado, se refleja el encuentro del autor con el Secretario del Jefe de Estudios de la Escuela Naval Militar.

1. ¿Considera del todo correcto el método de acceso a la Escuela Naval Militar? De no ser así, ¿Se está haciendo algo para remediar esta situación? Es el más Adecuado a día de hoy, aunque tiene el aspecto negativo de que es tan fácil entrar como salir, perdiéndose en muchos casos esa vocación necesaria de años atrás. Si en unos años el sistema educativo español hace que sean las mismas universidades quienes tengan sus propias pruebas de acceso, se creará una propia a nivel de todos los Centros Universitarios de la Defensa que quizá sea algo más justo.
2. Teniendo en cuenta las distintas tipologías de alumnos (acceso directo, promoción interna, acceso con titulación), ¿Cumplen todos los mismos requisitos al final del proceso de formación? Acceso directo y promoción interna han compartido plan de estudios y están perfectamente formados. En cuanto al acceso con titulación lo considera positivo en el aspecto de que han recibido una educación prácticamente personalizada pero no valora, que en sólo dos años, reciban tantos contenidos que en muchos casos son imposibles de asimilar.
3. ¿Considera positivo un mayor número de intercambios con otros centros, tanto nacionales como internacionales? Positivo siempre que sean con instituciones extranjeras y menores a 6 meses, para que el alumno no se desvincule demasiado de la ENM.
4. ¿Dispone el alumnado de horas de estudio suficientes para progresar adecuadamente en su formación militar? En teoría por cada hora de clase el alumno se ha de disponer de 1 hora de estudio. En el caso de las materias militares, generalmente más procedimentales, no se requiere tanto tiempo como con las universitarias, con las que se requiere conocer diferentes estrategias para abordar los problemas.
5. ¿Se están logrando los objetivos marcados en formación marinera mediante las lanchas de instrucción? Aunque no es una cuestión de Jefatura de Estudios, valora muy positivamente que se siga conservando el mismo sistema de salidas a la mar que con el plan antiguo con el que los alumnos deben aprender poco a poco las técnicas que se emplean en este medio.
6. ¿Se ajusta el plan de estudios a los años de formación? Un objetivo de la ENM es capacitar al alumno a trabajar con ciertos niveles de estrés con el fin de prepararle en situaciones futuras en las unidades de la Armada, por tanto el plan de estudios se ajusta perfectamente.
7. ¿Están los Alféreces de Fragata listos para afrontar su primer destino como oficiales de la Armada? Sin lugar a duda sí. Se siguen conservando los hitos importantes del plan de estudios antiguo, pero con una mejor base científica. Con esta primera promoción, no se debe asociar las posibles carencias que pueda tener un alumno en particular con el curso en general.

3.5.3.3 Entrevista al Secretario del Jefe de Instrucción

En este apartado, se refleja el encuentro del autor con el Secretario del Jefe de Instrucción de la Escuela Naval Militar.

1. Teniendo en cuenta las distintas tipologías de alumnos (acceso directo, promoción interna, acceso con titulación), ¿Cumplen todos los mismos requisitos al final del proceso de formación? El actual Secretario del Jefe de Instrucción afirma que, tanto los alumnos que provienen de acceso directo, como los de promoción interna, han compartido el mismo plan de estudios y cumplen todos los requisitos al final de proceso de formación. Está satisfecho con los resultados obtenidos por los dos alumnos que han accedido con una titulación previa, aunque sólo hayan cursado 2 años en la ENM. Sin embargo, el éxito con estos alumnos no se puede extrapolar a que todos los que accedan por esta vía logren alcanzar los mismos objetivos en un futuro, pues depende en gran medida de la actitud que mustren.
2. ¿Considera positivo un mayor número de intercambios con otros centros, tanto nacionales como internacionales? Sin lugar a duda tiene una opinión positiva de esta cuestión siempre y cuando los resultados obtenidos en esa otra institución no supongan un reflejo a nivel curricular.
3. ¿Se están logrando los objetivos marcados en formación marinera mediante las lanchas de instrucción? En esta cuestión el oficial separaría la respuesta en dos aspectos. En el aspecto técnico-profesional, considera que sin duda se cumplen los objetivos marcados. Mientras que desde el punto de vista de formación integral del alumnado, no se está alcanzando el objetivo actitudinal.
4. ¿Se pone en práctica de manera adecuada esta formación marinera en los embarques de final de curso? El Secretario del Jefe de Instrucción nunca ha coincidido con alumnos en un embarque de final de curso, pero defiende que la Escuela se encarga de guiarles, en algunos momentos demasiado, durante el año para que estén capacitados llegado el momento.
5. ¿Es el J.S. Elcano un elemento fundamental en la formación del alumno? Defiende que toda experiencia en una unidad de la Armada durante 6 meses, con clases y guardias a la vez, es siempre positiva y más que recomendable para la formación integral del oficial de Armada.
6. ¿Considera necesaria la convivencia durante 5 años para obtener un buen oficial, formado en valores como la disciplina o el compañerismo? Considera que no es un valor necesario, pero sí recomendable. Muy recomendable en la Armada Española, cuyas promociones de oficiales son relativamente pequeñas y siempre es bueno tener ese compañerismo entre promociones, dado que facilita el trabajo en el nivel horizontal de la institución y fomenta el espíritu de pertenencia a un grupo.
7. ¿Se están aprovechando al máximo las actividades de instrucción militar por parte del alumno? Se está haciendo lo mejor posible. La actividad de instrucción militar es básica en la formación militar de cada alumno para que se desarrolle un espíritu de equipo, se gestionen ánimos o se controlen impulsos. Siempre que se necesita y se puede, se realizan actividades alternativas a la instrucción militar de orden cerrado, como son los ejercicios de tiro de orden abierto en Figueirido.
8. ¿Están los Alféreces de Fragata listos para afrontar su primer destino como oficiales de la Armada? Es consciente que la gran mayoría sí. Sin embargo, todo aquel que no esté capacitado para desarrollar su actividad profesional en el futuro, necesitará reforzar sus carencias en el destino.

3.5.3.4 Conclusiones

Después de haber realizado las entrevistas a tres de las personas con más responsabilidad del centro, se llega a una serie de conclusiones:

- El acceso mediante nota de bachillerato y selectividad es el mejor posible a día de hoy, aunque no el sistema más justo. Las carencias de conocimiento en diferentes campos por parte de algunos alumnos se complementan con los cursos cero que se imparten al inicio del primer año.
- El acceso con titulación universitaria previa es un buen sistema para complementar las carencias de número de alumnos en una promoción en un instante determinado del plan de estudios.
- Se deben fomentar todos aquellos intercambios con instituciones siempre que tengan un plan de estudios similar al de la ENM.
- Se están implementando medidas para mejorar la calidad de los laboratorios y seminarios con el objetivo de que el alumnado saque el mayor partido a las horas destinadas a esos campos.
- El plan de estudios fuerza al alumno a someterse a distintas situaciones de estrés, que le permitirá gestionar mejor en un futuro situaciones bajo las mismas condiciones.
- No se han perdido los pilares básicos del antiguo plan de estudios como las lanchas o los periodos de instrucción.
- Todos los embarques que permitan compaginar guardias con clases son beneficiosos para el alumnado, sobre todo el que tiene lugar en el J.S. Elcano durante el cuarto año del plan de estudios. También se valora positivamente la convivencia durante 5 años por parte de los alumnos para reforzar valores como el compañerismo.

4 DIAGNÓSTICO

4.1 Matriz DAFO

Con el empleo de la matriz DAFO se pueden recoger de forma clara y concisa las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis estratégico. De este modo se sintetiza, de manera objetiva, todos los elementos estudiados durante el análisis estratégico y se exponen en una matriz para poder consolidar aquellos que sean beneficiosos para la institución, pero sobre todo, mejorar aquellos que resulten perjudiciales.

MATRIZ DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Otras escuelas/academias. Desinformación de la Escuela Naval. Crisis económica = Bajos presupuestos.	Demografía. Nueva ley que regula la enseñanza militar. Centros de reclutamiento. Mejora de la calidad de la materia prima.
Plan de estudios exigente. Tiempo de espera para una nueva venta. No se cubre la demanda inicial. Inversión comercial. Afianzamiento de conocimientos.	Adquisición de alta titulación. Mejora continua del producto. Conocimiento del destino del producto. Grado de desarrollo tecnológico. Imagen del producto y de la marca. Estabilidad de los empleados.
DEBILIDADES	**FUERZAS**

Tabla 4-1 Matriz DAFO

4.2 Resumen del diagnóstico

AMENAZAS

- Otras escuelas/academias: Es un factor que puede influir en la captación de nuevos alumnos porque estos prefieran otras instituciones distintas a la ENM, reduciéndose la calidad inicial de la materia prima ya que no todos los mejores estudiantes del país se convertirían en alumnos.
- Desinformación de la Escuela Naval: Se debe llegar al público joven mediante las nuevas vías de comunicación como las redes sociales o las páginas web. De no ser así la ENM se presentará como una institución desconocida y a la que los jóvenes tendrán miedo por pertenecer a ella.
- Crisis económica: Aunque las previsiones económicas sean optimistas no se debe olvidar que los presupuestos con los que trabaja actualmente la institución fueron desarrollados en un periodo de crisis.

DEBILIDADES

- Plan de estudios exigente: El alumnado tiene que adquirir gran cantidad de conocimientos en sólo 5 años. Los alumnos expresan su falta de tiempo para abordar su formación. Se tiene que hacer atractivo y con contenidos interesantes y vinculantes a la titulación recibida.
- Tiempo de espera para una nueva venta: En el caso de que el cliente requiera de más unidades, la empresa no va a poder suministrarlos hasta pasados 12 meses debido a que este es el tiempo que la siguiente promoción tarda en finalizar sus estudios.
- No se cubre la demanda inicial: El cliente requiere 4 unidades más de las que se pueden ofertar por los motivos expuestos durante el análisis. Por este motivo, se deben de tener en cuenta las vías que plantea la ley para incorporar más alumnos durante el ciclo de formación y así reducir este déficit.
- Inversión comercial: Al igual que todas las empresas, el hacer una inversión económica inicial, en este caso para modificar el plan de estudios puede ser algo arriesgado si el alumno no logra adquirir las capacidades que los clientes van a demandar de él.
- Afianzamiento de conocimientos: Se debe hacer que los alumnos optimicen su tiempo en tutorías, laboratorios y seminarios.

OPORTUNIDADES

- Demografía: Los jóvenes que están dentro de los límites de edad para ingresar en los centros de formación no se ven afectados por las corrientes demográficas. ¿Por qué convertir esto en una ventaja? ¿Se puede promocionar más y mejor nuestro centro para este núcleo de la sociedad?
- Nueva ley [19] que regula la enseñanza militar: Con la impartición de un Grado en Ingeniería Mecánica se debe mejorar la formación de cualquier alumno de la Escuela Naval Militar, estando más preparados para afrontar su futuro.
- Centros de reclutamiento: Es muy importante que los jóvenes puedan acceder a estos y resolver sus dudas y aclaraciones. Es importante marcar objetivos en este aspecto para mejorar exponencialmente el producto, para lo cual se debe invertir en ellos.
- Mejora de la calidad de la materia prima: Se debe lograr que cada vez se obtengan más solicitudes de ingreso debido a una mejora continua en la imagen de la Escuela.

FUERZAS

- Adquisición de alta titulación: Completando la formación del Oficial con un grado, se garantiza la obtención de personal cualificado y capaz de desarrollar las funciones en su primer destino, mejorando la calidad final del producto
- Mejora continua del producto: La formación del Alférez de Navío no se acaba en la ENM sino que esta institución imparte los conocimientos comunes a todos los Oficiales, siendo más adelante cuando se especialicen en distintas ramas.
- Conocimiento del destino del producto: Se sabe de antemano el destino del producto, que serán las unidades de la Armada Española. Por tanto, la formación recibida será más acotada que un recién graduado que se podrá incorporar al mercado laboral en uno de los muchos ámbitos que sus estudios le ofrecen.
- Grado de desarrollo tecnológico: Al haberse producido una inversión inicial importante, el centro cuenta con tecnología puntera en el ámbito de la educación como son los nuevos laboratorios.
- Imagen del producto y marca: Se sabe que la formación ha mejorado y con ello, el producto final. Es fundamental conocer que la imagen de cualquier producto se ve mejorada mediante distintos factores, pero la calidad final es el más importante.
- Estabilidad de los empleados: Las personas trabajan con menos presión y con mayor rendimiento, a largo plazo, si conocen que conservarán su empleo con el paso del tiempo, teniendo los privilegios y la satisfacción que esto conlleva. Seguir políticas de fidelización con los propios trabajadores es una técnica aplicada por las grandes empresas en el mundo real. No se debe permitir que los empleados dejen de estar motivados.

5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 Objetivos

La Escuela Naval Militar, a diferencia de muchas empresas, no trabaja por predicción de la demanda sino bajo pedido, lo que quiere decir que no obtiene mayor beneficio promocionando a un mayor número de oficiales, sino que su máximo rendimiento será cuando coloque todos sus productos, de alta calidad, sin perder ninguno en la línea de producción, empleándose los menores costes posibles. Con esto se quiere decir que cuánto más preparado esté el Alférez de Navío, menos alumnos se queden en el camino de ser oficiales en el proceso de formación y menos recursos se tengan que emplear para ello, mejor será el sistema de producción.

Actualmente, en cuanto a la rentabilidad comercial, se está implementando el nuevo plan de estudios, por lo que el ratio que relaciona ventas con los recursos invertidos es muy alto. Con el paso de los años, y si es que se obtiene un rendimiento adecuado del nuevo producto, se tendrá un decremento de ese ratio y por tanto un aumento de la rentabilidad, aunque este dato no es excesivamente relevante en este tipo de institución.

Por estas razones, no tiene sentido fijar más objetivos que los comerciales cualitativos, que serán, entre otras cosas, los que mejoren la imagen de la Escuela Naval Militar. Las unidades de la Armada no esperan tener un producto con una buena relación calidad/precio sino que se quiere obtener la máxima calidad. Los costes son importantes pero no deben ser un criterio base a la hora de las tomas de decisión.

5.1.1 Objetivos comerciales cualitativos

Sin lugar a duda este tipo de objetivo es el más importante de todos porque lo que se quiere obtener tras concluir el plan de estudios es un bien de lujo y, como principal característica de este tipo de producto, debe tener la más alta calidad posible. Se deben lograr unos objetivos necesarios en cuanto a:

1. NOTORIEDAD DE MARCA: Entendiendo como tal la presencia de la marca en la mente de los consumidores. Existen diferentes dimensiones de la notoriedad que pueden ser medidas: reconocimiento (¿Conoce la marca X?), recuerdo, (¿Qué marcas de este sector conoce?), top of mind (¿Cuál es la marca que primero le viene a la cabeza en este sector?), dominio de marca (sólo se recuerda una), familiaridad de marca (es ampliamente conocida) o conocimiento de marca (no sólo se conoce sino que se sabe algo más de ella). La marca del producto, no debe ser reconocida como la Coca-Cola a la hora de pensar en refrescos ni como Bimbo a la hora de los panes de molde, pero si cuando se hable de formación de excelencia o de profesional altamente cualificado. Estas características deben ser rápidamente asociadas al emplear el término Alférez de Navío [39].
2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Surge cuando el producto supera las expectativas del cliente. Es fundamental que las unidades de la Armada que han encargado Oficiales de Marina queden totalmente satisfechas, ya que los clientes han confiado en la empresa durante 5 años para que entregue al mejor Alférez de Navío que se puede formar.
3. PERCEPCIÓN DE CALIDAD: Se requiere de unas condiciones mínimas con las que se pueda satisfacer la demanda inicial, haciéndose notar en todo momento. En el caso particular del Alférez de Navío, esta percepción de la calidad debe ser alta, pues se está hablando de un bien de lujo, no conformándose con el mínimo requerido, sino aspirando a lo más.
4. IMAGEN: Entendiendo como tal el conjunto de representaciones mentales, tanto cognitivas como afectivas, que una persona o un grupo de personas tiene frente a una marca o una empresa. Es inconcebible que la sociedad española no tenga una buena imagen de la gestión de la empresa objeto de estudio, ya que esto, sería un fracaso, pues se trata de un ente público del que todo ciudadano debería estar orgulloso. Dentro de la imagen de marca se pueden distinguir:

   Imagen percibida: Este tipo de imagen se corresponde con la que tiene un cliente desde un punto de vista externo. Se consigue conocer su valor a través de encuestas o entrevistas dentro del mercado. A través de las encuestas realizadas se puede obtener una valoración inicial de lo que se espera obtener cuando los Alféreces de Navío lleguen a los barcos.

   Imagen real: Se corresponde con la imagen que se tiene desde dentro de la empresa. Es necesario emplear una auditoría interna que sea objetiva para analizar el valor de este tipo de imagen. A nivel interno se conoce el potencial que tienen los elementos de venta, pero ¿Qué conciben los demás? ¿Se sitúa la empresa en el punto deseado? ¿Se puede mejorar más aún?

   Imagen deseada: ¿Qué imagen quiere dar esta empresa? La respuesta es clara: desear que esa imagen se mejore año a año mostrando el éxito de la formación de Oficiales por parte de la Escuela Naval.

5.2 Estrategias

5.2.1 Estrategias de segmentación

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Por tanto, un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La tarea del especialista en marketing consiste en identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado, y en decidir a cuáles se dirigirá. Existen diferentes tipos de segmentación, pero principalmente se estudiarán los siguientes: geográfica, de comportamiento, pero sobre todo, demográfica que a su vez puede ser descompuesta en otras muchas:

1. Región geográfica: Oeste, Centro Noroeste, Centro Suroeste, Centro Noreste, Centro Sureste, Atlántico Sur, Atlántico Medio, Noroeste.
2. Tamaño de la ciudad o área metropolitana: Menos de 5.000; 5.000-20.000; 20.000-50.000; 50.000-100.000; 100.000-250.000; 250.000-500.000; 500.000-1.000 000; 1.000.000-4.000.000; 4.000.000+.
3. Densidad: Urbana, suburbana, rural.
4. Clima: Del norte, del sur.
5. Edad demográfica: Menos de 6, 6-11, 12-17, 18-34, 35-49, 50-64, 64+.
6. Tamaño de la familia: 1-2, 3-4, 5 +.
7. Ciclo de vida de la familia: Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, hijo más pequeño menor de 6 años; casado, hijo más pequeño mayor de 6 años; mayor, casado, con hijos; más viejo, casado, sin hijos menores de 18 años; más viejo, soltero; otro.
8. Género: Masculino, femenino.
9. Ingresos: Menos de 10.000; 10.000-15.000; 15.000-20.000; 20.000-30.000; 30.000-50.000; 50.000-100.000; 100.000+.
10. Ocupación: Profesional y técnico; gerentes, funcionarios y propietarios; vendedor; artesano; capataz; obrero; agricultor; jubilado; estudiante; trabajo doméstico; desempleado.
11. Educación: Básica incompleta; básica completa; media incompleta; media completa; superior incompleta; superior completa.
12. Religión: Católica, protestante, judía, musulmana, hindú, otra.
13. Raza: Blanca, afroamericana, asiática, hispana, otra.
14. Generación: Generación silenciosa, baby boomers, Generación X, Generación Y.
15. Origen étnico: Norteamericano, latinoamericano, europeo, asiático, africano, oceánico.
16. Clase social: Baja baja, baja alta, trabajadora, media, media alta, alta baja, alta alta.
17. Estilo de vida psicográfico: Orientación a la cultura, orientación al deporte, orientación a las actividades al aire libre.
18. Personalidad: Compulsiva, gregaria, autoritaria, ambiciosa.
19. Ocasiones conductuales: Ocasiones habituales, ocasiones especiales.
20. Beneficios buscados: Calidad, servicio, economía, velocidad, entrega, otras.
21. Estatus de usuario: No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario de primera vez, usuario regular.
22. Tasa de utilización: Usuario esporádico, usuario medio, usuario continuo.
23. Estatus de lealtad: Ninguna, media, fuerte, absoluta.
24. Estado de disposición: No consciente, consciente, interesado informado, deseoso, con intención de compra.

5.2.1.1 Segmentación geográfica

Divide el mercado en unidades geográficas. Una vez fijada esta área, la empresa, para ganar imagen de marca, puede aplicar una técnica cada vez más de moda como es grassroots marketing, que consiste en promocionarse a través de actividades del día a día, acercándose, tanto como sea posible, al cliente individual. Sin ir más lejos, gran parte del éxito de la marca de ropa deportiva Nike se debe al empleo de técnicas en grassroots marketing, patrocinando colegios e institutos, ofreciendo clínicas asociadas a resolver problemas relacionados con el deporte o proveer calzado y ropa deportiva. Es cierto que el cliente principal serán unidades de la Armada pero no se debe olvidar que el principal cliente de los servicios es el ciudadano español.

Figura 5-1 Ejemplo de grassroots marketing [40]

La Escuela Naval Militar podría llevar a cabo las siguientes acciones para acercarse a la sociedad española:

- Organización de carreras populares y de obstáculos dentro del recinto militar con el fin de que la población pueda acceder a las instalaciones y comprender su estructura y finalidad. Al finalizar la carrera, breve recorrido por las instalaciones junto a un grupo de alumnos.
- Organización de regatas en las que se invite a los clubes náuticos locales, llegando incluso a embarcar al personal civil que lo solicite.
- Cesión de instalaciones al público general: como la piscina o el gimnasio.
- Participación en las actividades socio-culturales de la región, como procesiones de Semana Santa, haciendo presencia militar dentro del ámbito urbano.
- Participación en competiciones deportivas con otras universidades en ligas regulares.
- Patrocinio de eventos deportivos y sociales en colegios e institutos.
- Actividades con causa como donaciones de sangre.
- Participación en eventos solidarios como recogida de ropa o reparto de comida.

5.2.1.2 Segmentación demográfica

En la segmentación demográfica, el mercado se divide por variables. Una de las razones por las que estas variables demográficas son tan populares entre los especialistas de marketing, es que muchas veces están asociadas con las necesidades y deseos de los consumidores. En este sentido no se debe de hablar de una segmentación demográfica como si se quisieran dividir las ventas en distintos subconjuntos, sino que este tipo de segmentación se empleará a la hora de la captación de aspirantes, donde claramente se intentan captar jóvenes con estudios de entre 17-21 años y a los que se les tiene que dar una visión global de la formación, desarrollo de la vida laboral y expectativas de futuro que tendrán dentro de la institución. En este aspecto, el estudio se centrará en la llamada generación Y, los cuales crecieron con una prosperidad relativa, conectados tecnológicamente y preocupados por asuntos medioambientales y sociales; también tienen un fuerte sentido de independencia y una percepción de inmunidad ante el marketing. Para estos sujetos existen ciertos temas en los que la Armada podría trabajar para tener más captación [7]:

- Redes sociales: Mucha mayor presencia y mucha más información. Es el medio de comunicación más importante de hoy en día. No se puede permitir que exista desconocimiento sobre la institución y mucho menos, miedo por pertenecer a ella, como si de un ente desconocido se tratase.
- "Embajadores": Sería fundamental que el alumnado instruyese conferencias en institutos y colegios con el fin de acercarse al público. Además, con este medio se reforzaría el liderazgo de los productos.
- Deportes poco convencionales: Alejarse de las tendencias deportivas más allá del fútbol o baloncesto hace que los jóvenes se sientan atraídos por lo nuevo. En el caso de la ENM no hay mejor plataforma para el desarrollo de deportes náuticos como la vela o el buceo.
- Participación en eventos de moda: Es difícil para esta institución poner dinero y patrocinar un evento, pero es más sencillo hacer presencia con su gente y así mostrar su preparación. Esto le permitiría ganarse una buena imagen y ser un referente.
- Videojuegos: Crear un videojuego sería, a primera vista, una tarea compleja. Pero, ¿Por qué no fomentar esos grandes videojuegos que ya existen mediante el desarrollo de torneos y pequeñas competiciones?
- Videos: Poco a poco se van realizando más videos sobre esta institución, pero aún con estos, se tienen carencias en dar al público una visión conjunta del día a día. Es fundamental difundir estos por la red.

5.2.1.3 Segmentación conductual

En la segmentación conductual se dividen a los compradores en grupos con base a sus conocimientos de, su actitud hacia, su uso de y su respuesta a un producto.

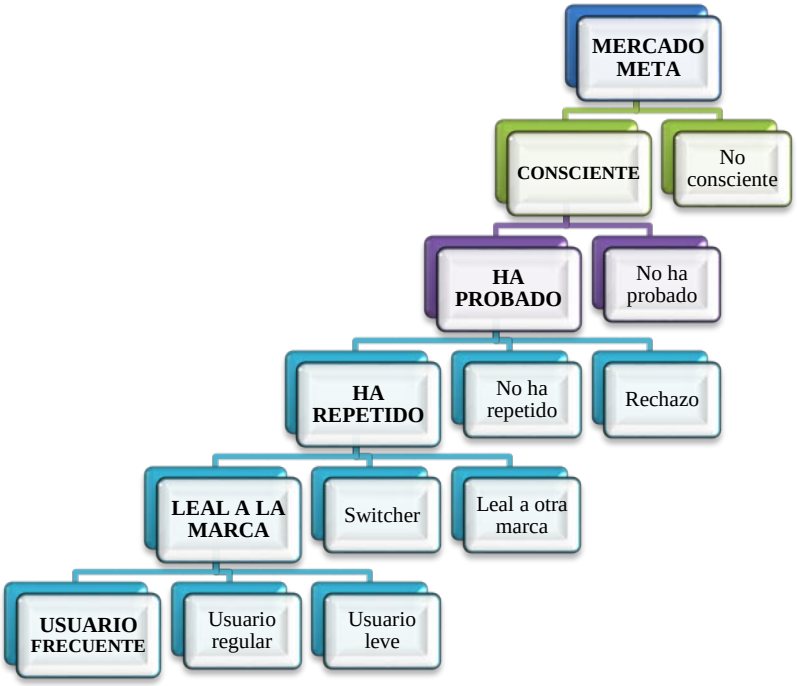


Figura 5-2 Respuesta del consumidor al producto

Este tipo de estrategia sería la más importante si nuestra empresa compitiera por proveer de oficiales a la Armada Española frente a otras. No es el caso. Pero precisamente este motivo, es lo que convierte la tarea de la ENM en una obligación por cumplir con un cliente que deposita su plena confianza en recibir a los oficiales mejor preparados. Esta razón convierte al cliente es alguien que ha probado el producto anteriormente y es leal a la marca, le ha satisfecho y se va a convertir en usuario regular.

Muchas empresas actuales prefieren retener a sus clientes habituales que captar nuevos. El motivo de este razonamiento es que la inversión económica para lograr nuevos clientes, puede ser empleada para satisfacer a los que ya lo son y así afianzarse en el mercado con estos. Es el caso de la Armada Española, que deposita toda su confianza en la ENM para que forme a sus futuros mandos. No cabe duda que se trata de una gran relación ya que se confía a esta academia el futuro de toda la institución. Se lleva haciendo de la misma manera desde hace muchos años debido a que el cliente siempre ha obtenido el producto que deseaba y esto le convierte en un usuario frecuente. Se puede pensar que la ENM tendría la posibilidad de colocar a sus alumnos (ya formados) en otras empresas, pero se parte de la idea inicial de que ya se tiene un comprador desde el inicio del proceso de formación.

5.2.2 Estrategias de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento tiene como fin llevar a la empresa o producto desde una imagen actual a una deseada. Existen distintas características o atributos que van a permitir este hecho:

Estrategia	Escuela Naval Militar
Debe ser un posicionamiento no imitable, ya que los competidores adquirirían esa ventaja rápidamente.	La impartición de una doble titulación de estas características exige años para implementar el sistema y mucha experiencia.
La diferenciación va a permitir alejarnos de otras empresas parecidas en el sector.	Es el único centro de España que permite estudiar la carrera militar y una Ingeniería Mecánica.
La nueva situación debe ofrecer ventajas al consumidor.	Ofrecer el personal más capacitado para las exigencias del consumidor.
Nunca se debe olvidar la rentabilidad del producto, pues no se es competitivo teniendo el producto más diferenciado del mercado con altos costes.	Aspecto a mejorar. Año a año la rentabilidad del producto será mucho mayor.
El objetivo final es aumentar el valor añadido y la búsqueda de ventajas competitivas.	Con la implementación del nuevo plan de estudios se aumenta el valor añadido del producto.

Tabla 5-1 Estrategias de posicionamiento

Sin embargo, para lograr estas características se han debido de seguir unas estrategias previamente establecidas. En el caso de la ENM las estrategias de posicionamiento que se deberían seguir serían las siguientes [41]:

- Estrategias basadas en un atributo: Se fortalece la imagen de la marca centrándose en un atributo como puede ser la antigüedad de esta. Este factor fortalecerá la imagen en la mente del consumidor con más facilidad que si tuviera muchos pequeños atributos. En este caso, se asocia la experiencia de la empresa con sacar Oficiales de Marina a la Escuela Naval Militar.
- Estrategias basadas en la aplicación del producto: El uso del producto es único en el entorno ya que ninguna empresa fabrica nada similar. La institución no debe caer en el error de pensar que al ser la única institución capaz de ofertar estos oficiales, puede permitirse el lujo de no hacerlo tan bien como se espera.
- Estrategias basadas en el usuario: Generar un producto según las necesidades de un usuario concreto, que gracias a ese pedido inicial, consigue lo que quiere.

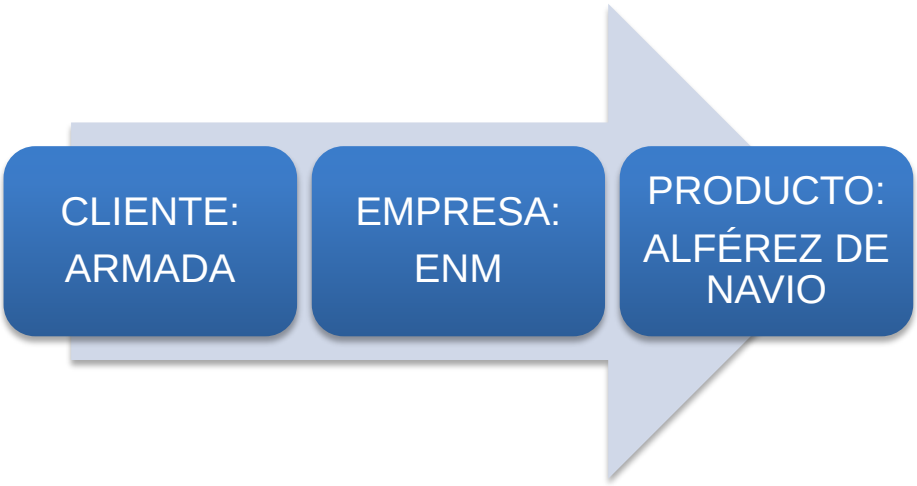


Figura 5-3 Relación cliente-empresa-producto

Existen errores a la hora de posicionarse y la ENM no debe cometerlos. Los principales en los que podría verse influenciada son:

- Subposicionamiento: se genera en los consumidores una imagen vaga del producto debido a que no se sabe diferenciar ni dar una buena impresión de cómo de bueno es este producto. Se debe dar a conocer el plan de estudios que se lleva a cabo dentro de la institución y así mostrar a los consumidores lo realmente bien formados que están los alumnos.
- Posicionamiento dudoso: es precisamente lo opuesto a lo anterior. La gran preparación técnica de los alumnos no tiene que ponerse en duda con el relativo poco tiempo con el que se ha llevado a cabo esa formación. No se debe llegar a la conclusión de que como casi todos los alumnos que comenzaron el plan de estudios ha concluido el proceso, este no sea exigente, sino que se debe mostrar por qué triunfa dicho producto en el sistema.

5.2.3 Estrategias de producto y marca

Este tipo de estrategia analiza la conveniencia de vincular un producto con una marca determinada como la representada en la Figura 5-4. En ocasiones resulta beneficioso no hacer esta asociación debido a que así se reducen costes, la calidad puede ser más flexible y se es más competitivo. En otras palabras: se podría fabricar un mal producto, siempre que la empresa permaneciese en el anonimato. Sin embargo, en otras ocasiones no sólo es recomendable, sino necesario dar una imagen de marca y de producto para que este no sea anónimo frente a los consumidores. Este tipo de estrategia va a estar presente en casi todas las acciones del plan de marketing. En el caso particular de la Escuela Naval Militar se seguirá una estrategia de marca única:

Figura 5-4 Logotipo Escuela Naval Militar y símbolo Alférez de Navío

Lo que permitirá al consumidor asociar el producto a una marca que le suscite confianza y seguridad ya que esta, como se mencionó anteriormente a través de otras estrategias, está asociada a calidad y satisfacción.

5.2.4 Estrategias de precio

Por los motivos que caracterizan a esta institución, no se trabajarán las estrategias de precio como tal. Sin embargo es posible hacer una comparación con el mundo real donde el precio de un producto atraviesa 3 fases bien diferenciadas:

1. Momento inicial o penetración: En el que los precios son siempre inferiores a los de su categoría y el consumidor da un valor superior al producto que el precio que tiene.
2. Alineamiento: Surge cuando el precio del producto corresponde con el valor que los usuarios le otorgan
3. Selección: El precio que se da al producto es muy superior al medio de mercado.

La Escuela Naval Militar debe lograr permanecer en la situación inicial, donde con los menores costes posibles se sea capaz de ofertar un producto superior a la media y que satisface las necesidades del cliente pero con un precio razonable para el estado. Sin olvidar que no se debe escatimar en recursos durante el periodo de formación.

- PRECIO +			
	ROMPIMIENTO	**FALSA ECONOMÍA**	**PREMIUM**
	SOBRE PRECIO	**VALOR MEDIO**	**VALOR ALTO**
	ECONOMÍA	**BUEN VALOR**	**SUPER VALOR**

- CALIDAD +

Tabla 5-2 Relación calidad-precio

5.2.5 Estrategias de comunicación

Las comunicaciones en marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden. De cierta manera, las comunicaciones de marketing representan la voz de la empresa y sus marcas; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores. Estas relaciones se mantienen a través de diversas vías de comunicación como:

a) Publicidad: anuncios impresos y transmitidos, cine, folletos, cuadernillos, posters, directorios, carteleras, anuncios de display, DVD…
b) Promoción de ventas: concursos, juegos, rifas, incentivos, obsequios, muestras, ferias, exhibiciones, demostraciones, cupones, devoluciones de efectivo, programas de continuidad…
c) Eventos y experiencias: deportes, entretenimiento, festivales, artes, causas, visitas a las fábricas, museos de la empresa, actividades callejeras…
d) Relaciones públicas y publicity: kits de empresa, discursos, seminarios, informes anuales, donaciones a caridad, publicaciones, relaciones con la comunidad, revista de la empresa…
e) Marketing directo e interactivo: catálogos, correo, telemarketing, compras electrónicas, compras por televisión, fax, correo electrónico, correo de voz, blogs de la empresa, sitios web…
f) Marketing de boca en boca: persona a persona, grupos de chat, blogs…
g) Ventas personales: presentaciones de ventas, juegos de ventas, programas e incentivos, muestras, ferias…

Puede parecer el objetivo fundamental del marketing, pero como se ha analizado anteriormente no sólo la comunicación es marketing ni el marketing es comunicación. Dentro del entorno de la Armada se cuenta con diferentes medios, clasificados en dos grandes colectivos en función de si se establece una comunicación unidireccional o bidireccional

a) Unidireccionales: Intranet, Internet, BOD, Revista General de Marina, Boletín de Información al Personal, Revista Dotaciones, Sacomar y Simendef.
b) Bidireccionales: Oficina de Apoyo al Personal (OFAP), canal INFOTROPA, canal INFOMANDOS, SATSM, correo corporativo y conferencias divulgativas.

Actualmente la Escuela Naval Militar necesita autorización para llevar a cabo cualquier acción que implique poner en juego su imagen. Desde las futuras acciones, se propondrá la “independencia” de la ENM en este ámbito para que actúe de manera más rápida y flexible y se obtengan mejores resultados. Hasta el año pasado, no sólo se dependía de los organismos pertinentes en Madrid, sino que también se debían rendir cuentas a la Oficina de Relaciones con la Prensa (ORP) de Ferrol. Ahora la ORP-Marín depende directamente de Madrid, aunque actualmente no tiene personal destinado, siendo un requisito fundamental para poder llevar a cabo la mayoría de las acciones de marketing. Por tanto, es recomendable dotar de al menos 1 oficial, 2 suboficiales y un cabo primero, todos ellos con el curso correspondiente de comunicación social, a este destino para que realice sus funciones de la manera más correcta.

6 PLAN DE MARKETING

Una vez recogida toda la información de los puntos anteriores y habiendo establecido las estrategias a seguir para llevar a cabo el plan de marketing se deben decidir cuáles serán los objetivos que se desean conseguir tras implementar dicho plan. En el ámbito de este proyecto, es muy difícil marcar unos objetivos concretos ya que la Escuela Naval, por sí misma, no puede llegar a cada rincón de España y mucho menos invertir grandes cantidades de dinero en realizar campañas publicitarias, pues carece de autoridad en este campo. Por eso, los objetivos que se deben marcar han de ser realistas y partiendo siempre que la mayoría de acciones a realizar serán a nivel regional únicamente. Dentro de las metas a conseguir, se debe de hacer una gran distinción entre aquellas acciones que se centren en mejorar la imagen de cara a las futuras unidades de la Armada y las que vayan encaminadas a una mejora de imagen de la Escuela Naval Militar entre la sociedad española. Estas últimas acciones, como se ha estudiado durante todo el proyecto, van a tener gran peso de cara a que el día de mañana se tenga a los mejores alumnos, lo que conlleva personal más capacitado y lo que va a generar una mejor percepción por parte de las unidades, que es el objeto final de este proyecto.

Figura 6-1 Ciclo de mejora en la imagen de los Alféreces de Navío

En la actualidad, existen muchos tipos de empresa. Los planes de marketing no son iguales ni siguen los mismos patrones con todas las instituciones. Para una empresa que desarrolla su actividad en el ámbito tecnológico, las acciones a tomar deben ser siempre a corto plazo debido a que implantar acciones a largo plazo, en la mayoría de los casos, no tiene gran sentido por las fluctuaciones que tienen en ese sector. ¿Quién podría pronosticar hace 10 años que el porcentaje de las ventas por internet iba a representar casi el 40% de las totales en nuestro país?. Sin embargo, en el ámbito de la ENM, sí que tiene sentido hacer una distinción entre corto y medio-largo plazo. Se puede hacer esta clasificación gracias a que el plan de estudios ha sido modificado hace relativamente poco tiempo y no se espera que se altere en mucho tiempo. Por este motivo, se hablará de corto y medio plazo.

Plazo	Tiempo
Corto plazo	< 1 AÑO
Medio plazo	1 – 4 AÑOS

Tabla 6-1 Relación del espacio temporal

Una vez fijado el espacio temporal de las acciones y hacia quiénes irán dirigidas, es el momento de marcar los objetivos que se desean conseguir cuando se implanten todas las acciones.

	OBJETIVO	SE DIRIGE A:
1	Aumento 1% en el concepto imagen muy buena de las encuestas del CIS.	SOCIEDAD
2	Mejorar el porcentaje de alumnos de nuevo ingreso que no hayan tenido ninguna relación directa con las Fuerzas Armadas en un 10%.	SOCIEDAD
3	Reducción del número de alumnos que requieran de un curso “0” en un 10%.	SOCIEDAD
4	Aumentar 10000 visitas en el video institucional de la ENM.	SOCIEDAD
5	Reducir un 25% los problemas de los alumnos fuera de la ENM.	SOCIEDAD
6	Aumentar en un 10% el número de personas no militares que visitan la ENM, independientemente del motivo.	SOCIEDAD
7	Incrementar las visitas en ferias de educación, como AULA, en un 5%	SOCIEDAD
8	Dar a conocer al personal destinado en los buques de la Armada el nuevo modelo de enseñanza de los Alféreces de Navío.	UNIDADES
9	Recibir visitas de oficiales destinados en otras unidades para presenciar actividades de los alumnos.	UNIDADES
10	Implementar un canal de comunicación entre las unidades a las que irán destinados los alumnos en sus periodos de embarque y la Escuela Naval Militar y obtener una valoración de los alumnos.	UNIDADES
11	Mejorar un 5% en los resultados obtenidos en las encuestas de los alumnos.	UNIDADES

Tabla 6-2 Objetivos del plan de marketing

6.1 Acciones a corto plazo

Las acciones a corto plazo serán aquellas que se desarrollen en menos de un año. Estas actividades han de ser los más concretas posibles ya que al tener una inmediata implantación se le debe facilitar al mando la toma de decisiones y simplificar su puesta en marcha.

6.1.1 Elaboración de un video institucional de la Escuela Naval Militar.

6.1.2 Organización de un evento deportivo en el recinto de la Escuela Naval Militar.

6.1.3 Optimización de la página web de la Escuela Naval Militar.

6.1.4 Modificación de la información de la Escuela Naval Militar en Wikipedia.

6.1.5 Creación de un manual de buenas maneras del alumnado.

6.1.6 Mejora la guía explicativa del plan de estudios del Alférez de navío.

6.1.7 Comisionar alumnos a sus antiguos institutos/colegios.

6.1.8 Continuación de las visitas guiadas por parte de colegios e institutos

6.1.9 Mejora en las actuales acciones sociales.

6.1.10 Continuación con labores de prestigio.

6.1.11 Embarques de corta duración en unidades de la Armada.

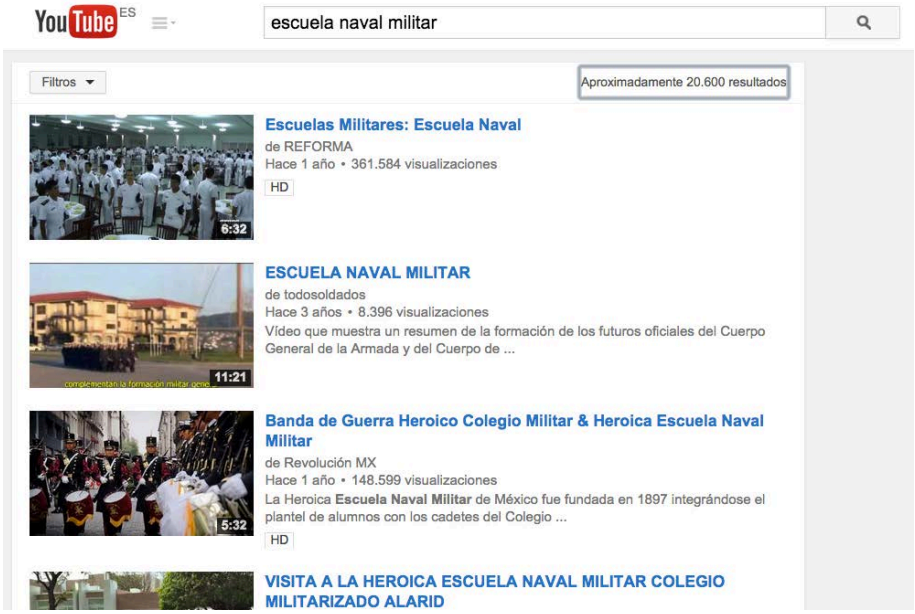
6.1.12 Embarques de oficiales ajenos a la Escuela en lanchas de instrucción.

6.1.13 Publicación de artículos de alumnos en revistas oficiales de la Armada.

6.1.14 Incrementar las visita de los profesores del CUD a las unidades.

6.1.15 Creación de una comisión para el seguimiento de actividades en laboratorios y seminarios.

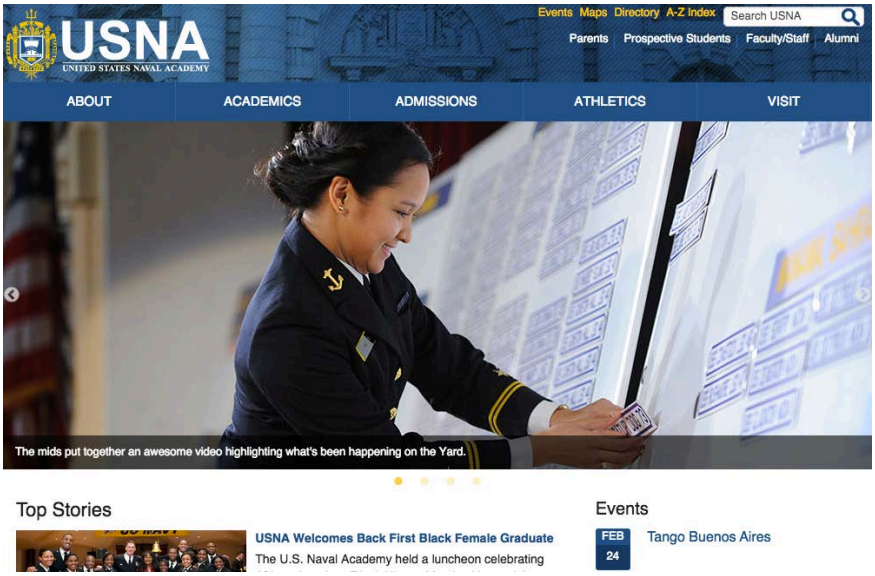
6.1.1 Elaboración de un video institucional de la Escuela Naval Militar

Objetivo/s	1, 2, 3, 4, 6, 7 y 8.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de producto y marca. Estrategia de posicionamiento.
¿A quién se dirige?	Se dirige tanto al conjunto de la sociedad española como a las unidades de la Armada.
¿Qué es?	Actualmente, muchas empresas no logran llegar al consumidor ya que se espera que sea este último, por sí mismo, el que busque información sobre el producto que necesita. Una técnica muy empleada a día de hoy, es la búsqueda de videos didácticos. Empleando el portal de video más conocido en la actualidad, Youtube, y buscando en él: escuela naval militar, aparecen 20600 resultados, de los cuales, en la primera página de esa búsqueda, sólo aparece un video explicativo de lo que se hace realmente en la ENM con apenas 8396 visualizaciones.  **Figura 6-2 Búsqueda ENM en Youtube [42]** Este video es bastante completo, pero a día de hoy se queda atrás en el tiempo. Se quiere conseguir la implementación en primera página de un video atractivo para la época en la que se está.
Fecha de realización	Recopilación de cortos a lo largo del segundo semestre con la elaboración del video definitivo dentro del primer año.
Requisitos de personal	Fotógrafo, Oficina de Relaciones con la Prensa (ORP)
Requisitos materiales	Cámara de video de alta calidad y servicios de la ORP.
Presupuesto aproximado	2300€

6.1.2 Organización de un evento deportivo en el recinto de la ENM

Objetivo/s	1, 2, 5 y 6.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación geográfica. Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	Se dirige al conjunto de la sociedad española.
¿Qué es?	Hoy en día, cada vez más gente es aficionada al running. Por eso, la mejor propuesta sería la realización de una carrera. Las instalaciones de la ENM pueden albergar gran cantidad de personas para llevar a cabo una carrera popular de 5km con la que darse a conocer. Se trataría de una prueba de corta duración, lo suficiente para transmitir cercanía e implicación por parte de la institución. En otras instituciones militares, esta idea ya se está llevando a cabo con muy buenos resultados, como en la Base Militar "El Empecinado" donde se organizan carreras de obstáculos para toda la sociedad. **Figura 6-3 Cártel publicitario carrera popular [43]**
Fecha de realización	Primer viernes del mes de mayo.
Requisitos de personal	20 alumnos de diferentes cursos, 3 monitores de educación física, 1 fotógrafo y asistencia sanitaria.
Requisitos materiales	Material de educación física (conos, cronómetros, cintas, dorsales), 1 cámara de fotos, 1 ambulancia y botellas de agua.
Presupuesto aproximado	600€

6.1.3 Optimización de la página web de la Escuela Naval Militar

Objetivo/s	1, 2, 3, 4 y 7.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	Se dirige tanto al conjunto de la sociedad española como a las unidades de la Armada.
¿Qué es?	La búsqueda de información mediante páginas web es más común cada día. Todas las academias militares tienen su sitio web dentro de la página oficial del ejército al que pertenecen, generando la impresión de que es una institución sin importancia que no posee web propia. Por este motivo es necesario darle mayor prestigio a la institución diseñando una buena página web como la que tienen los estadounidenses con la web de la United States Naval Academy.  **Figura 6-4 Página web USNA [29]** El modelo americano incluye secciones como deportes, próximos eventos o noticias relevantes con las que se informa de manera continua de las actividades que realiza esta institución. A parte de estas secciones, se deberían añadir reportajes gráficos de antiguos alumnos contando su experiencia en las unidades de la Armada, al igual que deberían explicar cuáles son sus actuales funciones dependiendo de la especialidad que eligieron.
Fecha de realización	Septiembre 2015.
Requisitos de personal	Oficina de Relaciones con la Prensa (ORP).
Requisitos materiales	Servicios ORP.
Presupuesto aproximado	1700€

6.1.4 Modificación de la información de la Escuela Naval Militar en Wikipedia

Objetivo/s	1, 2, 3, 4 y 7.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	Se dirige tanto al conjunto de la sociedad española como a las unidades de la Armada.
¿Qué es?	Teniendo en cuenta que internet es la principal fuente de información para el público, es necesario tener actualizada la información disponible en la enciclopedia virtual más consultada del mundo. No sólo es una fuente de conocimiento, sino que es el segundo enlace disponible al teclear Escuela Naval Militar en Google. **Índice** [ocultar] 1 La carrera militar 2 Su historia 2.1 Academia de Guardias Marinas (Cádiz, 1717-1769) 2.2 Academia de Guardias Marinas (San Fernando -Cádiz-, 1769-1831) 2.3 Colegio Naval Militar (Población de San Carlos, en San Fernando -Cádiz-, 1845-1867) 2.4 Escuela Naval Militar (Cádiz, 1913-1943) 3 Divisas de Alumnos de la Escuela Naval Militar 3.1 Cuerpo General 3.2 Cuerpo de Infantería de Marina 3.3 Cuerpo de Intendencia 3.4 Gorras de alumnos 3.5 Véase también 3.6 Notas y referencias 3.7 Enlaces externos **Figura 6-5 Índice de la consulta Escuela Naval Militar en Wikipedia [44]** Como se ve en la Figura 6-5, el índice necesita ser ampliado incorporando secciones como la explicación de las actividades diarias dentro de la ENM.
Fecha de realización	Septiembre 2015.
Requisitos de personal	Oficina de Relaciones con la Prensa.
Requisitos materiales	Servicios ORP.
Presupuesto aproximado	120€

6.1.5 Creación de una manual de buenas maneras del alumnado

Objetivo/s	1 y 5.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación conductual. Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	Se dirige a los alumnos de la Escuela Naval Militar.
¿Qué es?	La creación de una guía para todos los miembros de la Escuela Naval Militar facilitaría al alumno un manual de actuación sobre qué hacer ante una adversidad a la que nunca se ha enfrentado. Son innumerables las situaciones en las que los alumnos se encuentran situaciones adversas y no saben cómo actuar, sobre todo en los primeros cursos. Se crearían normas y consejos de actuación en temas varios como: actuación en caso de una comisión, accidentes de tráfico, conflictos, viajes en transporte público o asistencia a eventos de gala. **Figura 6-6 Ejemplo de guía**
Fecha de realización	Septiembre 2015.
Requisitos de personal	Alumnos de 3º, 4º y 5º curso que puedan aportar situaciones personales en las que no sabían cómo actuar, personal de imprenta y Secretario del Jefe de Instrucción.
Requisitos materiales	Uso de la imprenta de la ENM.
Presupuesto aproximado	500€

6.1.6 Mejora de la guía explicativa del plan de estudios del Alférez de Navío

Objetivo/s	7 y 8.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación conductual. Estrategia de comunicación. Estrategia de producto y marca.
¿A quién se dirige?	Se dirige al conjunto de la sociedad interesada por este cuerpo y a las unidades de la Armada.
¿Qué es?	Con la modificación del plan de estudios, muchos componentes de la Armada Española desconocen cuáles han sido las novedades implantadas en el proceso de formación de los futuros oficiales de la Armada. Con esta medida, se pretende mostrar a todas las unidades en qué consiste el actual plan de estudios y así sean capaces de tener una mejor imagen de los Alféreces de Navío que vayan llegando a los buques. La Armada dispone de documentos explicativos del nuevo plan de estudios, pero han de mostrarse más atractivos.
Fecha de realización	Junio 2015.
Requisitos de personal	Secretario del Jefe de Estudios, personal de imprenta y fotógrafo.
Requisitos materiales	Uso de la imprenta de la ENM.
Presupuesto aproximado	1240€

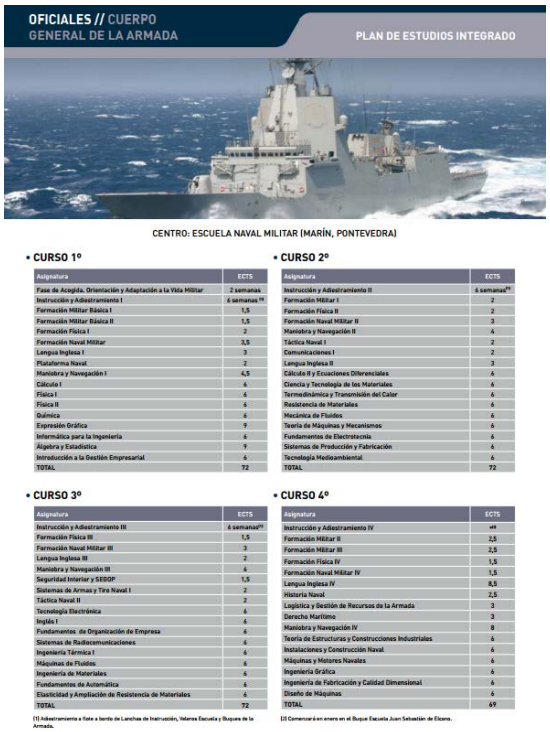


Figura 6-7 Guía explicativa del plan de estudios [31]

6.1.7 Comisionar alumnos a sus antiguos institutos/colegios

Objetivo/s	1, 2, 3, 4, 6 y 7.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia comunicación. Estrategia de producto y marca.
¿A quién se dirige?	Se dirige a la sociedad española.
¿Qué es?	Son muchas las ocasiones a lo largo del curso académico en las que el alumno regresa a su ciudad de origen. Estas visitas a su domicilio familiar se pueden aprovechar para que estos impartan conferencias en sus antiguos colegios e institutos, de tal manera que se mantenga contacto con un público joven que, algún día, podría llegar a convertirse en aspirantes de la ENM. También, con esta medida se reforzaría la capacidad de hablar en público del alumno y su liderazgo. **Conferencia alumno de la Escuela Naval Militar** . Posted in Noticias 2012-13 D. Roberto Paniagua Ramón, antiguo alumno del Instituto durante los años 2004 a 2010 en los que cursó E.S.O. y Bachillerato de Ciencias, dará una conferencia dirigida a alumnos de 4º ESO, 1º y 2º de Bachillerato, C.F.G.M. y C.F.G.S. el lunes 25 de marzo, en el Salón de Actos, a las 10:15 horas. D. Roberto Paniagua Ramón, **Guardamarina de 1º**, se encuentra destinado en la Escuela Naval Militar, situada en Marín (Pontevedra). Se trata del centro de formación de oficiales de la Armada. Dentro de esta Escuela está el Centro Universitario de la Defensa, adscrito a la Universidad de Vigo. El ponente está cursando, conjuntamente, el Grado en Ingeniería Mecánica y por otra parte la carrera militar con asignatura como: Comunicaciones, Navegación, Táctica Naval etc. En la conferencia nos hablará sobre: • Cómo se ingresa en la Escuela • Cuál es el día a día en la Escuela (teniendo en cuenta que su plan de estudios tiene una importante carga práctica en el ámbito marinero) • Destinos y unidades operativas al salir de la Escuela. • Finalizando con un coloquio con los asistentes para resolver cualquier inquietud que pueda surgir. **Figura 6-8 Artículo sobre una conferencia de un Guardiamarina [45]** En este ejemplo, un Guardiamarina de 1º procedente de Talavera de la Reina (Toledo) da a conocer la Escuela Naval Militar, y por tanto la Armada, en una ciudad sin ninguna vinculación con esta institución, reforzando su imagen en un núcleo donde es poco conocida.
Fecha de realización	A partir del año 2015.
Requisitos de personal	Alumnos.
Requisitos materiales	Elaboración de una presentación Power Point estándar.
Presupuesto aproximado	Uso no significativo de recursos propios.

6.1.8 Continuación de las visitas guiadas por parte de colegios e institutos

Objetivo/s	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	Se dirige a los estudiantes de bachillerato que estén cursando sus estudios en la Comunidad Autónoma de Galicia.
¿Qué es?	La Escuela Naval Militar puede ofrecer una visita por todas las instalaciones a todos los institutos de la región con el fin de ofrecer una salida profesional a los siempre tan desorientados estudiantes pre-universitarios. Con estas visitas, no sólo se daría a conocer la ENM a los alumnos de los institutos o colegios, sino que esa oportunidad de visitar las instalaciones sería conocida por sus amigos y familiares dándose a conocer la institución. **Figura 6-9 Visita de un colegio a la ENM [46]**
Fecha de realización	A partir del año 2015.
Requisitos de personal	4 alumnos que acompañen las visitas.
Requisitos materiales	Guías explicativas con el plan de estudios del Alférez de Navío.
Presupuesto aproximado	Por una visita de 50 alumnos (1 autobús escolar): 55€

6.1.9 Mejoras en las actuales acciones sociales

Objetivo/s	1, 4, 5 y 7.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	A la sociedad española.
¿Qué es?	La ENM lleva a cabo multitud de acciones sociales durante el año, aunque no siempre tienen la repercusión que debería. Un ejemplo claro, son las donaciones de sangre, que en términos de marketing se podría mejorar, llevándose a cabo en el exterior del recinto de la Escuela Naval Militar, aunque fuese en la entrada de esta. La sociedad vería a los miembros de la institución como personas cercanas que encima son solidarias con el resto. **Figura 6-10 Donación de sangre en el recinto de la ENM [47]** Estas campañas han tenido mucho éxito en todas sus ediciones en el interior de la Escuela Naval Militar.
Fecha de realización	A partir de la próxima campaña de donación.
Requisitos de personal	Ninguno
Requisitos materiales	Ninguno.
Presupuesto aproximado	Uso no significativo de recursos propios.

6.1.10 Continuación de labores de prestigio

Objetivo/s	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de posicionamiento. Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	Al conjunto de la sociedad y a futuros oficiales al mando de los Alféreces de Navío.
¿Qué es?	La Escuela Naval Militar se da a conocer de muchas maneras, pero una de las más importantes es a través de actividades con gran prestigio y reputación como puede ser la Cátedra Almirante Álvarez-Ossorio que reúne a personas muy influyentes dentro del panorama nacional como el Director del Diario ABC, Sr. D. Bieito Rubido Ramonde o el Presidente de la Xunta de Galicia, Sr. D. Alberto Núñez Feijóo. **Figura 6-11 Presidente de la Xunta de Galicia, Sr. D. Núñez Feijóo [48]**
Fecha de realización	A partir del año 2015.
Requisitos de personal	Alumnos.
Requisitos materiales	Ninguno.
Presupuesto aproximado	Uso no significativo de recursos propios.

6.1.11 Embarques de corta duración en unidades de la Armada

Objetivo/s	9 y 10.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de producto y marca. Estrategia de posicionamiento.
¿A quién se dirige?	Se dirige a las unidades de la Armada.
¿Qué es?	Es muy frecuente la presencia de unidades navales en el entorno de la ENM. Por este motivo se incita a que los alumnos de cursos avanzados pongan en práctica sus conocimientos adquiridos en estos buques, de tal manera que puedan mostrar sus conocimientos y destrezas de cara a sus dotaciones. Se mejoraría la percepción que se tiene de los alumnos, creando una buena imagen de esta institución. Sería necesario un informe posterior por parte de los oficiales, al mando de la unidad que es visitada, con el grado de satisfacción con los alumnos. La Escuela cuenta con la presencia todo el año del patrullero Tabarca, con el que se pueden hacer más frecuentes las colaboraciones. **Figura 6-12 Patrullero Tabarca [27]**
Fecha de realización	A partir del año 2015.
Requisitos de personal	Alumnos, comandante de brigada y patrón de embarcación (si es necesario).
Requisitos materiales	Embarcaciones, chalecos y combustible para hacer el barqueo entre la Escuela y el buque si fuera necesario. Uso de la imprenta para la creación de las hojas informe.
Presupuesto aproximado	Para un barqueo de un curso de 170€.

6.1.12 Embarques de oficiales ajenos a la Escuela en lanchas de instrucción

Objetivo/s	8, 9 y 10.
Tipo de estrategia/s	Estrategia comunicación. Estrategia de producto y marca.
¿A quién se dirige?	Se dirige a las unidades de la Armada.
¿Qué es?	En multitud de ocasiones a lo largo del curso académico, la Escuela Naval Militar recibe a oficiales destinados en otras unidades por diferentes motivos. Se propone, siempre que el tiempo en sus visitas lo permitan, que estos oficiales embarquen en las lanchas de instrucción para que ellos mismos sean testigos del nivel de las actividades que se realizan a bordo. Al finalizar el periodo a bordo, el oficial invitado cumplimentará una hoja de satisfacción. **Figura 6-13 Lancha de Instrucción**
Fecha de realización	A partir del año 2015.
Requisitos de personal	Ninguno adicional a una salida ordinaria de lanchas.
Requisitos materiales	Uso de la imprenta para la creación de las hojas de informe.
Presupuesto aproximado	Uso no significativo de recursos propios.

6.1.13 Publicación de artículos de alumnos en revistas oficiales de la Armada

Objetivo/s	1 y 8.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de comunicación. Estrategia de posicionamiento.
¿A quién se dirige?	Se dirige a las unidades de la Armada.
¿Qué es?	La Armada dispone de medios internos de difusión de información como el Boletín Informativo de Personal, la revista Dotaciones o la más conocida, Revista General de Marina, la cual puede ser empleada como un mostrador de los trabajos de los alumnos, especialmente de los TFGs, para que toda la Armada sea consciente de la preparación técnica que han recibido. **Figura 6-14 Revista General de Marina [27]**
Fecha de realización	Abril 2015.
Requisitos de personal	Autor de un trabajo ya realizado.
Requisitos materiales	Ninguno.
Presupuesto aproximado	Uso no significativo de recursos propios.

6.1.14 Incrementar las visitas de los profesores del CUD a las unidades

Objetivo/s	8
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de producto y marca. Estrategia de posicionamiento.
¿A quién se dirige?	Al personal destinado en las unidades de la Armada.
¿Qué es?	En los últimos años, los profesores del Centro Universitario de la Defensa han realizado visitas a las unidades de la Armada. El objetivo de esta acción es incrementar la frecuencia a estas instalaciones para familiarizarse con el entorno naval a la vez que la dotación observa el grado de cualificación de los profesores de los futuros oficiales. **Figura 6-15 Visita profesores F-100 [36]**
Fecha de realización	Curso 2015-2016
Requisitos de personal	Profesores del CUD, 1 oficial y 1 chófer.
Requisitos materiales	1 autobús y combustible.
Presupuesto aproximado	Para una visita al Arsenal de Militar de Ferrol por parte de 10 profesores: 1200€

6.1.15 Creación de una comisión para el seguimiento de actividades

Objetivo/s	11
Tipo de estrategia/s	Estrategia de producto y marca. Estrategia de posicionamiento.
¿A quién se dirige?	A los alumnos de la Escuela Naval Militar.
¿Qué es?	Se ha comprobado a través de las encuestas realizadas a los alumnos que el aprovechamiento de laboratorios y seminarios por parte de los estudiantes no es el más adecuado. Por ese motivo, se propone la creación de una comisión que se encargue de analizar, estudiar y realizar propuestas para mejorar el empleo de estos medios. Con esta medida se pretende que el alumno optimice su tiempo durante los periodos asignados a estas actividades y, por tanto, se encuentre más preparado para su futuro, creando una mejor imagen en las unidades. **Figura 6-16 Laboratorio ENM [36]**
Fecha de realización	A partir del año 2015.
Requisitos de personal	Profesores del CUD y una representación de 5 alumnos de cada curso.
Requisitos materiales	Ninguno.
Presupuesto aproximado	Uso no significativo de recursos propios.

6.2 Acciones a medio plazo

El resto de las acciones del plan de marketing se van a considerar acciones a medio plazo debido a la imposibilidad de llevarse a cabo en un periodo inferior a un año.

6.2.1 Creación de un cuenta Twitter oficial de la Escuela Naval Militar.

6.2.2 Organización de un campeonato deportivo en la Escuela Naval Militar.

6.2.3 Intercambio de una jornada de clases con la Universidad de Vigo.

6.2.4 Presencia de la Escuela Naval Militar en las distintas ferias sobre salidas profesionales.

6.2.5 Desarrollo de mayor número de acciones sociales.

6.2.6 Cesión de instalaciones y equipamiento a asociaciones locales.

6.2.7 Colaboración con eventos locales.

6.2.8 Emisión de un programa de radio desde la Escuela Naval Militar.

6.2.9 Instalación de señalización a nivel regional.

6.2.10 Promover la asistencia a un día lectivo por parte de oficiales.

6.2.11 Asistencia de oficiales a exposiciones de TFG.

6.2.12 Intercambios con otras academias nacionales.

6.2.1 Creación de un cuenta Twitter oficial de la Escuela Naval Militar

Objetivo/s	1, 2, 3, 4, 6, 7 y 8.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de producto y marca.
¿A quién se dirige?	Se dirige tanto al conjunto de la sociedad española como a las unidades de la Armada.
¿Qué es?	Como en otros campos, se tiene mucho que aprender de los estadounidenses. En este caso, el uso de Twitter para mostrar las noticias y la información más relevante de la Escuela. Además de esto, la United States Naval Academy muestra a la sociedad las distintas labores sociales que realiza como la donación de regalos por navidad a niños desfavorecidos, la recolección de ropa para los más necesitados o la quita de nieve de las calles del pueblo donde se instala la academia. **Figura 6-17 Difusión de labores sociales vía Twitter [49]** Se necesitaría una descentralización y la debida autorización desde los organismos responsables en Madrid para llevarse a cabo.
Fecha de realización	A partir del curso 2015-2016.
Requisitos de personal	Oficina Relaciones con la Prensa (ORP).
Requisitos materiales	Servicios ORP.
Presupuesto aproximado	6000€/año.

6.2.2 Organización de un campeonato deportivo en la Escuela Naval Militar

Objetivo/s	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación geográfica. Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	Se dirige a todas aquellas personas que vayan a participar en los distintos eventos y al sector de la sociedad que se vea influenciado por estas.
¿Qué es?	La propuesta es la creación de un torneo alevín de futbol 9 porque si es importante acercarse al sector más joven de la población, qué mejor manera que hacerlo mediante el deporte. Esta actividad tiene muchos beneficios: mejora de imagen de cara a los niños y a sus familiares, reconocimiento de la institución en la zona, captación de futuros alumnos o la retransmisión del evento en los medios de comunicación. Otras universidades ya han puesto en marcha iniciativas parecidas con gran éxito. **Figura 6-18 Cartel torneo de fútbol [50]**
Fecha de realización	Junio de 2016.
Requisitos de personal	Alumnos de la ENM como árbitros y anfitriones de la competición.
Requisitos materiales	Cesión del campo de fútbol e instalaciones deportivas, abastecimiento de agua embotellada, premios a los ganadores y diplomas a todos los participantes.
Presupuesto aproximado	430€.

6.2.3 Intercambio de una jornada de clases con la Universidad de Vigo

Objetivo/s	1, 4, 5, 6 y 8.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación. Estrategia de posicionamiento.
¿A quién se dirige?	Se dirige al personal universitario de la Universidad de Vigo, tanto alumnos que visiten las instalaciones de la ENM, como a los profesores que reciban a los futuros oficiales de la Armada.
¿Qué es?	El Centro Universitario de la Defensa se encuentra adscrito a la Universidad de Vigo, por lo que llegar a un acuerdo para la compartición de recursos no debe ser muy difícil. Si los alumnos de la ENM pudieran realizar alguna práctica en los laboratorios de Vigo o los universitarios de Vigo, compartir una clase en la ENM, se estaría estableciendo una relación mutua importante, con la que ambas instituciones mejorarían su imagen. Sería necesario convocar a los medios de comunicación para que estos intercambios tuvieran una mayor repercusión. **Figura 6-19 Visita a la Universidad de Vigo [36]**
Fecha de realización	Curso académico 2015-2016.
Requisitos de personal	Alumnos, profesores del CUD y chófer de la ENM.
Requisitos materiales	Autobús de la Escuela Naval Militar y combustible.
Presupuesto aproximado	850€.

6.2.4 Presencia de la ENM en las distintas ferias sobre salidas profesionales

Objetivo/s	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación. Estrategia de posicionamiento.
¿A quién se dirige?	A los estudiantes de bachillerato.
¿Qué es?	La Escuela Naval Militar acude anualmente a diferentes ferias con el objetivo de dar a conocer su oferta educativa, como en el salón internacional del estudiante y de la oferta educativa de Madrid con una representación de dos Aspirantes de 2º. Si se acudiese al resto de ferias que se realizan en otras provincias, la promoción de la Armada tendría mayor alcance, sobre todo en aquellas comunidades donde esta institución es totalmente desconocida. **Figura 6-20 Salón internacional del estudiante y de la oferta educativa [51]**
Fecha de realización	Curso académico 2015-2016.
Requisitos de personal	2 Aspirantes de 2º.
Requisitos materiales	Transporte y manutención de los alumnos.
Presupuesto aproximado	340€ por feria.

6.2.5 Desarrollo de mayor número de acciones sociales

Objetivo/s	1 y 2.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	Al conjunto de la sociedad española.
¿Qué es?	Muchas empresas de renombre dedican, al menos, un día al año para realizar labores humanitarias como un reparto de comida, aunque existen otras como la recolección de ropa o la limpieza de zonas verdes. La actividad consistiría en la aportación voluntaria de comida por parte de los miembros de la Escuela Naval para posteriormente ser distribuida por las zonas más necesitadas de la comarca. **Figura 6-21 Recolección de alimentos por parte de alumnos [29]**
Fecha de realización	Curso académico 2015-2016.
Requisitos de personal	Voluntarios.
Requisitos materiales	Transporte de los alimentos.
Presupuesto aproximado	50€.

6.2.6 Cesión de instalaciones y equipamiento a asociaciones locales

Objetivo/s	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de comunicación. Estrategia de segmentación demográfica.
¿A quién se dirige?	A los jóvenes participantes y a todos los aficionados de la actividad.
¿Qué es?	La Escuela Naval Militar dispone de multitud de instalaciones que puede ceder al público en general si lo solicita. Actualmente, se ceden espacios para equipos de natación, fútbol, equipos de tiro e incluso asociaciones de baile. Un buen ejemplo, sería promover iniciativas como el memorial Gerardo Steudel donde numerosos equipos de natación se dan cita en la Escuela Naval Militar y cuya competición es seguida por la prensa. **Figura 6-22 Memorial Gerardo Steudel [52]**
Fecha de realización	Curso académico 2015-2016.
Requisitos de personal	14 alumnos como jueces de la competición y un profesor de la sección de educación física al cargo de la actividad.
Requisitos materiales	Cesión de vestuarios y abastecimiento de agua.
Presupuesto aproximado	540€

6.2.7 Colaboración con eventos locales

Objetivo/s	1, 5 y 6.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de comunicación. Estrategia de segmentación geográfica.
¿A quién se dirige?	Al conjunto de la sociedad de la región.
¿Qué es?	Son muchas las ocasiones en las que un ayuntamiento o una organización local solicitan ayuda a la Escuela Naval Militar. La última colaboración con alguno de estos entes, ha sido la cesión de autobuses para la organización de una competición deportiva en Pontevedra, a la que acudirán participantes de toda la región. Es imposible patrocinar económicamente un evento por parte de la Escuela Naval, pero se puede colaborar con acciones como esta, en la que se da a conocer, igualmente, a la institución. **Figura 6-23 Competición Mountain Bike [53]**
Fecha de realización	Curso académico 2015-2016.
Requisitos de personal	1 chófer.
Requisitos materiales	1 autobús y combustible.
Presupuesto aproximado	300€

6.2.8 Emisión de un programa de radio desde la Escuela Naval Militar

Objetivo/s	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de comunicación. Estrategia de segmentación demográfica.
¿A quién se dirige?	Al conjunto de la sociedad de la región.
¿Qué es?	Es una acción que a la Escuela le gustaría llevar a cabo desde hace tiempo. La aparición en un medio de comunicación tan importante como la radio es un gran paso para esta institución. Sería la propia emisora la encargada de gestionar las frecuencias sin que se tuviese que realizar inversión alguna. **Figura 6-24 Oficial de Marina en radio [54]** Antes de dar el gran salto con un programa de emisión continua propio, se puede probar esta acción mediante la retransmisión de algún programa de radio ya existente cuya emisión sea itinerante.
Fecha de realización	Curso académico 2015-2016.
Requisitos de personal	1 representante de la Escuela Naval Militar.
Requisitos materiales	Servicios ORP.
Presupuesto aproximado	60€

6.2.9 Instalación de señalización a nivel regional

Objetivo/s	1
Tipo de estrategia/s	Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	Al conjunto de la sociedad española.
¿Qué es?	Muchas instituciones públicas como estaciones, ministerios o aeropuertos se encuentran señalizados con gran antelación para poder guiar a sus usuarios/clientes. En el caso de la Escuela Naval Militar se necesitaría reforzar ese aspecto para que todo las personas que viajen por la zona de Pontevedra, sean capaces de, al menos, situar a la ENM en Marín, dándose a conocer a todo el público que circule por estas vías. **Figura 6-25 Señalización Escuela Naval Militar [55]**
Fecha de realización	A partir de 2016
Requisitos de personal	Ninguno.
Requisitos materiales	Ninguno.
Presupuesto aproximado	Uso no significativo de recursos propios.

6.2.10 Promover la asistencia a un día lectivo por parte de oficiales

Objetivo/s	8
Tipo de estrategia/s	Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación. Estrategia de posicionamiento.
¿A quién se dirige?	A los oficiales y suboficiales de la misma zona marítima.
¿Qué es?	La situación de la ENM en Marín, a apenas 1h 40m del Arsenal Militar de Ferrol, facilita la visita de diversos grupos de oficiales y suboficiales que estén allí destinados con el objetivo de que puedan comprobar por ellos mismos cuál es la formación que se está impartiendo actualmente en la Escuela. La visita consistiría en el transporte en autobús hasta la ENM y una muestra del día a día a bordo. Podrían separarse en grupos y presenciar ciertas clases y laboratorios en función de las especialidades que posean estos militares. Se trata de transmitirles el método de trabajo del nuevo plan de estudios y ofrecerles una visión positiva de él. **Figura 6-26 Clase de química en la Escuela Naval [36]**
Fecha de realización	Curso académico 2015-2016.
Requisitos de personal	4 alumnos que guíen las visitas y 1 chófer.
Requisitos materiales	Guías con el plan de estudios del Alférez de Navío, un autobús y combustible.
Presupuesto aproximado	180€

6.2.11 Asistencia de oficiales a las exposiciones de TFG

Objetivo/s	8 y 9.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación. Estrategia de posicionamiento.
¿A quién se dirige?	A los mandos de las futuras unidades.
¿Qué es?	La situación de la ENM en Marín, a apenas 1h 40m del Arsenal Militar de Ferrol, facilita la visita de diversos grupos de oficiales expertos en campos relacionados con muchos de los temas fin de grado. Muchos proyectos están encaminados a resoluciones de problemas reales de la Armada, por lo que la presencia de oficiales experimentados durante la defensa de esos trabajos, puede crear en ellos una buena imagen de toda la formación que ha recibido el Alférez de Fragata. **Figura 6-27 Defensa TFG [56]**
Fecha de realización	Curso académico 2015-2016.
Requisitos de personal	1 chófer.
Requisitos materiales	Guías con el plan de estudios del Alférez de Navío, 1 autobús y combustible.
Presupuesto aproximado	150€

6.2.12 Intercambios con otras academias nacionales

Objetivo/s	8 y 9.
Tipo de estrategia/s	Estrategia de segmentación demográfica. Estrategia de producto y marca. Estrategia de comunicación.
¿A quién se dirige?	A los alumnos de las academias militares.
¿Qué es?	Los planes de estudio de las diferentes academias tienen en común muchas materias, sobre todo en los primeros cursos. Fomentar los intercambios entre Academias nacionales enriquece a los alumnos que acuden a la otra institución, a la institución que recibe otros alumnos y al resto de compañeros, que van a estar en contacto con la otra persona que proviene de una escuela diferente. **Figura 6-28 Escuela Naval Militar [44]**
Fecha de realización	Curso académico 2015-2016.
Requisitos de personal	Alumnos.
Requisitos materiales	Transporte de los alumnos.
Presupuesto aproximado	110€ por alumno.

7 CONCLUSIONES

Después de haber realizado este proyecto, son muchas las ideas y conceptos adquiridos sobre marketing, pero sobre todo, qué partes del marketing se podrían llevar a cabo de manera interna por parte de la Escuela Naval Militar para mejorar, tanto la captación de alumnos, como la opinión de los oficiales de la Armada respecto al nuevo plan de estudios. Me gustaría destacar tres conclusiones principales:

1. La Escuela Naval Militar dispone de todos los medios necesarios para ser un centro de excelencia y un referente a nivel mundial de cómo formar Oficiales de Marina de manera exitosa.
2. El marketing es una herramienta fundamental en todas las empresas importantes.
3. Muchas de las acciones propuestas en el plan de marketing se deben de llevar a cabo de manera inmediata por parte de la Escuela Naval si se quiere mejorar, de manera rápida y económica, la imagen de la institución.

1. La Escuela Naval Militar dispone de todos los medios necesarios para ser un centro de excelencia y un referente a nivel mundial de cómo formar Oficiales de Marina de manera exitosa.

Desde 1943, la Escuela Naval Militar de Marín ha proporcionado a la Armada Española los oficiales de marina que ha demandado, independientemente del plan de estudios en vigor a lo largo de su historia. Han pasado más de 70 años y esa confianza depositada en la Escuela ha sido siempre respondida por esta institución promocionando a los mejores Alféreces de Navío. En los últimos años se ha creado una gran incertidumbre sobre cómo de preparados estarán los oficiales del nuevo plan de estudios, pero se ha comprobado durante el desarrollo de este trabajo, que la Armada recibirá a los oficiales de marina más preparados.

Este es un centro que cuenta con multitud de instalaciones, ya sean académicas, deportivas o logísticas, para que el alumnado pueda recibir una formación integral en todos sus aspectos, optimizándose el tiempo de los estudiantes al máximo. Se podría equiparar la Escuela Naval a un ciudad, donde se pueden encontrar diferentes servicios como los de cocina, enfermería, zapatería, lavandería, sastrería, bazar, emergencias, amarraderos, bibliotecas, acuartelamientos o incluso una gasolinera.

Se permite la evolución en todos los aspectos de los alumnos, tanto a nivel moral como técnico, al igual que su desarrollo en valores, fomentándose la convivencia y la disciplina en el interior del centro, con el fin de sacar lo mejor de cada futuro oficial. Durante los 5 años que se requieren para formar a un Alférez de Navío, es la propia institución la encargada de guiar al alumno cuando se siente perdido, de indicarle el camino cuando se equivoque y de atribuirle responsabilidades cuando esté realmente preparado, todo ello, para obtener los profesionales que cualquier empresa necesita en los tiempos de hoy, con la diferencia de que, desde el primer momento de su incorporación al centro, la formación está orientada para satisfacer las necesidades de la Armada Española y por tanto, prepara mejor a los alumnos para que puedan afrontar los problemas que se encontrarán al abandonar la Escuela.

A nivel personal, no se debe olvidar que el alumnado disfruta, en gran parte de su periodo de formación, de un régimen de internado, en el que cada momento del día está pensado para que adquiera las destrezas y habilidades que se le exigirá el día de mañana cuando esté fuera de la Escuela, estando capacitado en buena medida, para que desarrolle de manera positiva su futuro día a día, incluyéndose la realización de guardias.

Mientras que en el ámbito científico-técnico, en los últimos 4 años, como ya se ha estudiado, se ha modificado el plan de estudios con el objeto de mejorar aún más esta formación. La principal novedad de este nuevo plan, es la incorporación de una titulación civil al plan de estudios, en este caso, un Grado en Ingeniería Mecánica, con lo que se reconoce a los estudiantes una titulación civil encuadrada en el Espacio Europeo de Educación Superior de Bolonia. La mayoría de las materias contenidas en el plan de estudios de la titulación de Grado ya existían antes de la remodelación del plan, sin embargo se añaden otras nuevas para complementar esa formación. Además, es necesario la creación de un Centro Universitario de la Defensa para poder llevar a cabo esta tarea de una manera exitosa y controlada. La coordinación del Centro Universitario de la Defensa de Marín con la Escuela Naval se realiza a través de un Patronato, siendo en este caso una relación ejemplar donde la parte militar, junto con la civil, se coordinan perfectamente.

Todos estos elementos hacen que, a día de hoy, existan muy pocos centros en el mundo capaces de ofertar un modelo de educación integral en todos los aspectos como con el que cuenta la Escuela Naval Militar.

2. El marketing es una herramienta fundamental en todas las empresas importantes.

La Escuela naval no debe ser menos y debe mantenerse actualizada en cuanto a las nuevas maneras de hacer marketing, sobre todo en lo referente a las nuevas tecnologías, que cada vez tienen más peso en la sociedad. En este trabajo se ha estudiado la evolución en las técnicas de marketing a lo largo de la historia y es que el 99% de las empresas han de adecuarse a las últimas tendencias de esta ciencia si quieren mantener su estatus actual.

En el caso de la Escuela Naval Militar, se debe seguir generando en el cliente, la Armada Española, una actitud de prueba, sigue y vuelve, que equivale, a que si un cliente está satisfecho con el producto, repetirá su experiencia la próxima vez. La importancia y el peso que tiene el marketing se comprueba de muchas maneras, una de ellas, es la cantidad de profesionales (cada vez existen más Grados relacionados con estos temas) que se reclaman para dar a conocer las diferentes instituciones hacia el conjunto de la sociedad.

Hasta ahora, nadie en la Armada Española había situado el marketing como una necesidad, pero el actual Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada, no sólo lo contempla como tal, sino como una prioridad: la institución debe acercarse al conjunto de los españoles para que conozcan qué actividades se llevan a cabo en el interior de los distintos centros de la Armada.

Desde hace unos años, y debido a esa inquietud por parte del mando de la institución de darse a conocer, se están generando diferentes actividades y tareas para cumplir con este objetivo, pero ¿Se llevan a cabo la más adecuadas en todo momento? Esta cuestión es muy difícil de valorar a nivel Armada, sin embargo, en este proyecto, se ha realizado un estudio con las que se consideran más idóneas dentro de la Escuela Naval Militar.

3. Muchas de las acciones propuestas en el plan de marketing se deben de llevar a cabo de manera inmediata por parte de la Escuela Naval si se quiere mejorar, de manera rápida y económica, la imagen de la institución.

Como se ha indicado en la segunda conclusión de este trabajo, el marketing es fundamental en el desarrollo de cualquier empresa de hoy en día. Y es que, aunque la Escuela Naval Militar no sea una empresa como tal, no significa que no se puedan aplicar estas técnicas a esta institución para conseguir el mejor rendimiento posible, siempre teniendo en cuenta los dos objetivos fundamentales del trabajo: dar a conocer el Alférez de Navío, tanto en las unidades de la Armada, como en el seno de la juventud española.

En términos de marketing, sabiendo qué y a quién se va a vender el producto, sólo queda saber cómo se va a hacer (se debe tener en cuenta que se trabajara como si la ENM fuera una empresa). Esta es la razón de ser de un plan de marketing.

Después de haber realizado un plan de marketing para la Escuela Naval, el cliente que lo ha solicitado debe estudiar y analizar profundamente las acciones propuestas y elegir aquellas que faciliten la consecución de sus objetivos comerciales. En este trabajo, se ha hecho una distinción entre corto plazo (menos de 1 año) y medio plazo (entre 1 y 4 años). Dentro de la totalidad de acciones, existen muchas de ellas que no emplearían un uso significativo de los recursos de la institución y que serían de fácil implementación, obteniéndose buenos resultados en poco tiempo.

Sin embargo, existen otras acciones que se deben planificar y desarrollar más en profundidad, sobre todo aquellas que conlleven una alta inversión inicial. Todas las acciones propuestas se pueden llegar a desarrollar en un marco temporal no mayor a 4 años.

El trabajo realizado se limita a las capacidades de lo que la Escuela Naval Militar puede llegar a desarrollar por sí misma.

8 BIBLIOGRAFÍA

En esta sección figurarán todas las referencias a recursos web, libros, artículos o incluso redes sociales, incluyéndose la información de autor, título de la obra, nombre de la publicación, año, edición y enlace más fecha de último acceso en el caso de referencias a recursos online.

[1] «Marketing directo,» [En línea]. Available: http://www.marketingdirecto.com. [Último acceso: 4 enero 2015].

[2] «Blog de comunicación Mperiodístico,» [En línea]. Available: https://mperiodistico.wordpress.com/2012/10/23/acta-diurna-antecedente-romano-del-periodico/. [Último acceso: 12 enero 2015].

[3] «Buscador de videos Youtube,» [En línea]. Available: youtube.com/watch?v=R5DzdXLjghU. [Último acceso: 5 enero 2015].

[4] «Página web Sfgate,» [En línea]. Available: http://www.sfgate.com/sports/article/Sorting-through-the-history-of-Super-Bowl-ads-3230060.php. [Último acceso: 7 enero 2015].

[5] «Buscador de Google,» [En línea]. Available: https://www.google.es/search?q=libros&oq=libros&aqs=chrome..69i57j0l5.863j0j8&sourceid=chrome&es_sm=122&ie=UTF-8. [Último acceso: 8 enero 2015].

[6] «Twitter oficial del Ministerio de Defensa,» [En línea]. Available: https://twitter.com/Defensagob/status/557143718739079168?lang=es. [Último acceso: 12 enero 2015].

[7] P. Kotler y K. Keller, Dirección de marketing, Pearson Educación, 2012.

[8] «Blog Superalexps,» [En línea]. Available: superalexps.wordpress.com. [Último acceso: 8 enero 2015].

[9] J. I. Borack, «eric.ed.gov,» Septiembre 1982. [En línea]. Available: eric.ed.gov/?id=ED220676. [Último acceso: 15 enero 2015].

[10] S. L. Mehay y W. R. Bowman, «College Quality and employee Job performance,» *Industrial & labor relations review*, vol. 55, nº 4, 2002.

[11] «Actividades diarias de la NAVY,» [En línea]. Available: http://www.journeyofanavywife.com/2010_01_01_archive.html. [Último acceso: 14 enero 2015].

[12] M. McDermott, «eric.ed.gov,» Junio 1975. [En línea]. Available: eric.ed.gov/?id=ED113530. [Último acceso: 15 enero 2015].

[13] D. B. Stewart, «Military Education: Student and Faculty Perceptions of Student Life at the Military Academies,» House of Represenatives, 2003.

[14] Education Liaison Branch Advertising & Sales Promotion Directorate, «Proyect AHEAD. A new program in Cooperative Education,» 1975.

[15] «Página web institucional de la Escuela Naval de la Armada del Perú,» [En línea]. Available: www.escuelanaval.edu.pe/archivos/Plan_operativo.pdf. [Último acceso: 10 enero 2015].

[16] E. D. M. Campos. [En línea]. Available: http://www.buenastareas.com/ensayos/Solo-Si/60776344.html. [Último acceso: 18 enero 2015].

[17] «Página web oficial de la Universidad Jaime I,» [En línea]. Available: http://www.uji.es/bin/infoinst/projectes/pmk/esp/pmk.pdf. [Último acceso: 20 enero 2015].

[18] «Biblioteca de la Universidad de Córdoba,» [En línea]. Available: http://www.uco.es/servicios/biblioteca/eyc/plandemarketing.pdf. [Último acceso: 20 enero 2015].

[19] España, *Ley 39/2007, de 19 de diciembre, de la carrera militar,* Boletín Oficial del Estado num. 278 de 20 de noviembre de 2007.

[20] España, *Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre,* Boletín Oficial del Estado núm. 260, de 30 de octubre de 2007.

[21] «Sitio web oficial del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada,» [En línea]. Available: http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspannola/conocenos_ajema/prefLang_es/04_LineasGenerales. [Último acceso: 20 febrero 2015].

[22] "Sección de economía del diario El País," [Online]. Available: economía.elpais.com/economia/2014/02/25/actualidad/1393320193_392515.html. [Accessed 20 enero 2015].

[23] «Página web del medio de comunicación Forbes,» [En línea]. Available: http://www.forbes.com/sites/thebakersinstitute/2015/01/22/when-oil-prices-plummet-common-sense-tends-to-follow/. [Último acceso: 22 enero 2015].

[24] Instituto Nacional de Estadística, *Nota de prensa del INE del 10 de diciembre de 2014, Cifras de población a 1 de julio de 2014,* 2014.

[25] Ministerio de defensa, «www.defensa.gob.es,» [En línea]. Available: http://www.defensa.gob.es/. [Último acceso: 20 febrero 2015].

[26] España, *Real Decreto 409/2010 de 31 de marzo,* Boletín Oficial del Estado núm. 79, de 1 de abril de 2010.

[27] «Página web de la Armada Española,» [En línea]. Available: http://www.armada.mde.es/. [Último acceso: 21 febrero 2015].

[28] España, *Real Decreto 418/2011 de 25 de marzo,* BOE núm. 73, de 26 de marzo de 2011.

[29] «Página web oficial de la United States Naval Academy,» [En línea]. Available: http://www.usna.edu/homepage.php. [Último acceso: 21 febrero 2015].

[30] "Página web oficial del Ejército de Tierra," [Online]. Available: http://www.ejercito.mde.es/unidades/Zaragoza/agm/. [Accessed 2 marzo 2015].

[31] «Sección de Reclutamiento del Ministerio de Defensa,» [En línea]. Available: http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/actualidad/noticias/noticia.jsp?id=907. [Último acceso: 1 febrero 2015].

[32] «Página web del Ministerio de Defensa,» [En línea]. Available: http://www.defensa.gob.es/Galerias/formacion/ficheros/memoria-justificativa-Armada.pdf. [Último acceso: 14 febrero 2015].

[33] España, *Boletín Oficial de Defensa núm. 156 de 11 de agosto de 2010.*

[34] España, *Ley 17/99 de 18 de mayo, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas,* Boletín Oficial del Estado núm. 119, de 19 de mayo de 1999, pp. 18751-18797.

[35] «Página web del Centro de Investigaciones Sociológicas,» [En línea]. Available: http://www.cis.es/cis/opencm/GA/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=13004. [Último acceso: 11 febrero 2015].

[36] «Página web oficial del Centro Universitario de la Defensa,» [En línea]. Available: http://cud.uvigo.es. [Último acceso: 11 febrero 2015].

[37] A. Esteban, J. García, M. Narros, C. Olarte, E. Reinares y M. Saco, Principios de marketing, Madrid: Esic, 1997.

[38] M. J. Rubio Hurtado y V. Berlanga Silvente, «Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de Student y ANOVA en SPSS. Caso práctico.,» *Revista d´Innovació i Recerca en Educació,* vol. 5, nº 2, pp. 83-100.

[39] «Blog de comunicación Tallerd3,» [En línea]. Available: http://www.tallerd3.com/archives/1607. [Último acceso: 14 febrero 2015].

[40] «Página web Weburbanist,» [En línea]. Available: http://weburbanist.com/2008/06/19/different-types-of-guerrilla-marketing/. [Último acceso: 16 febrero 2015].

[41] «Página web de maketing y consumo,» [En línea]. Available: http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html. [Último acceso: 15 febrero 2015].

[42] «Buscador de videos Youtube,» [En línea]. Available: https://www.youtube.com/results?search_query=escuela+naval+militar. [Último acceso: 20 febrero 2015].

[43] «Club deportivo SoloRunners Valladolid,» [En línea]. Available: http://www.correconsolorunners.com/2014/04/carrera-de-combate-el-empecinado.html. [Último acceso: 21 febrero 2015].

[44] «Enciclopedia virtual Wikipedia,» [En línea]. Available: http://es.wikipedia.org/wiki/Escuela_Naval_Militar_%28Espa%C3%B1a%29. [Último acceso: 22 febrero 2015].

[45] «Página web institucional del IES Ribera del Tajo,» [En línea]. Available: http://riberadeltajo.es/web/index.php/extraescolares/actividades/395-conferencia-alumno-de-la-escuela-naval-militar. [Último acceso: 19 febrero 2015].

[46] «Blog Aulabarataria,» [En línea]. Available: http://aulabarataria.blogspot.com.es/2012/11/visita-la-escuela-naval-de-marin.html. [Último acceso: 18 febrero 2015].

[47] «Diario Faro de Vigo,» [En línea]. Available: http://www.farodevigo.es/portada-pontevedra/2013/10/23/cien-donaciones-sangre-semestre-escuela/900947.html. [Último acceso: 22 febrero 2015].

[48] «Hemeroteca de la Xunta de Galicia,» [En línea]. Available: http://www.xunta.es/hemeroteca/-/nova/004067/feijoo-aposta-pola-cooperacion-como-instrumento-para-liberar-toda-forza-que-ten. [Último acceso: 24 febrero 2015].

[49] «Twitter oficial de la United States Naval Academy,» [En línea]. Available: https://twitter.com/NavalAcademy/status/567720768499638272. [Último acceso: 18 febrero 2015].

[50] «Página web oficial de la Universidad de Almería,» [En línea]. Available: http://cms.ual.es/UAL/universidad/serviciosgenerales/deportes/Pagina/1112_FUTBOL7_ALEVIN. [Último acceso: 18 febrero 2015].

[51] «AULA en la página web de IFEMA,» [En línea]. Available: http://www.ifema.es/aula_01. [Último acceso: 22 febrero 2015].

[52] «Diario Pontevedra Viva,» [En línea]. Available: pontevedraviva.com/deportes/17808/mais-50-nadadores-participan-escola-naval-v-memorial-gerardo-steudel/?lang=es. [Último acceso: 24 febrero 2015].

[53] «Gestión deportiva Globaldxt,» [En línea]. Available: http://www.globaldxt.com/cuatropicos. [Último acceso: 24 febrero 2015].

[54] «Página web de Wikimedia,» [En línea]. Available: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:US_Navy_090610-N-9818V-216_Master_Chief_Petty_Officer_of_the_Navy_(MCPON)_Rick_West_is_interviewed_on_95.3_WPLZ_radio_show_in_Chattanooga.jpg. [Último acceso: 24 febrero 2015].

[55] «Google Maps,» [En línea]. Available: (https://www.google.es/maps/@42.40696,-8.682436,3a,75y,224.6h,85.11t/data=!3m4!1e1!3m2!1s04IWgAhGDyx_-8sZ2BiZXQ!2e0). [Último acceso: 24 febrero 2015].

[56] «Página web institucional de la Universidad Camino José Cela,» [En línea]. Available: http://blogs.ucjc.edu/blog/2013/12/24/defensa-de-proyectos-fin-de-carrera-de-ciencias-de-la-actividad-fisica-y-del-deporte-en-la-ucjc/. [Último acceso: 20 febrero 2015].

9 ANEXO I

En este anexo se van a relacionar las tablas del programa SPSS Statistics que apoyan los datos de las encuestas realizadas:

- Valoración del ítem 20 (A día de hoy me considero preparado para salir a las unidades de la flota) por parte de los 4 cursos.
- Valoración del ítem 19 (Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento) por parte de los 4 cursos.
- Valoración del ítem 3 (Valoro positivamente la adquisición de una titulación civil) por parte de los 4 cursos.
- Valoración del ítem 18 (Veo el embarque en el J.S. Elcano un pilar fundamental en mi formación) por parte de los 4 cursos.
- Valoración del ítem 1 (El procedimiento de acceso a la Escuela Naval Militar es el adecuado) por parte de alumnos provenientes de diferentes comunidades autónomas.
- Valoración del ítem 19 (Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento) por parte de alumnos que han accedido por diferentes vías.
- Valoración según segregación de cursos.

Valoración del ítem 20 (A día de hoy me considero preparado para salir a las unidades de la flota) por parte de los 4 cursos

(I) Curso	(J) Curso	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	-,01282	,21630	1,000	-,5738	,5481
	3	-,75282*	,19994	,001	-1,2713	-,2343
	5	-1,32317*	,19380	,000	-1,8258	-,8206
2	1	,01282	,21630	1,000	-,5481	,5738
	3	-,74000*	,20456	,002	-1,2705	-,2095
	5	-1,31034*	,19857	,000	-1,8253	-,7954
3	1	,75282*	,19994	,001	,2343	1,2713
	2	,74000*	,20456	,002	,2095	1,2705
	5	-,57034*	,18060	,010	-1,0387	-,1020
5	1	1,32317*	,19380	,000	,8206	1,8258
	2	1,31034*	,19857	,000	,7954	1,8253
	3	,57034*	,18060	,010	,1020	1,0387

Valoración del ítem 19 (Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento) por parte de los 4 cursos

(I) Curso	(J) Curso	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	,05342	,20286	,994	-,4727	,5795
	3	,35231	,18752	,241	-,1340	,8386
	5	,10610	,18176	,937	-,3653	,5775
2	1	-,05342	,20286	,994	-,5795	,4727
	3	,29889	,19185	,405	-,1987	,7964
	5	,05268	,18623	,992	-,4303	,5356
3	1	-,35231	,18752	,241	-,8386	,1340
	2	-,29889	,19185	,405	-,7964	,1987
	5	-,24621	,16938	,468	-,6855	,1931
5	1	-,10610	,18176	,937	-,5775	,3653
	2	-,05268	,18623	,992	-,5356	,4303
	3	,24621	,16938	,468	-,1931	,6855

Valoración del ítem 3 (Valoro positivamente la adquisición de una titulación civil) por parte de los 4 cursos

(I) Curso	(J) Curso	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	-,04487	,25998	,998	-,7191	,6293
	3	-,12821	,24031	,951	-,7514	,4950
	5	-1,02476*	,23294	,000	-1,6288	-,4207
2	1	,04487	,25998	,998	-,6293	,7191
	3	-,08333	,24587	,987	-,7210	,5543
	5	-,97989*	,23867	,000	-1,5988	-,3609
3	1	,12821	,24031	,951	-,4950	,7514
	2	,08333	,24587	,987	-,5543	,7210
	5	-,89655*	,21707	,000	-1,4595	-,3336
5	1	1,02476*	,23294	,000	,4207	1,6288
	2	,97989*	,23867	,000	,3609	1,5988
	3	,89655*	,21707	,000	,3336	1,4595

Valoración del ítem 18 (Veo el embarque en el J.S. Elcano un pilar fundamental en mi formación) por parte de los 4 cursos

(I) Curso	(J) Curso	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	,41453	,23124	,280	-,1852	1,0142
	3	,87231*	,21375	,000	,3180	1,4266
	5	,51989	,20719	,062	-,0174	1,0572
2	1	-,41453	,23124	,280	-1,0142	,1852
	3	,45778	,21869	,159	-,1094	1,0249
	5	,10536	,21229	,960	-,4452	,6559
3	1	-,87231*	,21375	,000	-1,4266	-,3180
	2	-,45778	,21869	,159	-1,0249	,1094
	5	-,35241	,19308	,265	-,8531	,1483
5	1	-,51989	,20719	,062	-1,0572	,0174
	2	-,10536	,21229	,960	-,6559	,4452
	3	,35241	,19308	,265	-,1483	,8531

Valoración del ítem 1 por parte de alumnos provenientes de diferentes CC.AA.

CA	CA_proc	Dif de medias	Error estándar	Sig.	Límite inferior	Límite superior
1	2	-,07143	,72752	1,000	-2,2414	2,0986
	3	-,10204	,72931	1,000	-2,2774	2,0733
	4	-,20000	,78309	1,000	-2,5358	2,1358
	5	,15385	,74185	1,000	-2,0589	2,3666
	6	-,33333	,76103	,999	-2,6033	1,9366
	7	-,16000	,74291	1,000	-2,3759	2,0559
2	1	,07143	,72752	1,000	-2,0986	2,2414
	3	-,03061	,19776	1,000	-,6205	,5593
	4	-,12857	,34707	1,000	-1,1638	,9066
	5	,22527	,23992	,966	-,4903	,9409
	6	-,26190	,29392	,974	-1,1386	,6148
	7	-,08857	,24317	1,000	-,8139	,6368
3	1	,10204	,72931	1,000	-2,0733	2,2774
	2	,03061	,19776	1,000	-,5593	,6205
	4	-,09796	,35080	1,000	-1,1443	,9484
	5	,25589	,24529	,943	-,4758	,9875
	6	-,23129	,29832	,987	-1,1211	,6585
	7	-,05796	,24848	1,000	-,7991	,6832
4	1	,20000	,78309	1,000	-2,1358	2,5358
	2	,12857	,34707	1,000	-,9066	1,1638
	3	,09796	,35080	1,000	-,9484	1,1443
	5	,35385	,37619	,965	-,7682	1,4759
	6	-,13333	,41273	1,000	-1,3644	1,0977
	7	,04000	,37827	1,000	-1,0883	1,1683
5	1	-,15385	,74185	1,000	-2,3666	2,0589
	2	-,22527	,23992	,966	-,9409	,4903
	3	-,25589	,24529	,943	-,9875	,4758
	4	-,35385	,37619	,965	-1,4759	,7682
	6	-,48718	,32779	,753	-1,4649	,4905
	7	-,31385	,28318	,925	-1,1585	,5308
6	1	,33333	,76103	,999	-1,9366	2,6033
	2	,26190	,29392	,974	-,6148	1,1386
	3	,23129	,29832	,987	-,6585	1,1211
	4	,13333	,41273	1,000	-1,0977	1,3644
	5	,48718	,32779	,753	-,4905	1,4649
	7	,17333	,33018	,998	-,8115	1,1582
7	1	,16000	,74291	1,000	-2,0559	2,3759
	2	,08857	,24317	1,000	-,6368	,8139
	3	,05796	,24848	1,000	-,6832	,7991
	4	-,04000	,37827	1,000	-1,1683	1,0883
	5	,31385	,28318	,925	-,5308	1,1585
	6	-,17333	,33018	,998	-1,1582	,8115

Valoración del ítem 19 (Estoy satisfecho con la formación recibida hasta el momento) por parte de alumnos que han accedido por diferentes vías

(I) Acceso	(J) Acceso	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	,57303	,62310	,629	-,8995	2,0456
	3	,90637	,51017	,180	-,2993	2,1120
2	1	-,57303	,62310	,629	-2,0456	,8995
	3	,33333	,79993	,909	-1,5571	2,2238
3	1	-,90637	,51017	,180	-2,1120	,2993
	2	-,33333	,79993	,909	-2,2238	1,5571

Valoración según segregación de cursos

Prueba de muestra única

Curso		Valor de prueba = 3					
		t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
						Inferior	Superior
1	**P1**	**4,239**	**38**	**,000**	**,61538**	**,3215**	**,9093**
	P2	1,603	38	,117	,28205	-,0742	,6383
	P3	-,657	38	,515	-,12821	-,5230	,2666
	P4	**-2,974**	**38**	**,005**	**-,46154**	**-,7757**	**-,1474**
	P5	**-5,606**	**38**	**,000**	**-,82051**	**-1,1168**	**-,5242**
	P6	**-2,752**	**38**	**,009**	**-,46154**	**-,8011**	**-,1220**
	P7	1,433	38	,160	,20513	-,0846	,4949
	P8	**-2,485**	**38**	**,017**	**-,33333**	**-,6049**	**-,0618**
	P9	**-2,159**	**38**	**,037**	**-,35897**	**-,6956**	**-,0224**
	P10	-1,821	38	,076	-,30769	-,6497	,0344
	P11	**2,903**	**38**	**,006**	**,48718**	**,1474**	**,8269**
	P12	**4,172**	**38**	**,000**	**,71795**	**,3695**	**1,0664**
	P13	**4,198**	**38**	**,000**	**,69231**	**,3584**	**1,0262**
	P14	**10,073**	**38**	**,000**	**1,35897**	**1,0859**	**1,6321**
	P15	**4,938**	**38**	**,000**	**,64103**	**,3782**	**,9038**
	P16	**11,057**	**38**	**,000**	**1,51282**	**1,2358**	**1,7898**
	P17	**6,147**	**38**	**,000**	**,89744**	**,6019**	**1,1930**
	P18	**15,226**	**38**	**,000**	**1,69231**	**1,4673**	**1,9173**
	P19	**4,198**	**38**	**,000**	**,69231**	**,3584**	**1,0262**
	P20	**-2,857**	**38**	**,007**	**-,51282**	**-,8762**	**-,1495**
2	P1	-,158	35	,875	-,02778	-,3848	,3293
	P2	-1,096	35	,280	-,19444	-,5545	,1656
	P3	-,380	35	,707	-,08333	-,5291	,3624
	P4	**-7,970**	**35**	**,000**	**-1,16667**	**-1,4638**	**-,8695**
	P5	**-7,666**	**35**	**,000**	**-1,05556**	**-1,3351**	**-,7760**
	P6	**-3,618**	**35**	**,001**	**-,58333**	**-,9106**	**-,2560**
	P7	,373	35	,711	,05556	-,2465	,3576
	P8	**-3,162**	**35**	**,003**	**-,44444**	**-,7298**	**-,1591**
	P9	**-2,142**	**35**	**,039**	**-,30556**	**-,5951**	**-,0160**
	P10	**-3,513**	**35**	**,001**	**-,58333**	**-,9205**	**-,2462**
	P11	-1,071	35	,291	-,22222	-,6434	,1989
	P12	**4,802**	**35**	**,000**	**,63889**	**,3688**	**,9090**
	P13	**3,114**	**35**	**,004**	**,47222**	**,1644**	**,7801**
	P14	**6,143**	**35**	**,000**	**1,19444**	**,7997**	**1,5892**

	P15	**2,467**	**35**	**,019**	**,44444**	**,0787**	**,8102**
	P16	**13,288**	**35**	**,000**	**1,44444**	**1,2238**	**1,6651**
	P17	**3,513**	**35**	**,001**	**,58333**	**,2462**	**,9205**
	P18	**7,869**	**35**	**,000**	**1,27778**	**,9481**	**1,6074**
	P19	**4,422**	**35**	**,000**	**,63889**	**,3456**	**,9322**
	P20	**-2,842**	**35**	**,007**	**-,50000**	**-,8572**	**-,1428**
3	P1	-,711	49	,481	-,10000	-,3827	,1827
	P2	-,843	49	,403	-,10000	-,3385	,1385
	P3	,000	49	1,000	,00000	-,2983	,2983
	P4	**-2,713**	**49**	**,009**	**-,46000**	**-,8007**	**-,1193**
	P5	**-3,697**	**49**	**,001**	**-,52000**	**-,8027**	**-,2373**
	P6	**-3,175**	**49**	**,003**	**-,32000**	**-,5225**	**-,1175**
	P7	,299	49	,766	,04000	-,2291	,3091
	P8	-,843	49	,403	-,10000	-,3385	,1385
	P9	-,155	49	,878	-,02000	-,2799	,2399
	P10	**-3,280**	**49**	**,002**	**-,42000**	**-,6774**	**-,1626**
	P11	,924	49	,360	,12000	-,1409	,3809
	P12	1,908	49	,062	,22000	-,0117	,4517
	P13	**3,336**	**49**	**,002**	**,38000**	**,1511**	**,6089**
	P14	**7,977**	**49**	**,000**	**,98000**	**,7331**	**1,2269**
	P15	**2,995**	**49**	**,004**	**,42000**	**,1382**	**,7018**
	P16	**8,758**	**49**	**,000**	**1,20000**	**,9246**	**1,4754**
	P17	**-2,364**	**49**	**,022**	**-,32000**	**-,5920**	**-,0480**
	P18	**5,020**	**49**	**,000**	**,82000**	**,4917**	**1,1483**
	P19	**3,012**	**49**	**,004**	**,34000**	**,1132**	**,5668**
	P20	**1,809**	**49**	**,077**	**,24000**	**-,0266**	**,5066**
5	P1	-,281	57	,780	-,03448	-,2806	,2116
	P2	1,427	57	,159	,17241	-,0696	,4144
	P3	**6,927**	**57**	**,000**	**,89655**	**,6374**	**1,1557**
	P4	**-7,621**	**57**	**,000**	**-,98276**	**-1,2410**	**-,7245**
	P5	**-4,870**	**57**	**,000**	**-,48276**	**-,6812**	**-,2843**
	P6	**-4,596**	**57**	**,000**	**-,48276**	**-,6931**	**-,2724**
	P7	-1,021	57	,311	-,12069	-,3573	,1159
	P8	1,154	57	,253	,12069	-,0887	,3301
	P9	-,799	57	,427	-,10345	-,3626	,1557
	P10	**-2,737**	**57**	**,008**	**-,27586**	**-,4777**	**-,0740**
	P11	1,876	57	,066	,32759	-,0220	,6772
	P12	**2,808**	**57**	**,007**	**,29310**	**,0841**	**,5021**
	P13	**-3,025**	**57**	**,004**	**-,32759**	**-,5445**	**-,1107**
	P14	**15,007**	**57**	**,000**	**1,24138**	**1,0757**	**1,4070**
	P15	**5,998**	**57**	**,000**	**,63793**	**,4250**	**,8509**

P16	**15,433**	**57**	**,000**	**1,34483**	**1,1703**	**1,5193**
P17	-1,597	57	,116	-,20690	-,4664	,0526
P18	**8,542**	**57**	**,000**	**1,17241**	**,8976**	**1,4472**
P19	**5,325**	**57**	**,000**	**,58621**	**,3658**	**,8067**
P20	**8,981**	**57**	**,000**	**,81034**	**,6297**	**,9910**