



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero Comercial

TEMA: “El Desarrollo de Ventajas Competitivas y su incidencia en
la Satisfacción al Cliente del Operador Logístico SOAT, de la
ciudad de Ambato”.

AUTOR: Cuzco Méndez Edwin Fernando

TUTOR: M.S.c. Iván G. Cevallos B.

AMBATO – ECUADOR
2010

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “El desarrollo de ventajas competitivas y su incidencia en la satisfacción al cliente del Operador Logístico SOAT, de la ciudad de Ambato”, desarrollado por la Señor Edwin Fernando Cuzco Méndez, estudiante del seminario de graduación, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinados que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, 24 de Noviembre del 2010

M.S.c. Iván G. Cevallos B.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA TESIS

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investiga “El desarrollo de ventajas competitivas y su incidencia en la satisfacción al cliente del Operador Logístico SOAT, de la ciudad de Ambato”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Sr. Edwin Fernando Cuzco Méndez
C.I. 1804065959

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F.

Ing. Jorge Jordán

F.

Ing. Carlos Segura

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria al ser más grande que he tenido en mi vida, quien ha sido mi apoyo, mi guía, mi luz y la razón por la cual estoy culminando esta etapa en mi vida. Mi querida y amada madre Mónica Cecilia Méndez Acosta quien desde el cielo sé que me cuidara y me bendecirá por el resto de mis días.

Para ti mi Querido hermano Jhonny Paúl Cuzco Méndez te dedico este éxito personal, porque conozco que a tu lado podremos alcanzar cada uno de los proyectos propuestos y que saldremos adelante juntos como una verdadera familia.

Para mi gran amor May Cruz que ha sido mi apoyo en los momentos más difíciles de mi vida y por haberme dado el regalo más hermoso de este mundo mí Bebe. ¡¡GRACIAS AMOR!!

AGRADECIMIENTO

Durante mi vida no he sido un católico modelo, pero estoy seguro que existe un Dios al cual debo agradecer el hecho de permitirme estar con vida, darme unos padres ejemplares, unos abuelitos amorosos y una gran familia que me apoya siempre. Gracias a Ti mi Dios puedo compartir con mis seres amados día a día.

Igualmente quiero agradecerle a la persona que ha hecho posible que hoy tenga un futuro y una profesión a mi padre Jaime Efraín Cuzco Paredes, quien siempre me ha dicho que la mejor herencia que me podrá dejar son los estudios. Hoy al culminar esta etapa en mi vida comprendo a cabalidad esas palabras y su verdadero significado. Te agradezco con todo mi corazón PAPI.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
PROBLEMA.....	3
1.1 Tema De Investigación.....	3
1.2 Planteamiento Del Problema	3
1.2.1 Contextualización Del Problema.....	3
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación Del Problema	6
1.2.5 Preguntas Directrices	7
1.2.6 Delimitación.....	7
1.3 Justificación.....	7
1.4 Objetivos	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes Investigativos	10
2.2. Fundamentación Filosófica	11
2.3. Categorización De Variables.....	12

Ventaja Competitiva	15
Cadena De Valor.....	24
Diferenciación Y Valor Para El Cliente	25
Competitividad.....	27
Posicionamiento.....	29
Productividad	31
Estrategias Competitivas.....	33
Segmentación.....	35
La Estrategia De Diferenciación.....	37
Medios De La Diferenciación.....	40
Administracion De Servicios	50
Calidad De Servicio	56
2.3. Hipótesis.....	68
2.4. Señalamiento De Variables De La Hipótesis	68
CAPÍTULO III	69
METODOLOGÍA	69
3.1. Enfoque	69
3.2. Modalidad Básica De La Investigación.....	70
3.3. Nivel O Tipo De Investigación	70
3.4. Población Y Muestra	70
3.5. Operacionalización De Variables	71
3.6. Recolección De La Información.....	73
3.7. Procesamiento Y Análisis De La Información.....	74
CAPÍTULOS IV	75
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	75
4.1. Análisis de Resultados.....	75
4.2. Interpretación de Datos	75
4.3. Verificación de la Hipótesis	98

CAPÍTULOS V.....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
5.1. Conclusiones	102
5.2. Recomendaciones	103
CAPÍTULO VI.....	105
PROPUESTA.....	105
6.1. Datos Informativos	105
6.2. Antecedentes De La Propuesta.....	106
6.3. Justificación.....	107
6.4. Objetivos	108
6.5. Análisis De Factibilidad	108
6.6. Fundamentación	109
6.7. Metodología Modelo Operativo	113
6.8. Administración	128
6.9. Previsión De La Evaluación	131
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	135

ÍNDICE

Índice de Tablas

Tabla 1: Producto vs Servicio	54
Tabla 2: Operacionalización Ventaja Competitiva	71
Tabla 3: Operacionalización Satisfacción del Cliente	72
Tabla 4: Recolección de información	73
Tabla 5: Frecuencia Observada.....	98
Tabla 6: Frecuencia Esperada	99
Tabla 7: Calculo ji Cuadrado	100
Tabla 8: Matriz FODA	123
Tabla 9: FODA Estratégico.....	124
Tabla 10: Matriz de Perfil Competitivo	125
Tabla 11: Modelo Operativo	128
Tabla 12: Presupuesto de la propuesta	129
Tabla 13: Cronograma de trabajo.....	130
Tabla 14: Previsión de la Evaluación.....	131

Índice de Figuras

Figura N° 1: Categorización Ventajas Competitivas	13
Figura N° 2: Categorización En La Satisfacción Al Cliente.....	14
Figura N° 3: Calidad Diferencial	17
Figura N° 4: Fuentes de Ventajas Competitivas	19
Figura N° 5: Pirámide de Competitividad.....	28
Figura N° 6: Ciclo de la Productividad.....	33
Figura N° 7: Proceso de la Estrategia	34
Figura N° 8: Sostenibilidad De La Diferenciación	37
Figura N° 9: Formulación de Estrategias Competitivas.....	110
Figura N° 10: Implicaciones De Las Estrategias De Diferenciación.....	112

Figura N° 11: Macro Entorno	113
Figura N° 12: Las 5 Fuerzas de Porter	118
Figura N° 13: Organigrama Estructural	122

Índice de Cuadros Y Gráficos

Cuadro y Grafico N° 1: Condiciones de Trabajo	76
Cuadro y Grafico N° 2: Capacitación de Sistema	77
Cuadro y Grafico N° 3: Eficiencia de OLS S.A.	78
Cuadro y Grafico N° 4: Características Diferenciadoras	79
Cuadro y Grafico N° 5: Proceso Logístico	80
Cuadro y Grafico N° 6: Satisfacción del Cliente vs Servicio Técnico	81
Cuadro y Grafico N° 7: Satisfacción de Puntos de Venta.....	82
Cuadro y Grafico N° 8: Distribución Geográfica	83
Cuadro y Grafico N° 9: Resultados Esperados	84
Cuadro y Grafico N° 10: Nivel de Confianza	85
Cuadro y Grafico N° 11: Motivo Apertura PV	86
Cuadro y Grafico N° 12: Condiciones de Trabajo	87
Cuadro y Grafico N° 13: Capacitación del Sistema.....	88
Cuadro y Grafico N° 14: Eficiencia de la Empresa	89
Cuadro y Grafico N° 15: Características Diferenciadoras	90
Cuadro y Grafico N° 16: Proceso Logístico	91
Cuadro y Grafico N° 17: Satisfacción vs Servicio Técnico.....	92
Cuadro y Grafico N° 18: Satisfacción Punto de Venta.....	93
Cuadro y Grafico N° 19: Distribución Geográfica PV	94
Cuadro y Grafico N° 20; Resultados Esperados	95
Cuadro y Grafico N° 21: Nivel de Confianza	96
Cuadro y Grafico N° 22: Motivo Apertura PV	97

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar ventajas competitivas para el Operador Logístico de SOAT Ambato, aplicando varias estrategias de diferenciación que permitirán mejorar la calidad en el servicio brindado a nuestros clientes incidiendo así en su grado de satisfacción.

Con este trabajo se pretende orientar las decisiones que el empresario debe tomar en el proceso de la comercialización del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, por medio de la adecuada aplicación de estrategias de diferenciación que son posibles de llevar a cabo tanto en el corto como en el largo plazo.

La tesis consta de seis capítulos en los que se estudiaron distintos tópicos según la importancia que reportaran al estudio.

Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información interna de la empresa, se realizó un análisis del entorno externo, misma que permitió construir un marco conceptual sólido que a lo largo del tiempo permite fortalecer los conceptos dados en la propuesta de este trabajo de investigación.

Gracias a las encuestas se puede determinar los verdaderos problemas de la empresa y atacar a estos con las estrategias adecuadas presentadas en el último capítulo de esta tesis.

Es importante señalar que los datos primarios fueron recogidos directamente en la empresa, a través de la misión comercial que realizaron empleados técnicos, administrativos y puntos de venta de la empresa. Para lo cual se llevaron a cabo una serie de encuestas con el mismo personal de OLS S.A. Gracias a esta técnica se puede determinar los verdaderos problemas de la empresa y atacar a estos con las estrategias adecuadas presentadas en el último capítulo de esta tesis.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo, es analizar las posibilidades del Operador Logístico SOAT OLS S.A. en la ciudad de Ambato en el diseño y aplicación de estrategias de diferenciación. Para ello hemos tomado dos variables: desarrollo de ventajas competitivas y la satisfacción de los clientes.

Ante todo es necesario destacar ciertos antecedentes históricos que permitirán entender mejor él porque la necesidad y la importancia de esta tesis para la empresa en mención.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 809, de 19 de diciembre del 2007, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 243 de 2 de enero de 2008, se expidió el Reglamento del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT); con este decreto se empezó a comercializar el SOAT a nivel nacional. Las aseguradoras privadas son las encargadas de ayudar a la distribución de este seguro. Por tanto todas estas empresas tienen un mismo reglamento en el cual ya se establecen los montos máximos de pago a los distintos canales de distribución, que porcentaje es el máximo que la aseguradora puede ganar, e incluso con las reformas expedidas recientemente se delimitan la publicidad que se puede hacer.

Con todos estos antecedentes es claro que la normativa del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito es uniforme para todas las empresas y por tanto la sociedad identifica tan solo la palabra SOAT como un producto independiente del sector privado. Esto nos deja muy pocas alternativas para buscar destacarnos de nuestros competidores y del estado (FONSAT).

Como última alternativa y de gran importancia tenemos la calidad de servicio antes, durante y después de la venta. Este recurso permitirá que las personas sientan confianza en la adquisición del Seguro por tanto se iniciara un boca a boca positivo que nos destacara ante los competidores.

Durante los próximos capítulos analizaremos la situación actual de la empresa, como está estructurada y cuáles son sus principales ventajas competitivas para desarrollar una estructura solida de estrategias que creen mayores características diferenciadoras para la empresa o desarrolle nuevas formas de venta para mejorar la calidad en el servicio dado a nuestros clientes incidiendo en su grado de satisfacción.

Faltando unas pocas semanas para concluir este estudio el Gobierno Nacional lanza el 04 de agosto del 2010 el decreto ejecutivo N° 454 en el que modifica los porcentajes que el FONSAT se lleva de la venta del SOAT a nivel nacional disminuyendo el margen de ganancia de las aseguradoras y de toda la cadena de comercialización. Por tanto las aseguradoras deberán aumentar su volumen de ventas y así poder cubrir el presupuesto programado, para ello se vuelve nuevamente necesario la implementación de estrategias que nos diferencien de los competidores y nos permita tener una cartera de clientes cautiva pero totalmente satisfecha.

CAPITULO I

PROBLEMA

1.1 Tema De Investigación

El desarrollo de ventajas competitivas y su incidencia en la satisfacción al cliente del Operador Logístico SOAT, de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento Del Problema

1.2.1 Contextualización Del Problema

En el mundo globalizado y competitivo en el que vivimos hoy en día, donde el cliente es el rey, es fundamental conseguir que nuestros clientes estén satisfechos. Manteniendo siempre un registro completo de todas las ventas realizadas con datos específicos del cliente, ha esto

le llamamos cartera de clientes y es la base de datos más importante para el área comercial de cualquier empresa. Hasta la última revolución industrial ocasionada por la informática, los nuevos materiales y las comunicaciones, las empresas desarrollaban su actividad en un entorno estable, donde los clientes eran más bien pasivos al existir más demanda que oferta en el mercado. Los ciclos del producto eran largos y la competitividad mucho menor a la actual. Ahora, el avance tecnológico ha posibilitado la superproducción de bienes y la globalización del mercado.

En Latinoamérica se concentra un gran número de países en vías de desarrollo y cuyas empresas han reconocido que mientras mejor servicio brinden, tienen mejores posibilidades de sobrevivir y progresar. Esto todavía es más valioso si consideramos que por la apertura comercial los consumidores tienen más productos y servicios para escoger. En este entorno las empresas no tienen más opción que de convertirse en los mejores y destacarse en el mercado, a través de características distintivas como la calidad en la atención de los clientes, el poder de negociación entre otras.

Las empresas nacionales, hoy en día han empezado a integrar la satisfacción de los clientes dentro de cada una de sus estrategias, por lo que se han visto obligados a desarrollar ventajas competitivas, aprendiendo a gestionar y medir la satisfacción de los clientes, misma que le permitirá optimizar sus condiciones de adaptabilidad y competitividad.

El diseño y la aplicación del desarrollo de este tipo de ventajas tienen un mayor impacto en empresas orientadas al servicio, es decir cuyos productos son intangibles.

A nivel local es importante destacar que Ambato es una de las ciudades más comerciales del país y por ende las organizaciones que se desarrollan en este sector deben contar con planes competitivos acorde a sus necesidades, para un producto intangible como son los seguros la importancia de las mismas crece, pues este nos permitirá luchar contra varios mitos existentes en este campo.

OLS S.A. Ambato, no es la única empresa que comercializa el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, ya que existen muchas otras empresas dedicadas al mismo ramo, por esta razón es importante desarrollar ventajas competitivas que nos permitan obtener características diferenciadoras en el mercado, brindando un servicio eficiente, eficaz y efectivo al momento en que un potencial cliente solicita la activación de un punto de venta SOAT en la zona centro del país.

1.2.2 Análisis Crítico

Para una PYME, las ventas son la vida de sus actividades diarias y para esta empresa no es la excepción. Claro está que para conseguir dicho objetivo la PYME debe tener como una de sus principales prioridades el mantener satisfecho a sus clientes, buscando siempre su fidelidad, ya que de esta manera tendremos una cartera de cliente con crecimiento constante y sostenido, los cuales a su vez brindaran un servicio eficaz, eficiente y efectivo al consumidor final.

La inestabilidad en las decisiones política ocasiono una gran incertidumbre en las empresas aseguradoras, puesto que desde el inicio el Gobierno Central, cambiaba las políticas y reglamentos constantemente. Con el decreto ejecutivo 1763 publicado el 13 julio del 2009. El Gobierno Central hizo cambios drásticos al sistema de trabajo que venía desde el 2008, entre los más destacable fue la reducción de gastos administrativos y operativos valor del cual se realiza el pago para los puntos de venta SOAT, y el segundo cambio fue la reducción de primas puras en un 30% con valor retroactivo desde enero 2009.

Por todos estos cambios tan inesperados OLS S.A. no tuvo otra opción más que de renegociar los contratos con cada uno de sus puntos de venta, para determinar el nuevo porcentaje de comisión. Esto provoco el cierre del 60% de los puntos activos hasta aquella fecha.

De aquí la necesidad urgente de buscar e implantar estrategias de diferenciación.

1.2.3 Prognosis

Cada una de las políticas estatales dio un fuerte golpe a la empresa privada, provocando la pérdida del mercado, disminuyendo las ventas, con llevando a su baja productividad.

Por dichas razones se vuelve prioritaria la búsqueda de estrategias que le permitan a la empresa recuperar su posicionamiento y estabilidad en el mercado, minimizando al máximo la amenaza de los cambios estatales. Caso contrario día a día se notara mucho más el declive en la rentabilidad de la empresa OLS S.A. Ambato, haciendo que los objetivos y metas propuestas fijadas sean inalcanzables tanto en el área comercial como para la empresa en general.

Una de las soluciones más factibles sería la aplicación de estrategias diferenciadoras que facilitarían el desarrollo sostenido de ventajas competitivas que permitan que la empresa mantenga un alto nivel de competitividad, recuperando así su cartera de clientes y buscando alianzas estratégicas con las principales cadenas de la región, creando así una cadena de puntos de venta distribuidos en toda la zona central de país dando las facilidades necesarias a la ciudadanía para la adquisición del seguro obligatorio de accidentes de tránsito. Mientras que la empresa alcanzara un posicionamiento claros y diferenciado en el mercado.

1.2.4 Formulación Del Problema

A continuación se describe la interrogante principal, que nace de la investigación propuesta

¿De qué manera incide el desarrollo de ventajas competitivas en la satisfacción al cliente del Operador Logístico SOAT, de la ciudad de Ambato.

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cuáles son los parámetros adecuados para el desarrollo de ventajas de competitivas?

¿Cuál es el estado actual de nuestros principales competidores?

¿Cómo influye la aplicación de estrategias de diferenciación en la empresa?

¿Cuáles son los métodos adecuados para la fidelización de clientes?

¿Qué estrategias se pueden utilizar para mejorar la satisfacción del cliente?

¿Qué ventajas brinda a la empresa el hecho de poseer un mercado cautivo?

¿Cuál es el costo de la aplicación de una mejor cadena de valor?

1.2.6 Delimitación

Limite de contenido:

Campo: Administración

Área: Marketing

Aspecto: Ventajas Competitivas

Limite espacial: Operador Logístico SOAT del Ecuador Sociedad Anónima

Límite temporal: Enero – Septiembre 2010

1.3 Justificación

El Seguro Obligatorio De Accidentes De Tránsito SOAT, es un producto de adquisición obligatoria para todas las personas que poseen vehículo y que beneficia a los trece millones de ecuatorianos. Es un mecanismo de apoyo para la aplicación de una Política de Estado en materia de Salud Pública, que se instrumenta con un contrato de seguro privado con características muy especiales, que garantiza una cobertura universal para todos los ecuatorianos y extranjeros que se movilizan en el país, por las consecuencias de los accidentes de tránsito que ocurran dentro del territorio nacional, con sujeción a las

disposiciones reglamentarias, condiciones generales del seguro, coberturas y límites determinados.

El SOAT es un Sistema en el que participan distintos actores, públicos y privados, diseñado para brindar una protección adecuada a las víctimas de accidentes de tránsito, procurando que reciban una atención médica oportuna o una indemnización por muerte o invalidez.

La potestad de comercialización de este producto lo tienen 12 empresas aseguradoras a nivel nacional, por lo que es oportuno y trascendental el desarrollo de ventajas competitivas para la empresa OLS S.A. que le permitan obtener características específicas que la destaquen de sus principales competidores y permitan manejar exitosamente su cadena de valor.

Se debe tomar en cuenta además que la empresa, se encuentra en pleno proceso de crecimiento, y la única manera de contender y destacarse en un ambiente tan competitivo como en el que nos encontramos es por medio del desarrollo de características diferenciadoras y el desarrollo de servicios adicionales o valores agregados, que fomenten la fidelización de los clientes, fortaleciendo así su cartera de clientes sin olvidar o dejar de lado la exploración de nuevos nichos de mercado.

Adicionalmente la empresa brinda todas las facilidades de trabajo para el investigador, permitiéndole tener información oportuna clara y precisa sobre cada uno de los aspectos que involucra el tema de estudio. OLS S.A. permitirá el uso de sus recursos tecnológicos y disponibilidad de su personal permitiendo que la investigación se desarrolle con toda normalidad, pues la empresa alienta dicha investigación ya que en un futuro próximo la propuesta resultante será analizada por la empresa.

1.4 Objetivos

Con la presente investigación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo General

Determinar el desarrollo de ventajas competitivas que nos permita perfeccionar la satisfacción al cliente del Operador Logístico SOAT, de la ciudad de Ambato.

Objetivo Específico

- ✚ Analizar las ventajas o beneficios que nuestros principales competidores ofrecen en el mercado.
- ✚ Establecer los mecanismos adecuados para el desarrollado de ventajas competitivas.
- ✚ Desarrollar ventajas competitivas, utilizando estrategias de diferenciación, para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa OLS S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

El desarrollo de las PYMES en el Ecuador ha tenido una trascendencia vital durante los últimos años, ya que han sido los impulsores en la búsqueda de nuevas herramientas para mejorar y mantener un eficiente sistema de satisfacción al cliente, altamente competitiva.

El desarrollo de ventajas competitivas es una herramienta nueva utilizada por grandes y pequeñas empresas durante la última década. Hoy en día existe un novedoso proyecto que lo está desarrollando el bróker de Seguros Suarez & Suarez de la ciudad de Ambato, con el cual piensa integrar un valor agregado en el servicio que ofrece a sus clientes; al momento de adquirir cualquier tipo de seguros. Hasta el momento se ha logrado sorprendentes resultados sobre todo al momento de fidelizar la cartera de clientes o mantener un mercado cautivo.

OLS S.A. desee integrar el mismo tipo de estrategias, basados en el éxito de este bróker y de su experiencia en el área. Pero con la gran diferencia de que se usaran estrategias de diferenciación y lograr así primero mantener la cartera actual de clientes y segundo que la misma tenga un crecimiento sostenido. Por medio de un alto índice de satisfacción al usar nuestros servicios.

Para la empresa este es un estudio novedoso pues hasta el momento no se habían realizado estudios similares por lo que hay grandes expectativas sobre los beneficios que la presente investigación podría brindar.

2.2. Fundamentación Filosófica

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se aplicara el paradigma crítico propositivo ya que el problema objeto de estudio se encuentra en un proceso de constante cambio y dinamismo, causando que cada uno de los miembros participantes sean agentes de activos en la construcción de la realidad. Esto significa que no podemos hablar de una verdad absoluta pues a medida de que el tiempo transcurra los conceptos utilizados deberán adaptarse al nuevo ambiente

Para la construcción del conocimiento es necesario que exista una relación estrecha entre el investigador y la empresa, a través de la comunicación, observación e interacción de cada uno de los integrantes del problema objeto de estudio, permitiendo una clara comprensión del mismo y comprendiendo las diferentes interrelaciones del contexto económico – social, político – técnico y económico cultural.

Los valores tanto éticos como morales, influirán la investigación ya que este se basara en principios fundamentales como la honestidad, veracidad, respeto y cordialidad, los cuales

permitirán que el investigador pueda interactuar en el medio empresarial de una manera ética profesional y obteniendo una investigación seria y transparente.

De acuerdo al paradigma seleccionado; Critico – Propositivo se usara el método hermenéutico – dialectico el cual permitirá una relación teórica práctica, es decir se basara en la participación de los hechos particulares, singulares a través de métodos cualitativos, permitiendo una interpretación más acertada de la realidad, la influencia del medio interno y externo.

2.3. Categorización De Variables

Hoy en día la Empresa OLS S.A., de la ciudad de Ambato no cuenta con las suficientes ventajas competitivas que permita tener un crecimiento sostenido de la cartera de clientes y así cumplir los objetivos propuestos por la empresa, por lo que es esencial emprender esta investigación.

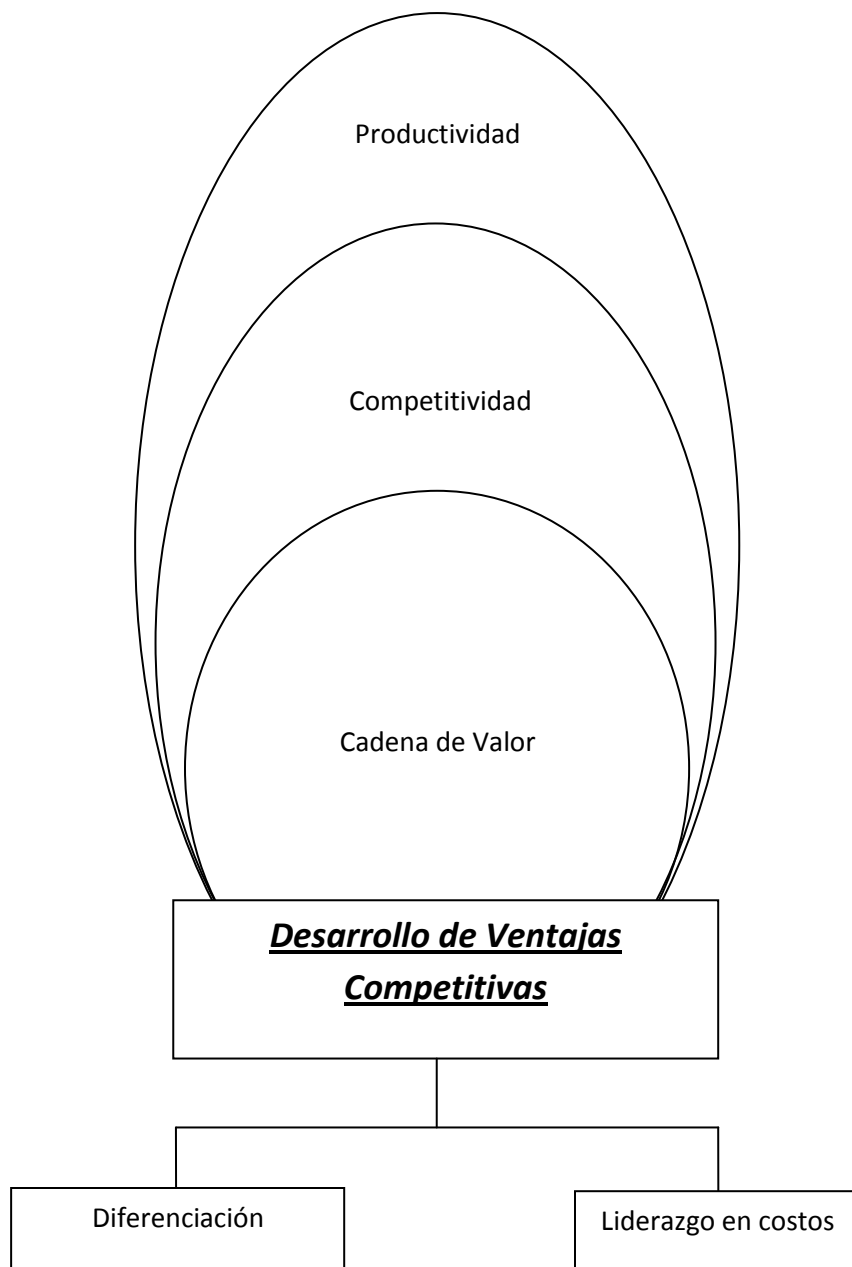


Figura N° 1: Categorización Ventajas Competitivas

Elaborado por: Cuzco Méndez Edwin Fernando

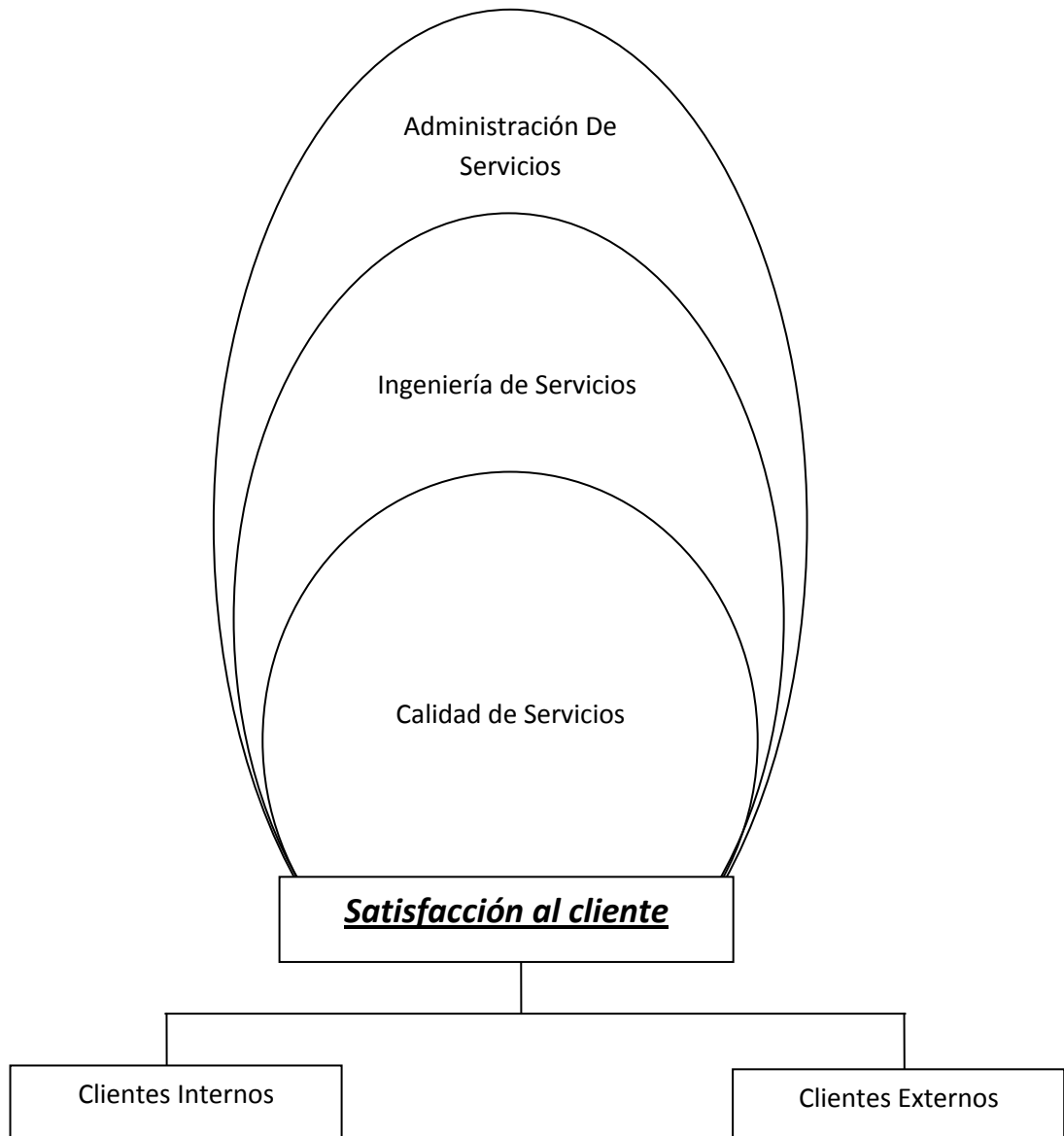


Figura N° 2: Categorización En La Satisfacción Al Cliente

Elaborado por: Cuzco Méndez Edwin Fernando

Para iniciar la conceptualización de las principales variables aplicadas a esta investigación empezaremos por:

VENTAJA COMPETITIVA

Estos son conceptos muy importantes, ya que es parte de la principal variable de estudio, entre lo más destacable tenemos:

Búsqueda De La Ventaja Competitiva

“A medida que se intensifica la competencia en el sector de servicios, es cada vez más importante que las organizaciones de servicios se diferencien de manera significativa para los clientes. En las economías con alto grado de desarrollo, el crecimiento comienza a ser más lento en algunas industrias de servicios masivos que ya han alcanzado cierta madurez, tales como: servicios bancarios, seguros, turismo y educación. Por lo tanto, el crecimiento corporativo deberá basarse en la captura de la participación de mercado de los competidores nacionales o en la expansión a mercados internacionales, razón por la cual muchas compañías de servicios que solían limitar sus actividades a su país de origen hoy buscan la expansión internacional. A su vez, el ingreso de competidores internacionales con nuevos formatos en las economías en desarrollo, impulsa a sus empresas tradicionales a modernizarse.

En ambos casos, las empresas tienen que ser selectivas en su mercado objetivo y buscar diferenciarse en la forma que se presentan. Es posible que un nicho de mercado que parece muy pequeño para generar un volumen de ventas suficiente en el ámbito local, represente un mercado sustancial cuando se analiza desde una perspectiva internacional o, incluso, global. Esto último ha impulsado la expansión de servicios en el ámbito internacional, y la entrada a mercados emergentes de nuevas propuestas o de renovación de fórmulas

conocidas, como ha sido el caso de las cadenas de tiendas de conveniencia que en muy poco tiempo han desplazado a las ya obsoletas tiendas de la esquina.

La estrategia competitiva puede tomar diferentes caminos. Como señala George Day:

“La variedad de formas en las que una compañía puede lograr una ventaja competitiva enseguida descalifica cualquier generalización o receta simplista... Antes que nada, un negocio debe distinguirse de sus competidores. Para tener éxito, debe identificarse y promocionarse como el mejor proveedor de los atributos que importan a su mercado objetivo.

Esto implica que los ejecutivos tienen que pensar en forma sistemática en todas las facetas del paquete de servicios y destacar las mejoras a esos atributos que valorarán los clientes del segmento objetivo”. **Michael E. Porter (2003; p120-123)**

Calidad Diferencial

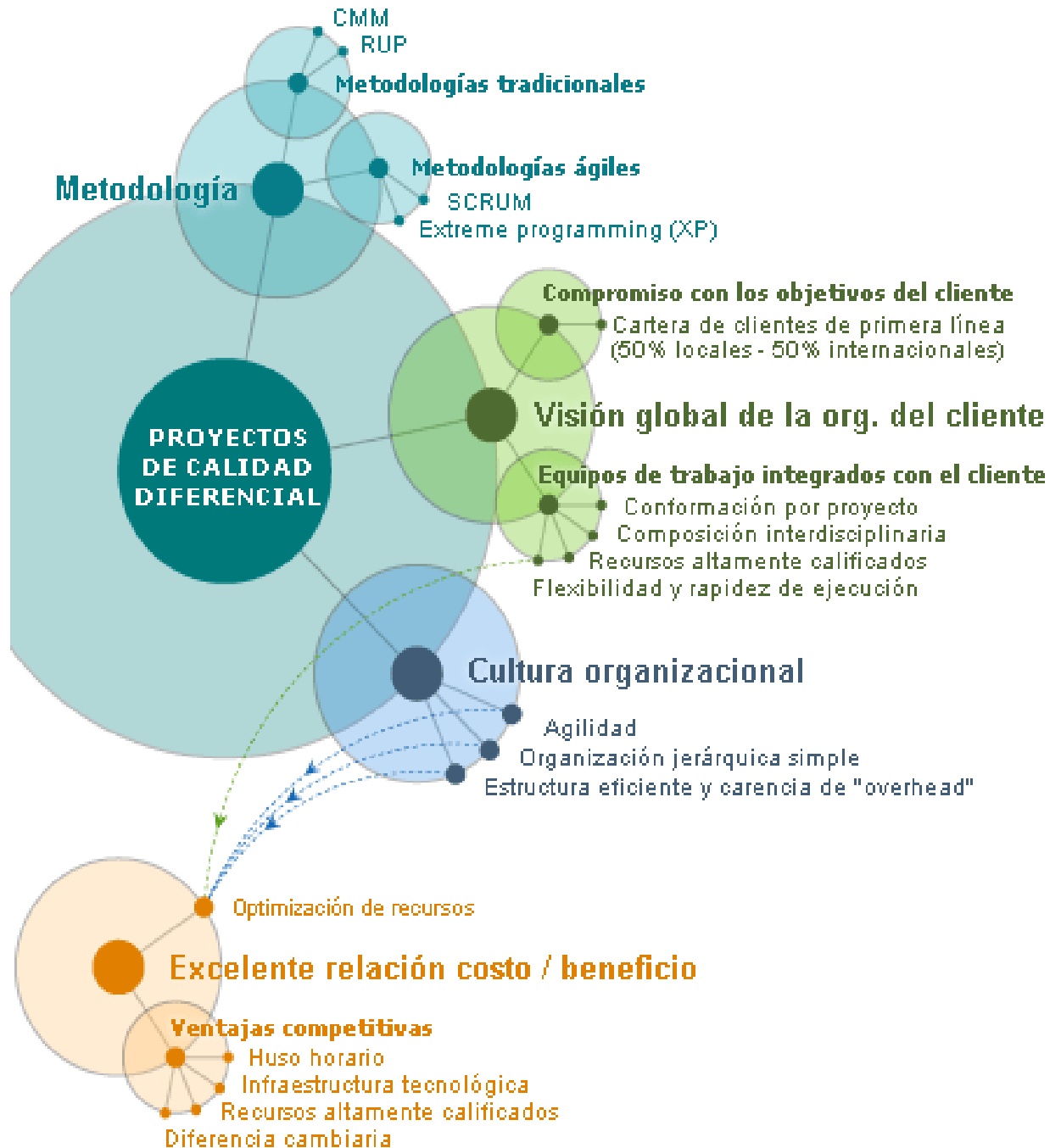


Figura N° 3: Calidad Diferencial

Fuente: INTERNET (01-02-2010; 23:32)

El mismo autor en otra de sus obras nos dice: “La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar. Producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa de costos puede provenir de fuentes tan diversas como un sistema barato de distribución física, un proceso sumamente eficiente de ensamblado o de una excelente utilización de la fuerza de ventas.

¿Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información?

La revolución de la información se está extendiendo por toda la economía. Ninguna empresa puede escapar de sus efectos. Las extraordinarias reducciones en el coste de obtención, tratamiento y transmisión de la información están transformando la forma de llevar las empresas.

La revolución de la información está afectando a la competencia de tres maneras esenciales:

- ✚ Modifica la estructura del sector y, con ello, altera las reglas de la competencia.
- ✚ Crea ventaja competitiva al dotar a las empresas de nuevos medios de superar a sus competidores.
- ✚ Origina negocios totalmente nuevos, por lo general a partir de las operaciones actuales de una empresa”. **Michael E. Porter (2007:24-27-33)**

Objetivos de una ventaja competitiva

“La ventaja competitiva persigue dos objetivos claros:

✚ Disminución del coste

La tecnología de la información puede alterar los costes de la empresa en cualquier punto de la cadena de producción o servicio de valor. Anteriormente, el efecto de dicha tecnología se limitaba a las actividades que contenían en gran medida tratamientos repetitivos de información

✚ Fomento de la diferenciación

El efecto de la tecnología de la información sobre la estrategia de diferenciación es igualmente extraordinario. El papel de una empresa y su producto en la cadena de producción de valor del comprador es el principal factor determinante de la diferenciación. La nueva tecnología de la información hace posible la adaptación de los productos al cliente”. **Según Michael E. Porter (2003; p 97)**

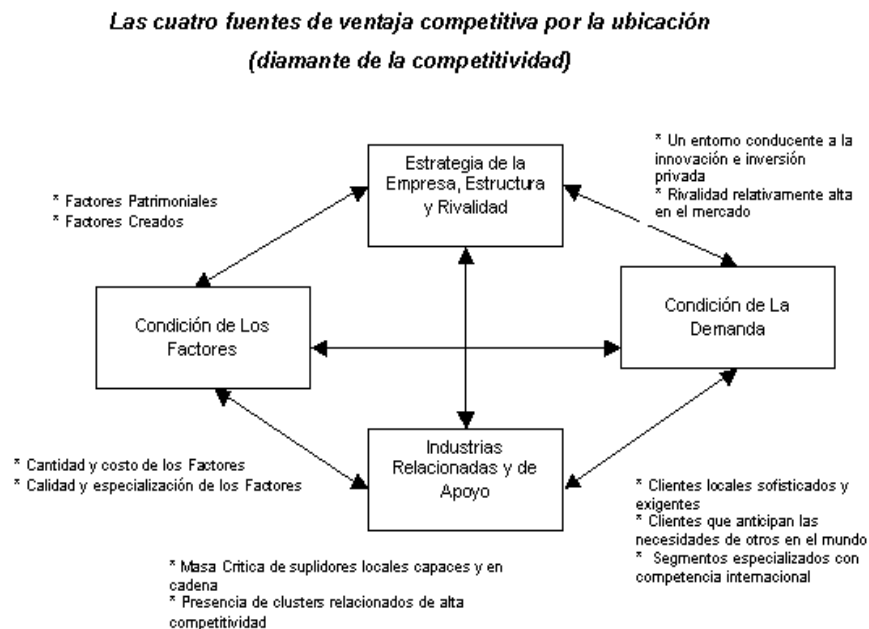


Figura N° 4: Fuentes de Ventajas Competitivas

Fuente: INTERNET (21-02-2010;15h22)

“Existen varios tipos de ventajas que influye directamente en la evolución de la empresa por ejemplo el equipo de producción de una organización puede desarrollar «ventajas en costo» mediante la aplicación de técnicas de producción más eficaces y menos costosas. También que una empresa se puede beneficiar de las «ventajas de transacción» mediante una mejor gestión de la cadena de suministros.

Donde el equipo de marketing tiene más oportunidades de brillar es en una tercera fuente de ventaja competitiva, que se encuentra en la diferenciación del producto. Con una buena diferenciación del producto, un equipo de marketing puede aumentar la demanda de ese producto y al mismo tiempo pronunciar la inclinación de la curva de demanda. Esto aumentará la capacidad de la empresa de cobrar precios más altos y obtener beneficios mayores.

En cuanto a la forma de aumentar la diferenciación de los productos, hay al menos tres maneras de lograrla que van más allá de la simple publicidad: (1) crear fidelidad en los clientes, (2) proporcionarles un servicio sobresaliente y (3) desarrollar relaciones duraderas con quienes forman los canales de distribución.

Crear fidelidad en los clientes

La fidelidad del cliente, más, que el hecho de que le guste un producto más que otro, significa también que será renuente a comprar los productos de la competencia. De hecho, los clientes más fieles seguirán comprando nuestro producto aunque la competencia rebaje los precios.

Una manera de establecer la fidelidad de los clientes es desarrollar una imagen clara y diferenciada de nuestra oferta y luego reforzarla constantemente mediante actividades de marketing. El posicionamiento es una herramienta muy poderosa para alcanzar estos

objetivos. Implica el diseño y aplicación de un programa de marketing para crear una imagen de la empresa y su oferta con respecto a su competencia.

Dicho posicionamiento pone énfasis en que la imagen en la mente del cliente (¡no en la del directivo!) sea la adecuada. Eso quiere decir que los operadores de mercado deben buscar cuál es la imagen de la empresa y asegurarse de que sea coherente con lo que quieren sus clientes objetivos. Una herramienta muy útil usada en este proceso es el mapa perceptual.

Por eso, el equipo de marketing crea fidelidad haciendo que sus productos y servicios se vean como satisfactorios para las necesidades de los clientes en un segmento determinado. Estas imágenes en la mente de los clientes son difíciles de cambiar y por eso son la base de una ventaja competitiva sostenible.

Crear fidelidad mediante el servicio al cliente

Otra forma de crear fidelidad en los clientes es ofrecerles un excelente servicio. Esta forma de hacer negocios ha sido la vida misma de empresas como Nordstrom y Neiman Marcus.

Sin embargo, ofrecer un buen servicio constantemente puede ser bastante difícil. Esto se debe a que el servicio al cliente lo dan los empleados y los humanos son menos constantes que las máquinas.

Las empresas que ofrecen un buen servicio al cliente deben inculcar esta actitud en sus empleados durante largo tiempo, hasta que el «servicio excelente» se transforme en parte de la cultura de la empresa. De todos modos, aunque lleva bastante tiempo y esfuerzo construir una tradición y reputación de buen servicio al cliente, se trata de un activo estratégico valioso. Una vez que una empresa se ha ganado la fama de ofrecer un buen servicio, puede mantener esta ventaja durante mucho tiempo porque para cualquier empresa de la competencia es difícil desarrollar una reputación comparable.

Usar las relaciones con los miembros de los canales de distribución

Y una tercera forma que tiene un operador de mercado para obtener una ventaja competitiva sostenible es establecer relaciones sólidas con los llamados «miembros de los canales», es decir intermediarios como los distribuidores y los comerciantes minoristas.

Por ejemplo, un fabricante proactivo podría asegurarse los servicios exclusivos del representante del mejor fabricante de un área determinada, obtener un tratamiento preferencial de minoristas respetados o alentar a un distribuidor a promocionar sus productos en lugar de los productos de la competencia”. **Según Manual MBA (2010; p 47 - 52)**

LA RELACIÓN ENTRE ENFOQUE Y VENTAJA COMPETITIVA

“Por lo general, es imposible que una compañía pueda atraer a todos los clientes reales o potenciales de un mercado, ya que los clientes son muy numerosos, están diseminados y tienen distintas necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo. Las compañías de servicio también difieren mucho en su capacidad para atender distintos tipos de clientes. Por lo tanto, en lugar de intentar competir en un mercado completo, las compañías tienen que enfocar sus esfuerzos en aquellos clientes a los que pueda atender mejor. En términos de la administración de servicios, enfoque significa ofrecer una variedad de servicios relativamente pequeño a un segmento de mercado específico, o sea, un grupo de clientes que tiene características, necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo similares. Este concepto constituye la base de casi todas las empresas de servicio exitosas, que han identificado los elementos estratégicamente importantes en sus operaciones de servicios y han concentrado en ellos sus recursos.

El grado de enfoque de una compañía se puede describir en dos dimensiones diferentes: enfoque de mercado y enfoque de servicio. El enfoque de mercado determina si una

compañía apunta a uno o a varios mercados, mientras que el enfoque de servicio establece si una compañía ofrece pocos o muchos servicios.

El enfoque requiere que la compañía identifique los segmentos de mercado a los que puede atender mejor con los servicios que ofrece. Para los especialistas, el mercado es el conjunto de todos los clientes reales o potenciales de un determinado servicio básico. Sin embargo, por lo general, una compañía no puede intentar atraer a todos los clientes de un mercado, o, por lo menos, no puede tratar de atraerlos de la misma manera. En la mayoría de los casos, los clientes, ya sean individuos o empresas, son muy numerosos, están diseminados y tienen necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo diferentes. Más aún, las distintas compañías de servicios varían mucho en su capacidad de atender distintos tipos de clientes.

Por lo tanto, en lugar de tratar de competir en un mercado completo, tal vez contra competidores superiores, cada compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercado e identificar los sectores del mercado a los que puede llegar mejor. Las compañías que están al tanto de los requerimientos de los clientes pueden volcarse hacia un enfoque de segmentación orientado a las necesidades de los clientes y apuntar a los clientes que, según la investigación correspondiente, valoren algunos atributos específicos.

Debido a que las personas y las empresas tienen características y necesidades diferentes (y hasta únicas), cada comprador potencial constituye, en teoría, un segmento objetivo individual. Algunos servicios personales y profesionales, de hecho, están personalizados de acuerdo con las necesidades individuales de los clientes. Los dentistas tratan las necesidades de sus pacientes según el estado específico de la dentadura de cada uno. Los arquitectos pueden diseñar casas especiales para sus clientes más ricos. De la misma manera, es posible que un banco diseñe un préstamo especial de acuerdo con los requerimientos de un cliente corporativo importante.

No obstante, a la mayoría de las compañías de servicios no les conviene desarrollar este tipo de microsegmentación en sus negocios. En cambio, tratan de lograr economías de escala al apuntar a todos los clientes de un segmento de mercado específico con una atención similar. Se puede lograr una estrategia de personalización masiva la oferta de un servicio con algunos elementos individualizados a una gran cantidad de clientes por un precio relativamente accesible a través de la oferta de un servicio básico estandarizado que, a la vez, cuente con elementos a medida adicionales para satisfacer los requerimientos individuales de los clientes”. **Según Lovelock Cristofer (2004; p 283-285)**

CADENA DE VALOR

El primer paso para que OLS Ambato arranque en el desarrollo de ventajas competitivas es identificar claramente lo que es la cadena de valor.

“La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Se puede representarla por medio de la cadena de valor.

La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.

El nivel adecuado para construir una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en la industria particular (la unidad de negocio). En el nivel industrial o sectorial la cadena resulta demasiado extensa, pues se puede opacar importantes fuentes de la ventaja competitiva. La cadena de valor de la competencia a menudo son dos iguales, aunque los miembros de una misma industria cuenten con cadenas parecidas”. **Michael E. Porter (2007:34-36-54-130)**

De igual forma el mismo autor nos da una guía sobre el Alcance competitivo y la cadena de valor. “El alcance o ámbito competitivo ejerce un efecto potente sobre la ventaja competitiva, porque moldea la configuración y la economía de la cadena de valor. Tiene cuatro tipos que inciden en ella.

✚ Alcance del segmento: son las variedades producidas y los clientes atendidos.

✚ Alcance vertical: medida en que las actividades no las realizan empresas independientes, si no que se lleva a cabo dentro de la empresa.

✚ Alcance geográfico: regiones o grupos de países donde una empresa compite aplicando una estrategia coordinada

✚ Alcance de la industria: diversidad de industrias conexas donde la empresa compite aplicando una estrategia combinada”

Por último el autor dice: “La cadena de valor del cliente determina como se utilizara en la práctica y también otros efectos que tendrá en sus actividades personales. Estas a su vez determinan sus necesidades y constituyen el fundamento de sus valores y de la diferenciación”

DIFERENCIACIÓN Y VALOR PARA EL CLIENTE

A continuación detallaremos cada uno de los aspectos mas relevantes acerca de los presentes aspectos

DIFERENCIACIÓN

“La singularidad no produce diferenciación si no es valiosa para los compradores. Una empresa diferenciadora exitosa encuentra la manera de crear un valor para aquellos que generan un precio alto y mayor que el costo adicional. El punto de partida para entender que es valioso para el cliente es su cadena de valor. El posee cadenas constituidas por las

actividades que realizan lo mismo que la empresa. El servicio o producto es un insumo a adquirirlo para la cadena de valor para el cliente.

Aunque las cadenas son más fáciles de visualizar tratándose de clientes industriales, comerciales e institucionales, también el consumidor individual posee la suya. Estas cadenas representan la secuencia de actividades realizadas por una familia de miembros en las cuales encaja un producto o servicio. Para entender como un producto se adecua a la cadena de valor de una familia es preciso identificar las actividades en que interviene de modo indirecto o directo, generalmente no en todas ellas”. **Para Michael E. Porter (2007:130)**

VALOR PARA EL CLIENTE

Es importante conocer el valor que podemos darle a nuestros clientes. “Una compañía crea un valor para el cliente que justifica un precio alto (o la preferencia con igualdad de precios) por medio de dos mecanismos:

- ✚ Reducción del costo del comprador
- ✚ Mejoramiento del desempeño del comprador

En el caso de clientes industriales, comerciales e institucionales, la diferenciación exige que la compañía esté en condiciones inmejorables de crear una ventaja competitiva para ellos en otras que no se limite a venderles a menor precio. Si lograr disminuir su costo o mejorar su desempeño, estarán dispuestos a pagar un precio alto”. **Según Michael E. Porter (2007:131)**

COMPETITIVIDAD

Una vez analizada la productividad podemos darnos cuenta que la competitividad es un factor fundamental para lograr lo mencionado en la conceptualización anteriormente descrita así.

“La competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de producción. Donde la capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización. La continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural.

El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca “manera de ser” dentro de un determinado contexto socioeconómico.

Se puede resumir la competitividad en tres puntos importantes:

- ✚ La competitividad es una característica interna de la empresa.
- ✚ Un mercado, o un mejor un entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitividad intrínseca
- ✚ Una empresa tiene continuidad solo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno. **Según Ugo Fea (1995: p47-48)**

Pirámide de Competitividad

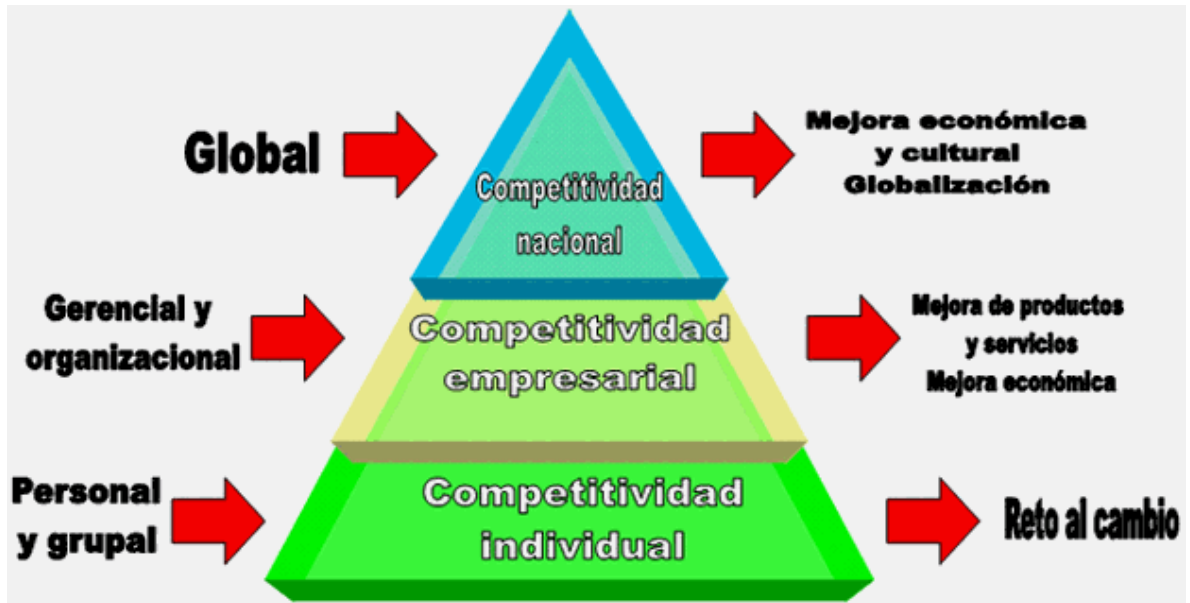


Figura N° 5: Pirámide de Competitividad

Fuente: INTERNET (20-02-2010;19:12)

Para continuar con la competitividad es necesario determinar *Los factores que determinan la competitividad* que **Para Ugo Fea (1995:39)** la empresa competitiva es la que consigue maximizar la calidad de cada uno de estos factores, porque tiene:

- ✚ Un proceso productivo y de servicio óptimo; es decir la mejor organización tecnológica para producir
- ✚ Recursos excelentes, porque dispone de un genio empresarial superior; de un factor humano motivado, profesionalmente preparado y con un notable bagaje cognoscitivo; de estructuras sociales eficientes; de capitales adecuados y de óptimos materiales.
- ✚ Considerable generación del valor añadido, al optimizar la utilización de los factores anteriores, los recursos originan una producción sobresaliente por calidad y cantidad
- ✚ Destacada calidad del producto y minimización del coste, que permitan un margen elevado entre los recursos empleados y el precio de ventas.

Por último se deben tomar en cuenta los factores que determinan la competitividad que son: el factor humano, la comunidad, el empresario, la fuerza de trabajo el capital.

La competitividad es un factor determinante para la sobrevivencia de una empresa sea productiva o de servicios. Y para conseguir dicho objetivo es necesario tomar en cuenta lo descrito en esta conceptualización.

POSICIONAMIENTO

Como hemos visto la competitividad es sumamente importante para la empresa pero esta no se puede obtener si despreocupamos el posicionamiento de la empresa.

“Para lograr un posicionamiento exitoso los directivos deben comprender las preferencias de sus clientes, a la vez de conocer totalmente los servicios ofrecidos por la competencia. A partir de este conocimiento podrán definir una visión de su negocio, que articulará la forma en que la empresa piensa servir a sus clientes con ventaja sobre la competencia. Esta visión permitirá a clientes y empleados entender el sentido de la relación que se pretende establecer entre unos y otros.

Si le preguntamos a un grupo de gerentes de distintas empresas de servicio en qué están compitiendo, lo más probable es que respondan simplemente “en servicio”. Si los presionamos un poco más, es posible que agreguen palabras y frases tales como “valor por dinero”, “nuestra gente es la clave” o “conveniencia”

Ninguna de esas respuestas le sirve de mucho a un directivo que intenta desarrollar las estrategias necesarias para ayudar a una organización a competir con mayor efectividad en el mercado. La clave radica en descubrir qué hace que los clientes o compradores institucionales elijan y se mantengan leales a un proveedor de servicios y no a otros.

Un término como servicio, en general, resume una variedad de características específicas, que van desde la velocidad con que se presta un servicio hasta la calidad de las interacciones entre los clientes y el personal del proveedor, y desde evitar errores hasta ofrecer servicios adicionales deseables que complementen el servicio básico. Del mismo modo, el término conveniencia podría referirse a un servicio que se presta en un lugar conveniente, o que está disponible en una oportunidad conveniente o que resulta fácil de usar. Sin conocer qué características del servicio son las que interesan a los clientes, es difícil que los gerentes puedan desarrollar una estrategia competitiva adecuada para sus compañías y sus servicios y más difícil aún evaluar el desempeño de un servicio en el mercado

En un entorno muy competitivo existe el riesgo de que los clientes perciban poca diferencia real entre las alternativas en competencia y, en consecuencia, sus elecciones se basen en el precio. La estrategia de posicionamiento tiene que ver con crear y mantener las diferencias distintivas que notan y valoran los clientes con los que la compañía desea desarrollar una relación de largo plazo. Para lograr un posicionamiento exitoso es necesario que los gerentes comprendan las preferencias de sus clientes y las características de los servicios de la competencia". **Dvoskin Roberto (2004; p 352-357)**

El posicionamiento determina cuanta participación y representación de mercado tiene la empresa en el entorno que se rodea para OLS Ambato, esto es fundamental ya que se especializa en un producto con las mismas características pero que lo distribuye varias empresas aseguradoras más. Siendo necesario mantener un buen posicionamiento del mercado.

PRODUCTIVIDAD

“Cuando yo uso una palabra, esta significa exactamente lo que deseo que signifique, ni más un menos” *Humpty Dumpty*. Esta es una frase célebre con la que varios autores definen la productividad.

“La relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una maquina hasta una compañía, industria o una compañía a nivel nacional. La productividad regularmente es expresada como una proporción, refleja cuan eficiente se usan los recursos para generar resultados”. Según **Richard E. y Kopelman (1988; p3)**;

“La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinando y utilizando los recursos para cumplir los resultados específicos deseables. El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo, cada una de las distintas relaciones o índices de la productividad se ve afectada por una serie de combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de la utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre si tiene un importante efecto sobre la productividad resultante”. **Para David Bain (1990; p3-4)**

El mismo autor resalta la *importancia de la productividad*. “La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, el dominio

público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. El futuro pastel económico puede hacerse más grande mejorando la productividad, con lo cual a cada uno de nosotros nos tocara un pedazo más grande del mismo”.

“El ciclo de productividad se caracteriza por un proceso continuo, que alcanza las siguientes cuatro fases:

- ✚ Medición
- ✚ Evaluación
- ✚ Planeación
- ✚ Mejoría

Puede ser que el ciclo de productividad se asemeja a un concepto bidimensional pero es tridimensional porque incluye el factor tiempo. A esto yo le llamo espiral de la productividad”.

Para el mismo autor “la administración de la productividad total de Sumanth es una filosofía normal de la administración y un proceso que sigue las cuatro fases del “ciclo de la productividad”, con el fin de incrementar la productividad total y reducir los costos unitarios totales de bienes y servicios, pero con el nivel de calidad más alto posible” **Dice David J. Sumanth (2001; p63-96)**

Ciclo de la Productividad



Figura N° 6: Ciclo de la Productividad

Fuente: INTERNET (22-02-2010;15h12)

Como podemos darnos cuenta varios autores definen la productividad con un concepto mucho más apegado a la empresa productiva, pero esto no significa que la misma no pueda ser utilizada para empresas de servicios. Ya que se aplican en teoría los mismos principios para lograr una mayor productividad de la organización.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

“La estrategia competitiva como aquella que nos dice “como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así una rentabilidad superior para la empresa”.

Proceso de la Estrategia

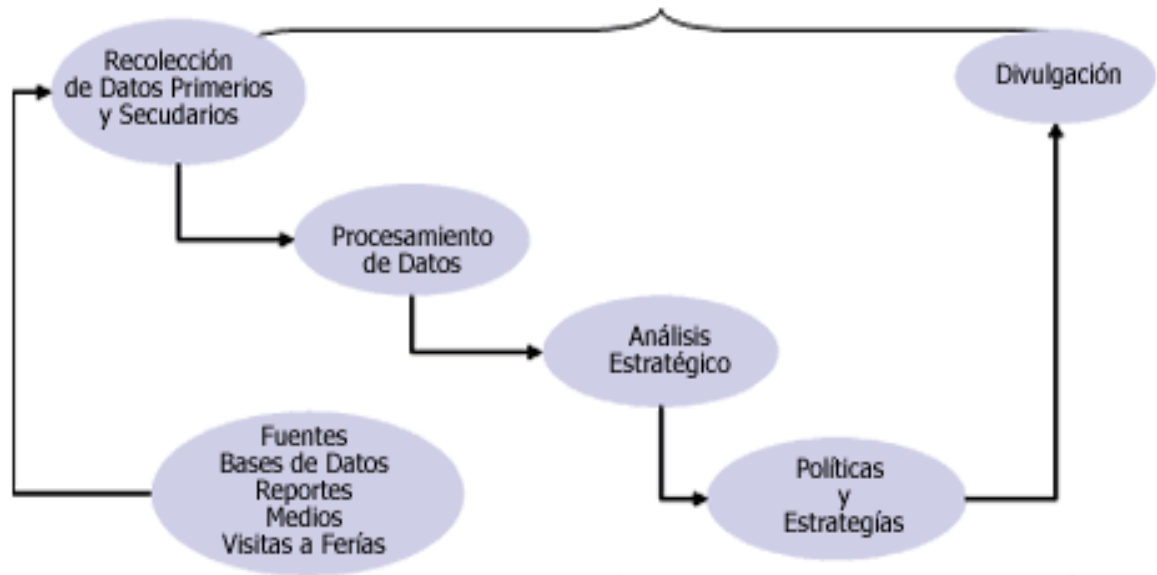


Figura N° 7: Proceso de la Estrategia
Fuente: INETERNET (7-02-2010;16:13)

Existen tres tipos de estrategias competitivas:

Liderazgo en Costes

Supone el lograr una ventaja competitiva a través de una ventaja encostes, o sea, mediante unos costes lo más reducidos posible. De este modo, la empresa se situará en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes.

Para que esta estrategia sea factible se deben dar una serie de condiciones. Así, es preciso alcanzar una elevada cuota de mercado que posibilite la colocación de grandes volúmenes

de productos. Por otro lado, se debe conseguir una alta productividad de los factores que permita una reducción de los costes unitarios de producción. Se debe verificar un fuerte control de los costes a fin de eliminar o reducir los que no sean oportunos.

La estrategia de liderazgo en costes permite a la empresa situarse en una posición fuerte ante los competidores, dado que unos bajos costes le permiten disminuir precios hasta anular el margen del competidor más próximo.

Frente a los proveedores, sus mayores márgenes y su mayor tamaño le situarán en condiciones de negociar. Ahora bien, no todo son ventajas en la estrategia de liderazgo en costes. Esta estrategia, si se sigue de un modo continuado y no se toman constantemente las medidas necesarias para que se sigan dando las condiciones antes descritas, puede entrañar graves riesgos. Si la empresa no va adaptando su tecnología, niveles de productividad, etc., a las nuevas necesidades surgidas por cambios en tecnología, etc., corre el riesgo de ver cómo su ventaja en costes puede desaparecer si otro competidor sí que incorpora tales cambios.

Además del peligro que supone, para el éxito de este tipo de estrategias, no estar atento a las posibles obsolescencias de los procesos, existe el peligro de descuidar las posibles obsolescencias de los productos y nuevas expectativas de clientes.

SEGMENTACIÓN

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata, pues, de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio (liderazgo en costes o diferenciación), la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compite. Así pues, la estrategia de nicho goza de las ventajas e

inconvenientes de la estrategia de liderazgo en costes o de la de diferenciación, y sus riesgos son los inherentes a la validez temporal de la segmentación del mercado.

Diferenciación

“La estrategia de diferenciación persigue que la empresa en general, o alguno de sus elementos en particular (por ejemplo, productos, atención al cliente, tecnología, calidad...), sean percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores.

La diferenciación, con respecto a los compradores, provoca una lealtad hacia la empresa, hacia los productos o servicios de ésta, haciendo que la demanda sea menos sensible a variaciones en los precios.

Se debe señalar que la estrategia de diferenciación normalmente impide o dificulta lograr una elevada participación en el mercado. También esta estrategia puede ver su éxito limitado, a consecuencia, por ejemplo, de la imitación por parte de algún competidor, o de la evolución de las preferencias de los consumidores, o un desfase entre la “prima de precio” y la diferenciación aportada”. **Según Moncayo Fuentes y Sebastián Bruque Cámara (2001; p 76 - 80)**

“En la diferenciación la compañía intenta distinguirse dentro de sus factor industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores, escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto.

Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de la mercadotecnia y en muchos otros factores.

La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales. Si quiere fijar un precio elevado, deberá ser verdaderamente única en algo o ser percibida como tal”. **Según Michael E. Porter (2007; p 14)**



Figura N° 8: Sostenibilidad De La Diferenciación
Fuente: INTERNET (27-02-2010;20:45)

LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Empresas como Hewlett-Packard y Priceline.com invierten valiosos recursos en desarrollar y luego cuidar a sus productos a lo largo de su ciclo de vida. No obstante, en el mercado global tan competitivo de la actualidad, un producto no sobrevivirá -y mucho menos prosperará- sin alguna diferencia competitiva que lo distinga de todos los productos rivales.

Es por ello que las empresas inteligentes se apoyen en la diferenciación: el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores. Aquí examinaremos la forma en que una empresa pueda diferenciar su oferta de mercado en términos de cinco dimensiones: producto, servicios, personal, canal e imagen. **Según Michael E. Porter (2007; p 45)**

Diferenciación de servicios

“Si no es fácil diferenciar el producto físico, la clave para el éxito competitivo podría radicar en añadir servicios que sean apreciados y en mejorar su calidad. Los principales factores para diferenciar servicios son:

- ✚ La facilidad para ordenar se refiere a qué tan fácil es para el cliente hacer un pedido a la empresa.
- ✚ La entrega se refiere a qué tan bien se hace llegar el producto o servicio al cliente, e incluye rapidez, exactitud y cuidado del cliente.
- ✚ La instalación se refiere al trabajo que se efectúa para que un producto pueda operar en el lugar planeado.
- ✚ La capacitación a clientes se refiere a cómo se adiestra a los empleados del cliente en el uso correcto y eficiente del equipo del proveedor.
- ✚ La asesoría a clientes se refiere a datos, sistemas de información y servicios de asesoría que el vendedor ofrece a los compradores.
- ✚ El mantenimiento y la reparación describen el programa de servicio que ayuda a los clientes a mantener los productos que adquirieron en buen estado de funcionamiento. Esto es una consideración importante para muchos productos”. **Según Lovelock Cristofer (2004; p 365-371)**

“La diferenciación se obtiene al crear en forma original un valor para el comprador. También puede obtenerse cumpliendo los criterios de uso o los basados en señales, aunque

en su forma más sustentable proviene de ambas cosas. La diferenciación sustentable exige que la compañía lleve a cabo varias actividades especiales de valor que repercuten en los criterios de compra. Para cumplir algunos criterios de compra es preciso que realice bien una sola de ellas; por ejemplo una publicidad ingeniosa. Otros criterios se ven afectados por mucha de las acciones; en el tiempo de entrega que influyen a veces las operaciones, la logística de salida y el procesamiento de pedidos entre otras.

El nivel global de diferenciación de una compañía es el valor acumulado que genera para los prospectos al satisfacer todos los criterios de compra.

La diferenciación también propiciará un desempeño sobresaliente si el valor percibido por el cliente es superior al costo de la diferenciación. El precio alto de Stouffer's supera al costo adicional en que intencionalmente incurre en la publicidad, el empaquetado, los ingredientes, los corredores y la investigación; según estimaciones, ha sido mucho más rentable que sus competidores. La estrategia de la diferenciación se propone crear la mayor brecha posible entre el valor generado para el cliente (y, por tanto, el más alto precio resultante) y el costo de la singularidad de la cadena de valor. El costo de la diferenciación dependerá de la actividad relacionada con el valor; la compañía deberá escoger aquellas donde la contribución al valor del cliente sea máxima en relación con el costo. Para ello tal vez haya que buscar fuentes baratas de la singularidad, lo mismo que las fuentes caras que presenten un gran valor para los clientes. El costo de la diferenciación en varias formas dependerá de la posición frente a los factores de costos, los cuales pueden influir en el método con que la compañía realice la diferenciación y en el desempeño resultante. La gran participación de Stouffer's en el mercado ha disminuido sus costos en la publicidad, en el desarrollo de productos y en las compras en favor del desempeño.

El último componente de esta estrategia es la sustentabilidad. La diferenciación no originará un precio alto a la larga, si sus fuentes no mantienen su valor para el cliente y si los competidores no pueden imitarla. Es, pues, preciso encontrar fuentes duraderas de

singularidad que estén protegidas por las barreras contra la imitación”. **Para Michael E. Porter (2007; 150-163)**

Medios De La Diferenciación

“Una compañía puede mejorar su diferenciación en dos formas fundamentales. Puede realizar sus actividades actuales de valor en una forma más especial o reconfigurar su cadena de valor de algún modo que aumente su singularidad. En el primer caso deberá manipular los factores de la singularidad antes descritos. En ambos casos es necesario controlar el costo de la diferenciación para que se traduzca en un desempeño de calidad. Las compañías diferenciadoras se caracterizan por varios enfoques.

Mejore las fuentes de singularidad

Multiplique las fuentes de diferenciación en la cadena de valor. Puede aumentar la diferenciación global explotando las fuentes de singularidad en otras actividades relacionadas con el valor.

Haga que el uso del producto corresponda al proyectado. La forma en que se utiliza un producto determinará su desempeño, por eso la diferenciación se deteriorará si una firma no toma las medidas necesarias para que no se den discrepancias entre ambos:

- ✚ Invierta para determinar cómo el comprador usa el producto
- ✚ Modifique el producto para facilitar su uso correcto
- ✚ Prepare manuales adecuados y otras instrucciones de uso en vez de darles una importancia secundaria
- ✚ Imparta capacitación e instrucción a los compradores para mejorar el uso, directamente o a través de los canales.

Utilice las señales de valor para reforzar la diferenciación o aplique los criterios de uso. No es posible cosechar los frutos de la diferenciación si no se presta suficiente atención a los criterios de señales. Las actividades con que se pretende influir en ellos han de ser compatibles con las bases de la diferenciación en los criterios de uso.

Para facilitar el uso y las señales utilice la información incorporada al producto. La información y los sistemas de información se han venido convirtiendo en herramientas importantes de la diferenciación, y a menudo ésta se facilita cuando se le integra información al producto. Como se señaló antes, una buena descripción de cómo funciona, de cómo usarlo y de cómo darle mantenimiento puede combinar el uso proyectado con el real. Si al producto se le confiere la capacidad de generar información cuando se utiliza (por ejemplo, una lectura permanente del consumo de gasolina en un automóvil), mejorará su uso y tendrá un valor intrínseco. Combinar un producto con los sistemas de información puede aumentar el valor para el consumidor en otras formas.

Convierta en ventaja el costo de la diferenciación

Explote todas las fuentes de la diferenciación que no sean caras. Con un pequeño costo adicional es posible hacer únicas muchas actividades. Un buen ejemplo es el uso de nexos para mejorar la diferenciación. Una firma puede diferenciarse con sólo coordinarse mejor internamente o con sus canales y proveedores. Por otra parte, modificar la mezcla de las características de un producto puede ser más barato que limitarse a incorporarlas. Otros medios primarios de mejorar la diferenciación son las actividades cuyo costo se reduce al realizarlas. Por ejemplo, cuando se disminuyen los defectos de los productos también se reduce el costo de mantenimiento.

Reduzca al mínimo el costo de la diferenciación controlando los factores sobre todo el costo de las señales. Puede minimizarse el costo de la diferenciación si se reconoce el impacto de los factores. Para diferenciarse lo más eficientemente posible, las compañías

deberían procurar ante todo controlar los factores de actividades donde la diferenciación se basa en los principios. Es indispensable encontrar formas eficientes de emitir señales, porque éstas no crean valor por sí mismas. Las que se basan en inversiones o en la reputación pasada (unidades de lugar y publicidad acumulada por ejemplo) cuestan menos que las provenientes sólo de los gastos actuales.

Prefiera los tipos de diferenciación en que la compañía posee una ventaja sustentable en costos. El costo de diferenciar en varias formas no será igual entre los competidores. Una compañía deberá diferenciarse en las áreas donde tenga una ventaja en costos. La que posea una gran participación en el mercado tendrá una ventaja en las actividades sensibles a la escala como publicidad e investigación y desarrollo; una firma diversificada tendrá una ventaja al diferenciarse en aspectos en que el costo decrece por las interrelaciones con las unidades hermanas de negocios.

Reduzca el costo en actividades que no afecten el valor de los compradores. Además de buscar la ventaja de costos al diferenciarse, también hay que disminuir los costos en actividades ajenas a la estrategia que se adopte.

Cambio De Las Reglas Para Lograr Singularidad

Cambie de decisor para hacer más valiosa la singularidad de la firma. La identidad del decisor define en parte lo que es valioso para el prospecto, lo mismo que las señales apropiadas de ese valor. Una firma podrá mejorar su singularidad o el valor percibido de ella si logra modificar el proceso de compra en una forma que privilegie la función del decisor que aprecia más los tipos especiales de singularidad de la firma. Por ejemplo, un producto con características muy refinadas puede ser percibido como más especial y valioso por un ingeniero que por un agente de compras. Para cambiar de decisor, casi siempre hay que modificar la cadena organizacional de valor en las siguientes formas:

- ✚ desplegar un nuevo tipo de vendedor
- ✚ hacer que los técnicos participen en la venta
- ✚ cambiar los medios de publicidad y su contenido
- ✚ cambiar los materiales de venta
- ✚ comunicarle al comprador los nuevos criterios de la decisión que requiere otra clase de decisor.

Descubra los criterios no reconocidos de compra. Una gran oportunidad de conseguir la diferenciación consiste en descubrir criterios importantes de compra que ignoran los clientes (y los competidores). De ese modo la empresa puede establecer antes que otras un nuevo criterio de diferenciación y cosechar los beneficios duraderos de imagen y reputación.

Responder por anticipado a las circunstancias cambiantes del comprador o del canal. Aquellos cuyos criterios de compra están cambiando ofrecen una excelente oportunidad de introducir las estrategias de diferenciación el cambio origina nuevos criterios de compra y pueden impulsar a los prospectos a adoptar una nueva perspectiva sobre productos que compran sistemáticamente a un proveedor bien establecido.

Reconfigura la cadena de valor para ser únicos en formas enteramente nuevas La concepción de una nueva cadena es un proceso creativo. Partiendo hacia atrás de la cadena del cliente, una organización deberá ensayar medios de enlazarse a ella de modo diferente o de reestructurar sus actividades de valor para cumplir mejor con los criterios de compra. Las reconfiguraciones comunes se refieren a áreas como las siguientes:

- ✚ Un nuevo canal de distribución o técnica de ventas
- ✚ Integración hacia adelante para adoptar las funciones del cliente o eliminar los canales
- ✚ Integración hacia atrás para controlar más factores de la calidad del producto
- ✚ Adopción de una tecnología de procesos enteramente nueva

La sustentabilidad de la diferenciación

La sustentabilidad de la diferenciación depende de dos factores: el valor percibido continuo que tiene para los compradores y la ausencia de imitación por parte de la competencia. Siempre existe el riesgo de que cambien sus necesidades o percepciones, eliminando así el valor de un tipo particular de diferenciación. Los competidores también pueden imitar la estrategia de una firma o prescindir de los criterios de diferenciación que haya elegido.

La sustentabilidad de la diferenciación frente a la competencia depende de sus fuentes. La diferenciación no será sustentable si se basa en fuentes donde haya barreras contra la movilidad de rivales que las reproduzcan. Los factores de la singularidad no presentan la misma sustentabilidad, y el costo de la diferenciación también varía entre los competidores, afectando así a la sustentabilidad. A continuación se indican las condiciones en que la diferenciación podrá sostenerse.

Las fuentes de singularidad de la compañía incluyen barreras. El aprendizaje patentado, los nexos, las interrelaciones y las ventajas del primer participante tienden a ser factores más sustentables de los factores de la singularidad que una simple decisión de política en una actividad, como ya se vio. Lo mismo podemos decir de las actividades relacionadas con señales -la publicidad entre ellas- porque contienen barreras. No obstante, cuando la diferenciación descansa demasiado sobre las señales, tenderá a ser vulnerable ante la complejidad creciente de los compradores.

La compañía posee una ventaja de costos en la diferenciación. Su sustentabilidad será mayor si tiene este tipo de ventaja en la ejecución de las actividades que facilitan la diferenciación.

Las fuentes de la diferenciación son múltiples. En parte, la dificultad general de imitar una estrategia de diferenciación se debe al número de las fuentes de singularidad. Por lo regular, la estrategia se sostendrá mejor cuando nazca de muchas fuentes, no cuando dependa de un solo factor como el diseño del producto. Una sola base de la diferenciación ofrece a los competidores un punto focal. La diferenciación resultante de coordinar las acciones en muchas actividades de valor suele persistir más, pues para ser imitada requiere que los competidores cambien radicalmente su comportamiento.

La compañía crea costos cambiantes al mismo tiempo que se diferencia. Esos costos son los gastos fijos que realiza el cliente cuando cambia de proveedores, lo cual le permitirá mantener un precio elevado aun cuando su producto sea igual al de la competencia.” Si la diferenciación genera al mismo tiempo costos cambiantes, aumentará su sustentabilidad. A semejanza de la diferenciación, provienen de la forma en que el cliente utiliza un producto. Las actividades que hacen única una organización incrementan a menudo el costo del cambio, puesto que adapta constantemente sus actividades para aprovechar la singularidad de ella.

Errores y fallas de la diferenciación

Examinaremos algunos errores comunes que cometen las empresas que implantan estrategias de diferenciación. Casi todas obedecen a un conocimiento incompleto de las bases de la diferenciación o de sus costos.

Una Singularidad No Valiosa

El hecho de que una firma sea única no significa necesariamente que esté diferenciada. La singularidad sólo origina diferenciación cuando reduce el costo del comprador o mejora su desempeño ante los ojos de éste. Con frecuencia la diferenciación más convincente nace de fuentes de valor que él puede percibir y medir o de fuentes de valor difíciles de cuantificar

y provistas de numerosas señales. Una buena prueba del valor de la singularidad es si puede fijarse y sostenerse un precio alto al venderles a clientes bien informados.

Excesiva Diferenciación

Puede haber una diferenciación exagerada si una empresa no conoce bien los mecanismos mediante los cuales sus actividades afectan al valor del comprador o su percepción de valor. Por ejemplo, si los niveles de calidad o servicio superan su necesidad, la compañía será vulnerable frente a competidores con un nivel adecuado de calidad y un precio menor. La diferenciación innecesaria se debe al hecho de no diagnosticar los umbrales del desempeño ni los rendimientos decrecientes en los criterios de compra. Y esto a su vez se debe al desconocimiento de cómo las actividades organizacionales se relacionan con la cadena de valores del cliente.

Un Precio Especial Demasiado Alto

El precio especial resultante de la diferenciación se funda en el valor de ella y de su sustentabilidad. Una compañía diferenciada será abandonada por los compradores cuando el precio sea demasiado elevado. No obstante, se sentirán tentados a integrar hacia atrás, si mediante un precio más razonable comparte con ellos parte del valor creado. El precio especial conveniente dependerá no sólo del grado de diferenciación de la empresa, sino también de su posición relativa global en costos. Si no los mantiene cerca de los de sus rivales, el precio especial rebasará los niveles sostenibles aun cuando no desaparezca la diferenciación.

Ignorar La Necesidad De Indicar El Valor Con Señales

Algunas veces las compañías ignoran esa necesidad, pues basan sus estrategias de diferenciación en criterios de uso que son vistos como los criterios “reales” de ella. No

obstante, las señales de valor se justifican porque los compradores no están dispuestos o no pueden distinguir plenamente las diferencias entre proveedores. Cuando se prescinde de ellas, se estará a merced de los ataques de un competidor que ofrece un valor inferior, pero que conoce mejor el proceso de compra.

Desconocer El Costo De La Diferenciación

La diferenciación sólo favorece un desempeño sobresaliente, cuando su valor percibido por el cliente es mayor que su costo. Con frecuencia las compañías no aíslan el costo de las actividades que realizan al distinguirse de otras, sino que suponen que la diferenciación se justifica desde el punto de vista económico. Invierten más en ella de lo que recuperan con el precio especial, o no aprovechan los medios de reducir el costo mediante el conocimiento de los factores.

Concentrarse En El Producto Y No En La Cadena Total De Valor

Algunas firmas ven la diferenciación exclusivamente en función del producto físico; por tanto, no explotan las oportunidades de distinguirse en otras partes de la cadena de valor. Como ya se señaló, la cadena entera a menudo ofrece medios numerosos y sustentables de diferenciación, aun cuando el producto sea un bien de consumo.

No Reconocer Los Segmentos De Compradores

Los criterios de compra y su clasificación suelen variar entre los clientes, lo cual da origen a segmentos. Si una firma no admite la existencia de estos segmentos, su estrategia tal vez no satisfaga muy bien las necesidades de ellos, haciéndola además vulnerable a las estrategias de concentración. La existencia de segmentos no significa que haya que escoger una estrategia de ese tipo, sino más bien que la diferenciación ha de fundamentarse en criterios de compra apreciados por muchos.

Pasos De La Diferenciación

Los conceptos expuestos pueden resumirse esquematizando los pasos analíticos necesarios para sentar las bases de la diferenciación y seleccionar una estrategia.

- ✚ *Averigüe quién es el verdadero comprador.* Éste es el primer paso de la diferenciación. Ni la empresa, ni la institución o familia, son el comprador real, sino uno o más individuos de la entidad que interpretarán los criterios de uso y que definirán las pautas de las señales. Además del usuario final, los canales también pueden ser clientes.

- ✚ *Identifique la cadena de valor del comprador y el impacto de su empresa en ella.* El influjo directo e indirecto en la cadena decidirá el valor que se crea para el cliente reduciendo sus costos o mejorando su desempeño. Es preciso conocer claramente todas las formas en que influiremos en la cadena y cómo los cambios posibles de ella incidirán en la ecuación. Los canales influyen mucho en la cadena de valor del cliente y también mediante los nexos con la de la empresa.

- ✚ *Averigüe los criterios clasificados de compra del cliente.* El análisis de su cadena de valor es la base para identificar los criterios de compra. Éstos pertenecen a dos categorías: criterios de uso y de señales. El cumplimiento de los primeros en forma especial crea valor para el cliente y el de los segundos permite obtenerlo. En ocasiones un análisis del valor indicará criterios de compra que el cliente no percibe en el momento actual. Hay que identificarlos en términos operacionales; además, es preciso calcular y clasificar su nexo con el del cliente. El analista no escatimará esfuerzos para encontrar la manera de incorporar un valor específico al desempeño y al ahorro de costos, incluso tratándose de familias. Los criterios de compra del cliente se descubren mediante análisis de su cadena de valor, entrevistas y conocimientos internos. Se trata de un proceso iterativo; la lista de criterios se perfecciona continuamente a medida que avanza el análisis.

- ✚ Evalúe las fuentes actuales y potenciales de singularidad en la cadena de valor. La diferenciación nace de la singularidad a lo largo de una cadena. Es preciso averiguar cuáles actividades de valor inciden en cada criterio de compra. Después se identifican las fuentes actuales de singularidad frente a los competidores, lo mismo que otras fuentes potenciales. También se identifican los factores de la singularidad porque afectan al problema de la sustentabilidad. Por ser la diferenciación intrínsecamente relativa, la cadena de valor de una organización debe compararse con la de los rivales. Un análisis riguroso de ellos es utilísimo para entender cómo las actividades de valor afectan al cliente y para advertir las posibilidades de crear nuevas cadenas. Otra técnica que permite descubrir nuevas formas de efectuarlas consiste en estudiar analogías, es decir, industrias que produzcan bienes similares o que vendan al mismo cliente que puede hacer las cosas de modo distinto.

- ✚ Identifique el costo de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. El costo de la diferenciación depende de los factores de las actividades que la facilitan. Las empresas invierten más en algunas actividades con tal de ser únicas. Algunos tipos de diferenciación no son caras y su búsqueda puede incluso disminuir el costo en formas que habían pasado inadvertidas. Sin embargo, en condiciones normales hay que gastar más para alcanzar la singularidad. La posición de una compañía frente a los factores de costos hará algunas clases de diferenciación más caras que otras frente a los rivales.

- ✚ Escoja la configuración de las actividades de valor que originen la diferenciación más útil para el cliente en relación con el costo de ella. Un conocimiento profundo de la relación existente entre la cadena de valor de la compañía y la del comprador le permitirá seleccionar una configuración de actividades que produzca la mayor brecha entre el valor del cliente y el costo de la diferenciación. Las estrategias más exitosas acumulan muchas formas de diferenciación a lo largo de la cadena de valor, centrándose en los criterios de uso y de señales.

- ✚ Pruebe la sustentabilidad de la estrategia escogida de diferenciación. La diferenciación no favorecerá un desempeño sobresaliente si no puede sostenerse frente a la erosión o la imitación. La sustentabilidad se consigue escogiendo fuentes estables de valor para el cliente y diferenciándose en formas que incluyan barreras contra la imitación o cuando se posee una ventaja sostenible en costos.
- ✚ Reduzca el costo de las actividades que no afecten a los tipos escogidos de diferenciación. Una compañía diferenciada exitosa disminuye de manera contundente el costo de esta clase de actividades. Así no sólo mejorará la rentabilidad, sino que además aminorará la vulnerabilidad al ataque de competidores orientados a los costos, porque el precio especial se vuelve demasiado alto.

Como hemos podido estudiar, analizar e interpretar la conceptualización anteriormente descrita, podemos tener ya una visión clara de la variable independiente desde sus orígenes hasta la forma en que influirá dentro de la presente investigación. Ahora empezaremos con la conceptualización de la variable independiente para finalmente integrar ambas variables y definir su interrelación”. **Para Michael E. Porter (2007; 255-286)**

ADMINISTRACION DE SERVICIOS

¿Qué son los servicios?

Definiciones

“Entenderemos por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Otra definición similar es la que plantea que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico."

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos. Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica".

Importancia Del Marketing De Servicios

La economía industrial de Estados Unidos evoluciona hacia el punto donde está llegando a ser la primera economía de servicios del mundo. Casi las tres cuartas partes de la fuerza de trabajo no agrícola se emplean en promocionar servicios. Los trabajos en las áreas de servicios. De modo característico, se mantienen mejor durante una crisis que los trabajos en las industrias productoras de mercancía. Casi la mitad de los gastos del consumo se destina a la compra de servicios, de modo característico, se mantiene mayor durante una crisis, que los trabajos en las industrias productoras de mercancía. Casi la mitad de los gastos del consumidor se destina a la compra de servicios, un aspecto de auge de la economía de

servicios aumenta su ritmo considerablemente más que los precios de la mayoría de los productos.

Marketing De Servicios VS Marketing De Productos

Aunque las estrategias y herramientas operativas deben ser las mismas para ambos pero adaptadas, hemos considerado oportuno especificar aquellas características que definen los servicios ya que en base a ellas se marcan las estrategias a seguir. El principal elemento diferenciador radica en la intangibilidad de los servicios ya que no se pueden percibir por los sentidos: vista, tacto... En cualquier caso, incluimos a continuación las principales características diferenciadoras:

- ✚ La no estandarización de los servicios, ya que es casi imposible que se repitan dos servicios iguales. Sobre dos viajes de placer es muy difícil que se repita la misma valoración de ellos.
- ✚ No se pueden probar, por lo que tampoco devolver si no te gusta.
- ✚ La inseparabilidad, que significa no poder separar el servicio de quien lo presta, así en una operación de cataratas tiene que estar presente el oftalmólogo que la realiza porque la producción del servicio va unida al consumo del mismo.
- ✚ Los servicios no se pueden ni almacenar ni transportar por lo que tampoco intercambiar.
- ✚ Los servicios, en principio, son perecederos ya que deben utilizarse para el momento que fueron previstos y no posteriormente. Si el juicio era a las 12 de la mañana no se puede ver el caso por la tarde.

- ✚ En los servicios, la empresa está en contacto directo con el cliente, en los productos, difícilmente se da este hecho.
- ✚ El cliente participa en la producción de los servicios, en los productos no. Pongamos el ejemplo de un viaje, nuestra actitud en el mismo hace que el resultado pueda ser diferente.
- ✚ Los servicios son difíciles de valorar, por ello en la presentación de ofertas pueden existir grandes diferencias, principalmente de precios.
- ✚ La gestión de los servicios es más problemática que la de los productos.

Todas estas características aquí mencionadas no justifican la utilización de un marketing diferente al de los bienes de consumo, pero sí requieren unas estrategias acordes al servicio prestado. España se está convirtiendo en una potencia importante en marketing de servicios ya que la competencia de las multinacionales no le resta apenas mercado, al poder fijar el precio en base a una determinada actividad donde la tarea personal adquiere un importante protagonismo.

Independientemente del país, en cualquiera que exista una consolidada economía de mercado, el sector servicios ocupará un porcentaje mayor al de producción, de ahí que haya considerado interesante traer a este capítulo, como información complementaria, algunas de las últimas tendencias de marketing de servicios, ya que exponerlas todas sería motivo de un nuevo libro: marketing político, bancario, de percepciones, deportivo, de organizaciones, one to one, ecológico, Internet, etc.

Respecto a los productos, los servicios plantean cuatro diferencias básicas:

Producto vs Servicio

<p>INTANGIBILIDAD Se define como intangible todo aquello que no puede ser percibido mediante la intervención de algunos de los cinco sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto).</p>	<p>SIMULTANEIDAD PRODUCCIÓN-CONSUMO Aplicando la terminología usual en el área de los tangibles, podemos decir que en los servicios "<u>el producto se elabora en el mismo momento del consumo</u>".</p>
<p>HETEROGENEIDAD Y ALTA INTERVENCIÓN DEL FACTOR HUMANO Los servicios son realizaciones complejas y variables. <u>Complejas</u> a causa de su propia estructuración. <u>Variables</u> debido a que existe una alta intervención del factor humano en su prestación.</p>	<p>CADUCIDAD En la mayoría de los casos, Si un servicio no se utiliza cuando está disponible, la capacidad de producción instalada para crear ese servicio se pierde</p>

Tabla 1: Producto vs Servicio

FUENTE: Administración De Servicios

Existen otras diferencias:

- ✚ Usualmente, los servicios están más sujetos a reglamentaciones y normativas oficiales.
- ✚ Los servicios presentan más dificultades para diferenciarse de la competencia.
- ✚ Muchos servicios exigen estricta confidencialidad.
- ✚ El proceso de compra de los servicios demanda más tiempo y esfuerzo.
- ✚ Habitualmente, demandan el uso de un lenguaje exclusivo.

INGENIERIA DEL SERVICIO

La ingeniería de servicios es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Mejorar E Innovar Procesos

La Ingeniería de Servicios analiza con un enfoque ingenieril los procesos relacionados con proporcionar servicios de calidad al cliente, promoviendo la innovación constante bajo la idea de que siempre hay una mejor forma de ser y de hacer. Para cristalizar esta parte, la Ingeniería de Servicios debe capacitarse a la gente en el cultivo de su creatividad y desarrollo de innovaciones

Desarrollar Una Organización

La Ingeniería de Servicios de una estructura de organización participativa que haga realidad su estrategia y acciones, dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de calidad. Esto conduce tanto a modificar la cultura organizacional, como la orientación de la empresa hacia el cliente, en lugar de hacia el producto o proceso, como ha sido tradicional.

Creación De Valor Para El Cliente

La Ingeniería de Servicios, como anteriormente se ha mencionado, tiene como propósito proporcionar y desarrollar servicios de calidad, así como coadyuvar en la creación de valor para el cliente. Este último alcance hace congruente a la Ingeniería de Servicios con la

formulación de estrategias dirigidas a proporcionar valor agregado a los clientes, en lugar de formularlas con la mira directa de ganar a la competencia

Ventajas Competitivas

La Ingeniería de Servicios como proceso permanente dentro de una organización, se integra y coadyuva con la planeación estratégica en el logro de las ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Bajo el contenido de la definición anterior, derivamos los siguientes objetivos específicos de la ingeniería de Servicios:

- ✚ Crear clientes satisfechos

- ✚ Elevar los ingresos reales de la empresa y se mantenga con esa tendencia

- ✚ Promover la innovación constante

- ✚ Diferenciar los productos

- ✚ Fortalecer la identidad e imagen corporativa

- ✚ Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios

- ✚ Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes

CALIDAD DE SERVICIO

Bajac y Fernández presentan de manera clara y resumida lo que es la calidad de servicio y principalmente su influencia en la empresa “Hoy el concepto de calidad goza de una buena

aceptación por parte de las empresas. Intuitivamente, muchos empresarios comprenden que proveer un servicio de calidad puede ser un diferenciador de su negocio. En realidad, existe una gran cantidad de pruebas de que la calidad tiene un impacto directo sobre el resultado de las empresas, un impacto que va más allá de lo inmediato evidente.

La calidad en el servicio aumenta la retención de los clientes, ayuda a generar relaciones más rentables con estos, aumenta las referencias personales, disminuye la sensibilidad de los precios, incrementa la motivación y reduce la rotación de personal, entre otros factores.

Desde una perspectiva de marketing, podemos definir la calidad como la evolución que el cliente realiza sobre la excelencia sobre la excelencia y consistencia en la producción de un servicio en relación con sus expectativas. Poner al cliente en lugar de un juez de calidad no es un principio filosófico, sino práctico. Si la empresa desea que ese cliente retorne, debe proveerle el servicio que el cliente desea”. Según **Fernández Pablo y Bajac Héctor (2003; p 345)**

CALIDAD DE PRODUCTO Y CALIDAD EN EL SERVICIO

“De todas las fuerzas diferentes motoras para competir, la que ha recibido mayor atención es la que se refiere a calidad. Seguramente porque cualquier otra fuerza o factor competitivo, en una u otra forma tiene relación con la calidad. Dando así una nueva dimensión de calidad:

- ✚ La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente

- ✚ La calidad debe proporcionarse no solo en el producto, sino también en el servicio y ambas den comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa.

La experiencia ha mostrado que no se puede lograr sustanciales ventajas competitivas, a menos que se proporcione calidad, tanto en el producto como en el servicio. Ahora no es solo obtener un producto de calidad, sino también un servicio de calidad.

Un producto de calidad es lo que el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere como lo recibe”. **Picazo Luis y Martínez Fabián (1992; 61-63)**

¿POR QUÉ INVERTIR EN CALIDAD?

“Muchas firmas aducen diferenciarse “por la calidad de su servicio”. Los empresarios saben que un servicio de alta calidad puede representar una oportunidad de negocio, o la diferencia entre la continuidad y la desaparición de una marca.

Existe abundante abundancia acerca de que la inversión en el mejoramiento de la calidad del servicio ofrece un retorno significativo, cuando no es la clave del éxito o supervivencia de una empresa.

Esta reacción de la demanda se debe a que los clientes responden a las firmas que ofrecen un servicio de calidad, porque perciben que obtienen más valor de ellas que de la competencia y reducen sus costos no monetarios. Las empresas por su parte, también reducen sus costos”. Según **Fernández Pablo y Bajac Héctor (2003; p 346)**

CALIDAD Y SATISFACCIÓN

“Desde el punto de vista del marketing, satisfacción y calidad no son propiedades del producto sino evaluaciones que realiza el cliente. Son conceptos íntimamente asociados, pero los separa una sutil diferencia. En este texto llamamos *satisfacción* al fruto de una consideración positiva del consumidor sobre un aspecto específico de una transacción o

experiencia. *Calidad*, en cambio, es el resultado de la evaluación global de un servicio, que se construye a partir de las varias transacciones o experiencias.

Podemos definir calidad como la evaluación que el cliente realiza acerca de la excelencia del diseño y la consistencia en la producción de un servicio en relación con sus expectativas.

Esta definición de calidad de servicios encierra tres elementos fundamentales:

- ✚ Excelencia en el diseño: medida en que el servicio responde, alcanza o excede las expectativas del cliente. Podemos denominarlo el QUE de la calidad de servicios.
- ✚ Consiste en la producción: define el grado de homogeneidad de la producción del servicio a lo largo del tiempo y a través de las distintas personas que lo realizan. De nada sirve contar con un excelente diseño si en la práctica rara vez es llevado adelante. Constituye el CÓMO de la calidad de servicios. Ambos factores, diseño y consistencia, deben estar presentes. Si tenemos el diseño correcto y falta consistencia, entonces solo tendremos clientes satisfechos en forma esporádica. Si falla el diseño, aunque tengamos una perfecta ejecución, estaremos entonces haciendo las cosas perfectamente mal.
- ✚ Relación con las expectativas de los clientes: tal como se desprende de los dos puntos anteriores, no existen parámetros objetivos y permanentes sobre la calidad y el diseño. Esta es definida en función de lo que los clientes deseen a lo largo del tiempo. El servicio que resulta adecuado en un determinado momento puede no serlo poco después. El juez de la calidad de un servicio no es la empresa, sino el cliente que lo recibe. Esto no es un principio filosófico sino puramente práctico: si buscamos retener al cliente, debemos brindarle un servicio acorde con sus expectativas”. Según **Fernández Pablo y Bajac Héctor (2003; p 349 - 350)**

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La finalidad última de la ingeniería de servicios es llegar a crear clientes satisfechos, ya que ello significa una fuente constante de ingresos rentables, así como promotores del propio negocio. No olvidemos que el mejor promotor de menor costo para una empresa es un cliente satisfecho, porque en una u otra forma el recomendará el producto y empresa. Recordemos que esta recomendación tiene un efecto multiplicador.

También merece hacer referencia a las empresas que dirigen más esfuerzos y recursos para conquistar nuevos clientes y crecer por el crecimiento mismo, en lugar de considerar hasta donde quieren llegar o qué tipo de crecimiento es el más conveniente. La realidad muestra que es menor el costo de mantener los clientes actuales, que atraer nuevos. Expertos en la materia aseguran que el costo de conservar un cliente representa un quinta parte de lo que se eroga por conquistar uno nuevo.

A mayor abundamiento, es importante tomar en cuenta las implicaciones de un cliente insatisfecho, por su efecto negativo hacia la empresa y sus productos. Según estudios al respecto, un quejoso comunica sus experiencias a cinco personas por lo menos quienes a su vez se convierten en retransmisores de la misma información, la que generalmente refuerzan en el contenido del negativo.

No contando con la suficiente información estadística en nuestro medio sobre las reacciones de los clientes objeto de mal servicio o insatisfechos, tomamos como punto de referencia la formulada por el Research Institute of America:

✚ El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan de trato descortés

✚ El 90% de los clientes insatisfechos no vuelven a comprar

- ✚ Cada uno de estos clientes descontentos relatara sus experiencias negativas a por lo menos nueve personas
- ✚ Un 13% de esos inconformes contara su historia a mas de 10 personas”

Según **Fernández Pablo y Bajac Héctor (2003; p 346)**

“En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- ✚ Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

- ✚ Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- ✚ Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

Definición de "Satisfacción del Cliente":

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro

modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- ✚ Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- ✚ Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- ✚ Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- ✚ Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- ✚ Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.

- ✚ Experiencias de compras anteriores.
- ✚ Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).

- ✚ Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- ✚ Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- ✚ Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- ✚ Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- ✚ **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

- ✚ Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- ✚ Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el rendimiento percibido y 2) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

- ✚ Excelente = 10
- ✚ Bueno = 7
- ✚ Regular = 5
- ✚ Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

- ✚ Expectativas Elevadas = 3
- ✚ Expectativas Moderadas = 2
- ✚ Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

- ✚ Complacido: De 8 a 10
- ✚ Satisfecho: de 5 a 7
- ✚ Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: **INSATISFECHO**

Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad:

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta qué punto una empresa debe invertir
para lograr la satisfacción de sus clientes?

Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo mercadólogo es el de generar satisfacción en sus clientes pero de manera —rentable—. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando mas valor para lograr la satisfacción del cliente, pero sin que ello signifique "echar la casa por la ventana".

No cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes realizando la siguiente operación:

$$\textit{Rendimiento percibido} - \textit{Expectativas} = \textit{Nivel de satisfacción del cliente}$$

Pero, para ejecutar esta fórmula se necesita acudir a la fuente primaria de información que son los mismos clientes para averiguar (mediante una investigación de mercados): 1) el resultado que obtuvieron al adquirir el producto o servicio y 2) las expectativas que tenían antes de realizar la compra. Luego, se debe determinar el nivel de satisfacción para tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias (cuando existe insatisfacción en los

clientes), mejorar la oferta (cuando el cliente está satisfecho) o mantenerla (cuando el cliente está complacido).

Dentro de todo este contexto, surge el reto para todos los mercadólogos de lograr clientes complacidos mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea — rentable— para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente”. **Según Ivan Thompson (2005, p 156 - 162)**

2.3. Hipótesis

El desarrollo de ventajas competitivas incide en la satisfacción de los clientes del Operador Logístico SOAT de la ciudad de Ambato.

2.4. Señalamiento De Variables De La Hipótesis

X = Ventajas Competitivas: cualitativa

Y = Satisfacción al Cliente: cuantitativa

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

De conformidad con el paradigma crítico propositivo anunciado en la fundamentación filosófica, para la presente ejecución se utilizará el enfoque cualitativo, ya que este nos permitirá tener la orientación adecuada hacia la comprensión del problema objeto de estudio, en lo que se refiere al desarrollo de ventajas competitivas y su incidencia en la satisfacción de clientes del Operador Logístico SOAT, de la ciudad de Ambato, para lo cual se tomara como guía la opinión y el criterio de clientes internos y externos, para determinar cuáles son los puntos que se deben fortalecer dentro de la cadena de valor y empezar la implementación de las estrategias de valor, y por último nos permitirá orientar al descubrimiento de la hipótesis; asumiendo una posición dinámica y participativa.

3.2. Modalidad Básica De La Investigación

En el desarrollo del presente proyecto de investigación, la modalidad de la investigación que se aplicara es la de campo, ya que se desarrollara en el lugar de los hechos para obtener información de acuerdo a los objetivos planteados, también se combinara armoniosamente con la investigación bibliográfica y documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre el tema objeto de estudio.

3.3. Nivel O Tipo De Investigación

La investigación que se aplicara en el presente proyecto de investigación es de tipo correlacional, ya que nos permitirá medir el grado de relación que existe entre la variable independiente –desarrollo de ventajas competitivas– y la variable dependiente –satisfacción al cliente–; por lo que realizaremos la verificación de la misma mediante el uso de los estadígrafos necesarios, permitiéndonos poner a prueba la hipótesis.

3.4. Población Y Muestra

La población del presente proyecto de investigación está dada por dos grandes grupos que son clientes internos y externos. En su totalidad tenemos 125 puntos de venta ubicados en toda la zona centro del país. A cada uno de ellos se le aplicara la respectiva encuesta que nos permitirá determinar su grado de satisfacción, la situación actual y la factibilidad en la aplicación de las estrategias diferenciación.

Además se aplicara 5 encuestas adicionales a la población interna de la empresa, esto quiere decir a los técnicos y comerciales de OLS S.A. Ambato.

Considerando que la población de OLS S.A. es baja no se aplicara la técnica de muestreo.

3.5. Operacionalización De Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: Ventaja Competitiva

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES O PREGUNTAS	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Ventaja competitiva:</p> <p><i>Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado</i></p>	<p>Condiciones</p> <p>Empresa</p> <p>Actividades</p> <p>Competitivo</p> <p>Mercado</p>	<p>Normas</p> <p>Organización</p> <p>Procesos</p> <p>Eficiente</p> <p>Comprador</p>	<p>¿Conoce Ud. Cuáles son las normas o condiciones básicas de trabajo entre OLS y los PV?</p> <p>¿La Organización posee características diferenciadoras relevantes?</p> <p>¿Está de acuerdo con los procesos aplicados actualmente por la empresa?</p> <p>¿Considera que el servicio brindado por OLS es eficiente?</p> <p>¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe Ud. de sus compradores?</p>	<p>ENCUESTA Y CUESTIONARIO A LOS PUNTO DE VENTA</p>

Tabla 2: Operacionalización Ventaja Competitiva

Elaborado por: Fernando Cuzco

VARIABLE DEPENDIENTE: Satisfacción del Cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES O PREGUNTAS	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Satisfacción al Cliente</p> <p>Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el <i>rendimiento</i> percibido de un <i>producto</i> o <i>servicio</i> con sus <i>expectativas</i></p>	<p>Rendimiento</p> <p>Producto</p> <p>Servicio</p> <p>Expectativas</p>	<p>Resultados</p> <p>Bien</p> <p>Satisfacción</p> <p>Bienestar</p>	<p>¿Los resultados obtenidos por el PV son los esperados hasta la fecha?</p> <p>¿Las pólizas SOAT llegan a su PV de manera oportuna?</p> <p>¿El servicio brindado por OLS es satisfactorio para su PV?</p> <p>¿Al momento de Ud. brindar el servicio a los clientes satisface con sus expectativas?</p>	<p>ENCUESTA Y CUESTIONARIO A LOS PUNTO DE VENTA</p>

Tabla 3: Operacionalización Satisfacción del Cliente

Elaborado por: Fernando Cuzco

3.6. Recolección De La Información

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de información:

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para satisfacer las necesidades de los bróker y puntos de venta.
2.- ¿A qué personas o sujetos?	Potenciales clientes.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Sobre el desarrollo adecuado de ventajas competitivas.
4.- ¿Quién?	El investigador.
5.- ¿Cuándo?	Durante el tiempo de Investigación
6.- ¿Lugar de recolección de la información?	Tungurahua – Ambato – OLS S.A.
7.- ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias.
8.- ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9.- ¿Con qué?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Visita a los Clientes

Tabla 4: Recolección de información

Elaborado por: Fernando Cuzco

3.7. Procesamiento Y Análisis De La Información

Una vez que se haya aplicado el cuestionario a todos nuestros clientes, entre ellos bróker de seguros y puntos de venta será necesario revisar la información obtenida por los mismos para detectar errores u omisiones

A continuación se procederá a categorizar las preguntas y tabular, mediante el sistema computarizado. Y proceder al análisis de los datos aplicando los estadígrafos necesarios, para la verificación de la hipótesis y los resultados los presentaré de forma gráfica para alcanzar una mayor comprensión y fácil interpretación.

Es necesario que los resultados que se obtengan, deban ser interpretados en función de la hipótesis planteada. Para finalmente realizar una síntesis de los resultados que servirán a encontrar la solución adecuada al problema objeto de estudio.

CAPÍTULOS IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

4.2. Interpretación de Datos

Una vez recolectados la información se procederá con la tabulación, misma que será posteriormente interpretada

Clientes Externos

Al consultar a los clientes externos si el desarrollo de ventajas competitivas incide en la satisfacción del cliente manifestaron lo siguiente:

Pregunta 1

¿Conoce Ud. Cuáles son las normas o condiciones básicas de trabajo entre OLS y los PV?

Condiciones de Trabajo

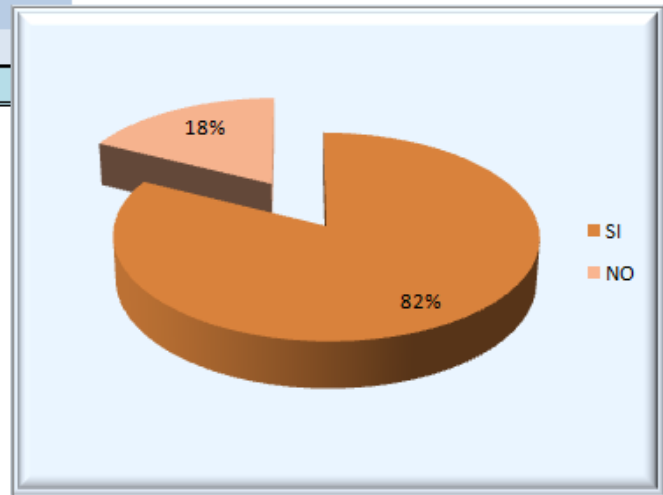
CUADRO No 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	103	82%
NO	22	18%
TOTAL	125	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 1



El 82% de los encuestados manifestaron que conocen las condiciones básicas de trabajo entre OLS S.A. y el Punto de Venta mientras solo un 18% desconoce de estas normas de trabajo.

Estos datos nos permiten señalar que existe desconocimiento de algún Punto de Venta sobre normas y condiciones básicas de trabajo entre las empresas por lo que será necesario socializar de formas distintas con aquellas organizaciones con este problema.

Pregunta 2

¿Ud. recibió la capacitación adecuada para el manejo del sistema de emisión SOAT?

Capacitación de Sistema

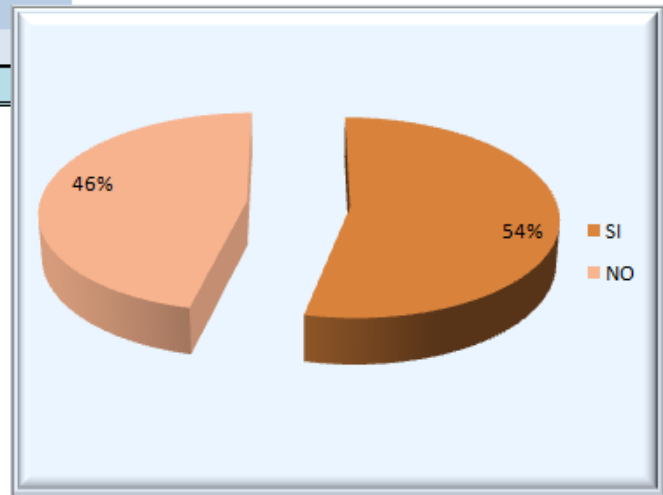
CUADRO No 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	67	54%
NO	58	46%
TOTAL	125	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 2



El 54% de los encuestados afirman que han recibido una correcta capacitación sobre el uso del sistema de emisión SOAT aunque un importante 46% no está satisfecho con esta instrucción.

Con estos datos podemos ver que una gran mayoría no está conforme con la capacitación que recibe por lo que es necesario tomar medidas correctivas y adicionalmente entregar mayor material de apoyo respaldando las capacitaciones.

Pregunta 3

¿Considera que OLS es una empresa eficiente?

Eficiencia de OLS S.A.

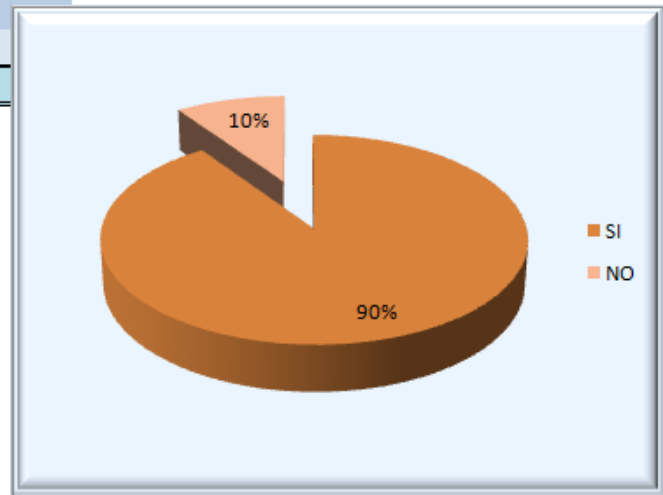
CUADRO No 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	113	90%
NO	12	10%
TOTAL	125	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 3



El 90% de las personas encuestadas opinan que OLS es una empresa eficiente mientras solo un 10% cree lo contrario.

Con estos datos podemos darnos cuenta que OLS tiene una imagen empresarial sólida en el mercado

Pregunta 4

¿La Organización posee características diferenciadoras relevantes en comparación con las demás compañías aseguradoras?

Características Diferenciadoras

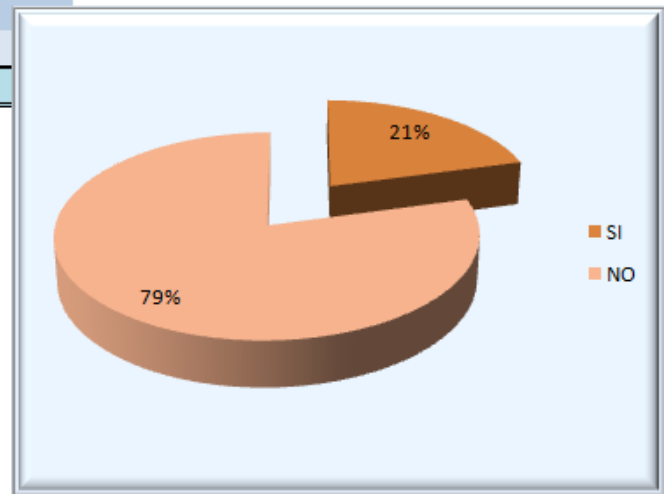
CUADRO No 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	26	21%
NO	99	79%
TOTAL	125	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 4



Esta es una de las preguntas más importantes para el desarrollo de la presente investigación el 79% de las empresas o personas encuestadas afirman que OLS S.A. no brinda, no posee o no están enterados de que posea características diferenciadoras relevantes sobre sus competidores y tan solo un 21% afirman que si hay características diferenciadoras

Esta pregunta nos revela información muy importante ya que el principal objetivo que se persigue con esta investigación es desarrollar ventajas competitivas las cuales pueden ser obtenidas con la aplicación de estrategias diferenciadoras que nos permitan destacarnos en el mercado y brindar servicios adicionales que los demás no puedan dar.

Pregunta 5

¿Está de acuerdo con los procesos logísticos aplicados actualmente por la empresa OLS S.A.?

Proceso Logístico

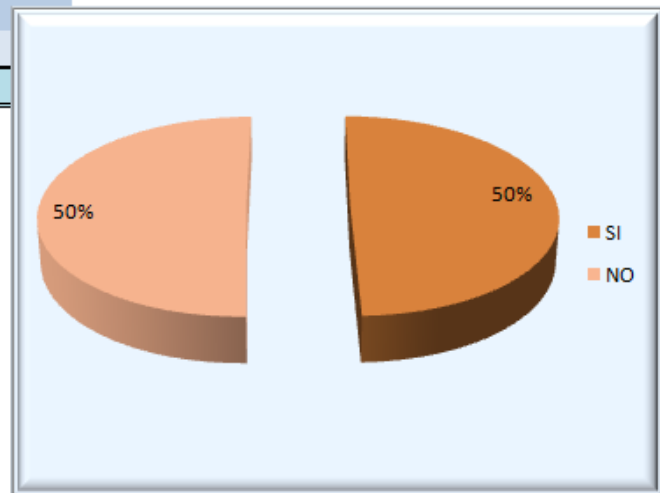
CUADRO No 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	62	50%
NO	63	50%
TOTAL	125	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 5



El 50% de las personas están de acuerdo con los procesos logísticos aplicados mientras que el mismo porcentaje opina lo contrario.

Esto se fenómeno se puede dar por la resistencia al cambio que hemos tenido en el mercado para la implementación de nuevas estrategias de logística

Pregunta 6

¿Se siente satisfecho con el servicio técnico brindado por OLS S.A.?

Satisfacción del Cliente vs Servicio Técnico

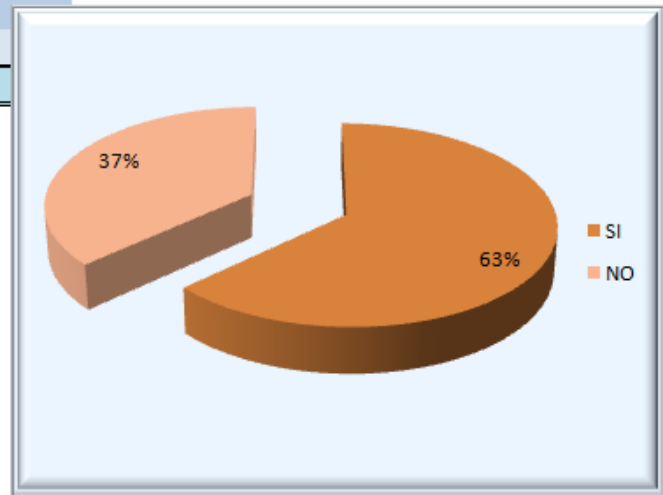
CUADRO No 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	79	63%
NO	46	37%
TOTAL	125	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 6



El 63% de los encuestados están satisfechos con el servicio técnico brindado por la empresa OLS S.A. y tan solo un 37% no lo está.

Para poder satisfacer mejor las necesidades técnicas de los clientes será necesario implementar nuevas formas de brindar un servicio técnico más amigable y entendible.

Pregunta 7

¿El servicio brindado por OLS S.A. es satisfactorio para su punto de venta?

Satisfacción de Puntos de Venta

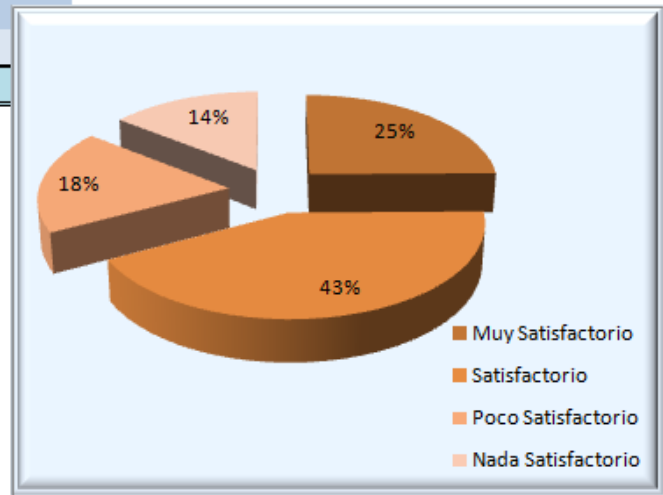
CUADRO No 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Muy Satisfactorio	31	25%
Satisfactorio	53	42%
Poco Satisfactorio	23	18%
Nada Satisfactorio	18	14%
TOTAL	125	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 7



El 43% de los encuestados opinan que OLS S.A. brinda un servicio satisfactorio, un 25% opina que es muy satisfactorio, el 18% que es poco satisfactorio y el 14% nada satisfactorio

Con estos datos podemos darnos cuenta que existe un porcentaje considerable que se encuentran nada satisfechos con el servicio brindado por OLS, lo que significa que aproximadamente 18 puntos de venta estarían cerca de cerrarse y un 18% que afirman que el servicio de OLS es poco satisfactorio están siguiendo el mismo camino de insatisfacción que posiblemente desemboque al cierre del punto de venta.

Pregunta 8

¿Existe una adecuada distribución geográfica de PV en la región?

Distribución Geográfica

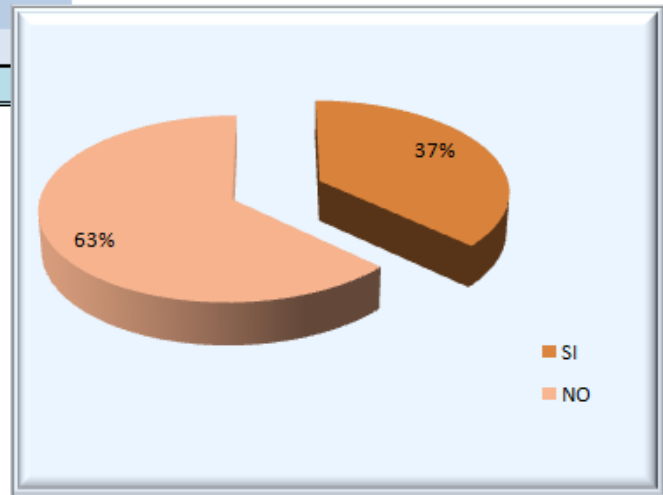
CUADRO No 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	31	37%
NO	53	63%
TOTAL	84	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 8



El 37% de los encuestados opinan que SI existe una adecuada distribución de los puntos de venta en la región mientras que NO hay tal repartición

Posiblemente esto se deba al alto índice de puntos de venta cerrados por los cambios gubernamentales dados a mediados del 2009. Pero de todas maneras se debe tomar en consideración la ubicación cada uno de los puntos de venta para brindar un mejor servicio a la comunidad.

Pregunta 9

¿Los resultados obtenidos por el PV son los esperados hasta la fecha?

Resultados Esperados

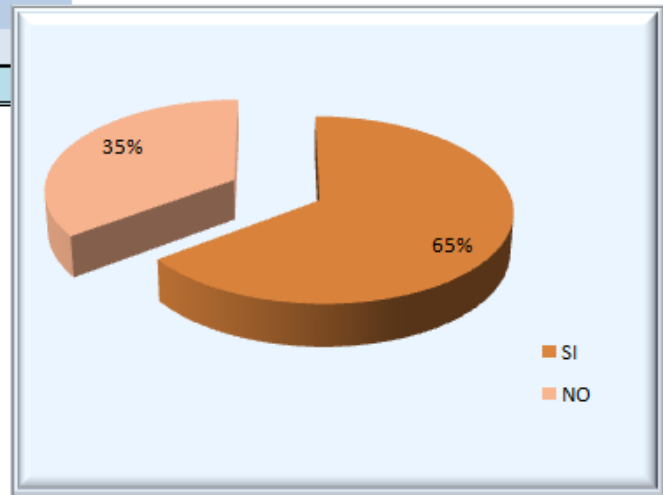
CUADRO No 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	81	65%
NO	44	35%
TOTAL	125	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 9



El 65% de los puntos de venta encuestados están contentos, pues afirman que han logrado obtener los resultados esperados hasta la fecha, mientras que un 35% opina que no han alcanzado dicha meta aun

Esta información es vital ya que si el punto de venta va logrando sus objetivos y creciendo sostenidamente, el mismo efecto se verá reflejado en OLS a nivel nacional.

Pregunta 10

¿OLS brinda confianza en los servicios prestados?

Nivel de Confianza

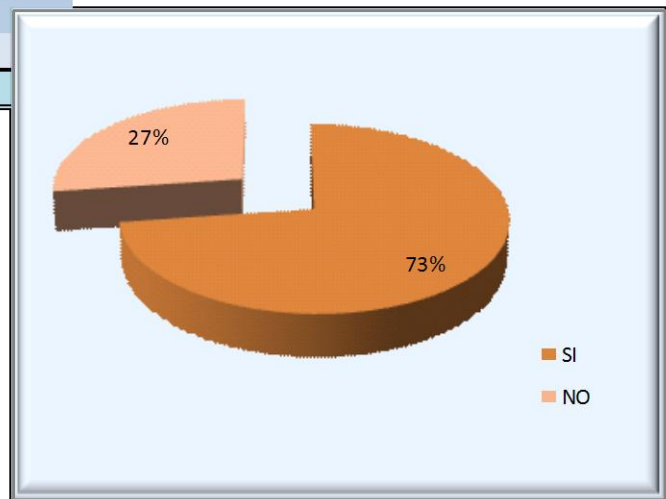
CUADRO No 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	91	73%
NO	34	27%
TOTAL	125	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 10



El 73% de los encuestados nos dicen que sienten confianza en los servicios brindados por OLS S.A. lo que demuestra que la empresa está forjando una imagen empresarial seria y responsable. Tan solo un 27% que es un índice considerable no confían plenamente en la empresa.

Estos porcentajes nos demuestra como el arduo trabajo de dos años están empezando a formar lazos de confianza y de responsabilidad con cada uno de los puntos de venta y mejorar así las relaciones comerciales.

Pregunta 11

¿Cuál es el principal motivo por el cual se apertura un Punto de Venta SOAT?

Motivo Apertura PV

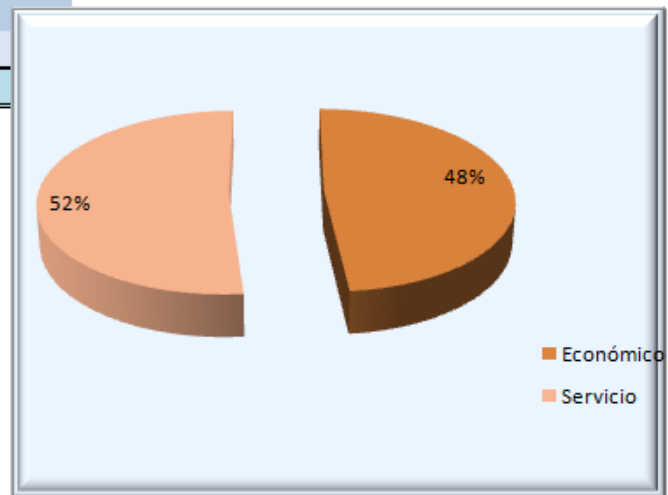
CUADRO No 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
Económico	63	48%
Servicio	67	52%
TOTAL	130	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 11



El 52% de los puntos de venta realizan la comercialización del SOAT por el servicio que puedan dar a sus clientes y el 48% de los mismos encuestados le dan un mayor valor a la retribución económica.

Con estos datos podemos darnos cuenta que los puntos de venta adquieren nuestros servicios tanto por motivos económicos como de servicios, existe una pequeña diferencia entre ambos, pero cualquier estrategia o decisión a tomar se basará en estos dos principios.

Clientes Internos

Pregunta 1

¿Conoce Ud. Cuáles son las normas o condiciones básicas de trabajo entre OLS y los PV?

Condiciones de Trabajo

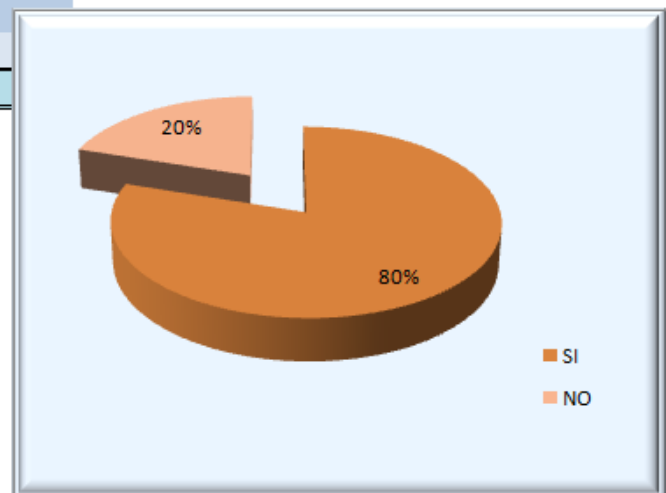
CUADRO No 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 12



El 80% de los empleados conocen las condiciones básicas de trabajo de la empresa y solo un 20% no sabe al respecto.

Probablemente el 20% que desconoce las condiciones básicas de trabajo se trate de personal nuevo que está en su periodo de preparación. Pero no estará por demás siempre socializar el esquema de trabajo con todo el

Pregunta 2

¿Ud. recibió la capacitación adecuada para el manejo del sistema de emisión SOAT?

Capacitación del Sistema

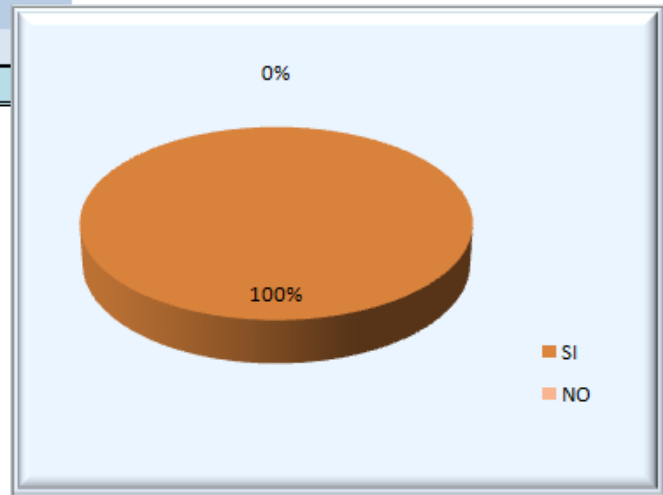
CUADRO No 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 13



El 100% del personal ha recibido una capacitación adecuada para el manejo del sistema de emisión SOAT.

Esto implica que el total del personal sin importar el cargo que desempeñe está capacitado para brindar respaldo total a los puntos de venta en lo que a manejo del sistema de emisión se trata.

Pregunta 3

¿Considera que OLS es una empresa eficiente?

Eficiencia de la Empresa

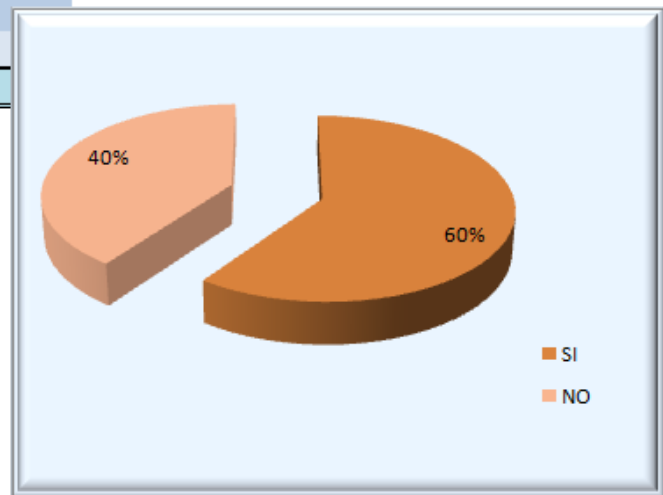
CUADRO No 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 14



El 60% de los clientes internos definen a la empresa como eficiente y un 40% opinan lo contrario.

Estos resultados implica como los empelados miran a la empresa, por ello es sumamente importante conocer los criterios de ese 40% que opinan diferente, pues probablemente pueden ver deficiencias de la empresa que no están a vista de la gran mayoría.

Pregunta 4

¿La Organización posee características diferenciadoras relevantes en comparación con las demás compañías aseguradoras?

Características Diferenciadoras

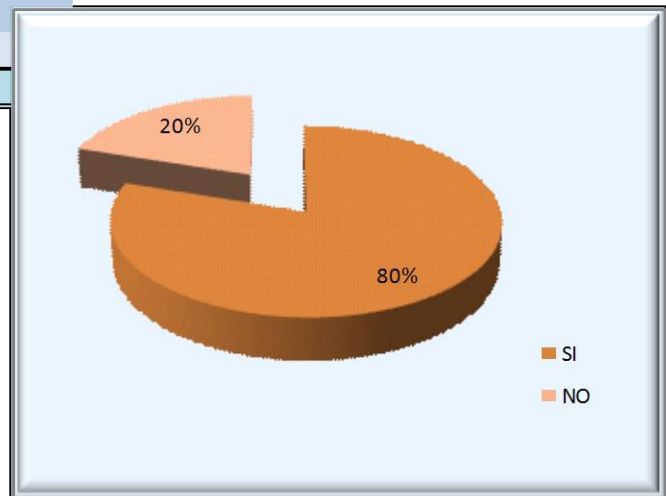
CUADRO No 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 15



Del 100% de empleados el 80% opina que la empresa posee características diferenciadoras importantes dentro del mercado y solo un 20% opina lo contrario

Es muy importante comparar estos porcentajes con los obtenidos en la encuesta realizada a los clientes externos, en las que al parecer estos no comparten nuestro mismo criterio. Por lo tanto es trascendental empezar a fortalecer estas características distintivas con los puntos de venta y así poder desarrollar las tan anheladas ventajas competitivas.

Pregunta 5

¿Está de acuerdo con los procesos logísticos aplicados actualmente por la empresa OLS S.A.?

Proceso Logístico

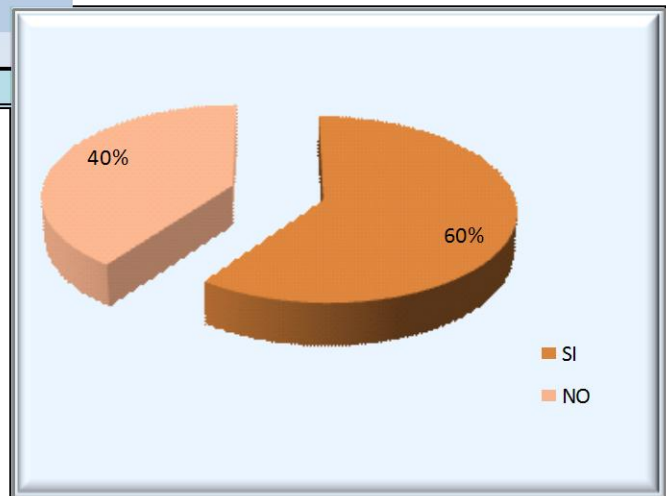
CUADRO No 16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 16



El 60 % de los empleados están de acuerdo con los procesos logísticos aplicados hasta la fecha, mientras que el 40% opina diferente.

Con estos resultados podemos darnos cuenta que aun existe resistencia en los procesos logísticos aplicados por la empresa, lo que significa que es muy importante empezar a socializar mejor esta parte fundamental de la empresa.

Pregunta 6

¿Se siente satisfecho con el servicio técnico brindado por OLS S.A.?

Satisfacción vs Servicio Técnico

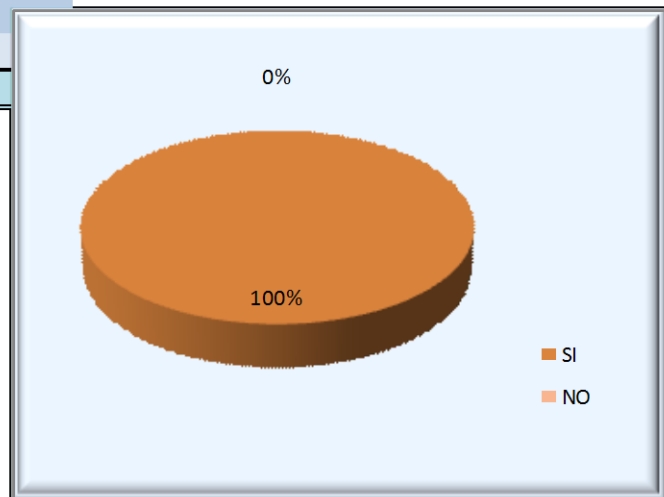
CUADRO No 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 17



El 100% de los clientes internos sienten que brindan un servicio técnico satisfactorio.

Esto da anotar dos cosas importantes primero que el personal se siente capacitado por lo que las repuestas brindadas a los puntos de venta son oportunas y eficientes. Segundo que todos los pedidos de servicio técnico son atendidos a cabalidad

Pregunta 7

¿El servicio brindado por OLS es satisfactorio para el Punto de Venta?

Satisfacción Punto de Venta

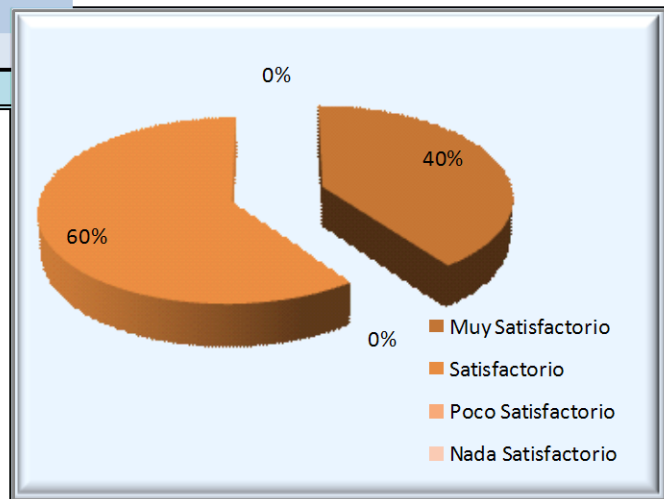
CUADRO No 18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
Muy Satisfactorio	2	40%
Satisfactorio	3	60%
Poco Satisfactorio	0	0%
Nada Satisfactorio	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 18



El 40% de los empleados opinan que el servicio brindado por la organización a sus puntos de venta es Muy Satisfactoria y el 60% restante opinan que es satisfactoria.

Con estos datos podemos darnos cuenta que internamente la empresa está dando las respuesta operativas, comerciales y administrativas necesarias para el buen servicio a los puntos de venta aunque hay mucho detalles en los que se puede mejorar.

Pregunta 8

¿Existe una adecuada distribución geográfica de PV en la región?

Distribución Geográfica PV

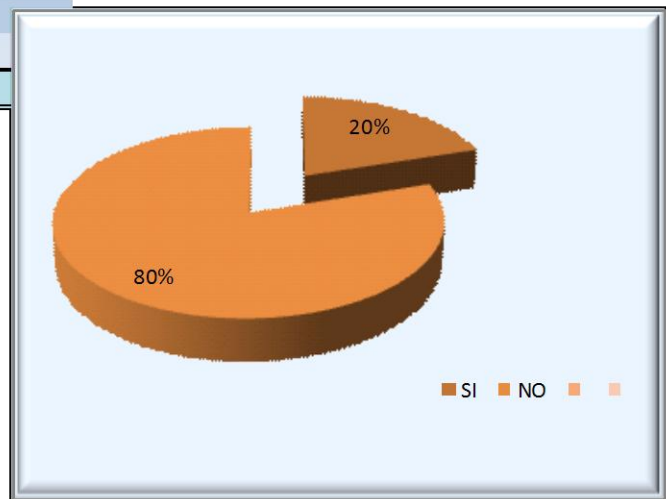
CUADRO No 19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 19



El 20% de los empleados encuestados reiteran que los puntos de venta si están correctamente distribuidos en la región, mientras que el 80% nos dice que no están bien repartidos en la zona centro del país.

Internamente es más fácil hacer un estudio real sobre la posición geográfica de cada punto de venta y por lo tanto es más fácil darse cuenta cuales son las deficiencias y controlar así mejor la distribución y comercialización del producto.

Pregunta 9

¿Los resultados obtenidos por el PV son los esperados hasta la fecha?

Resultados Esperados

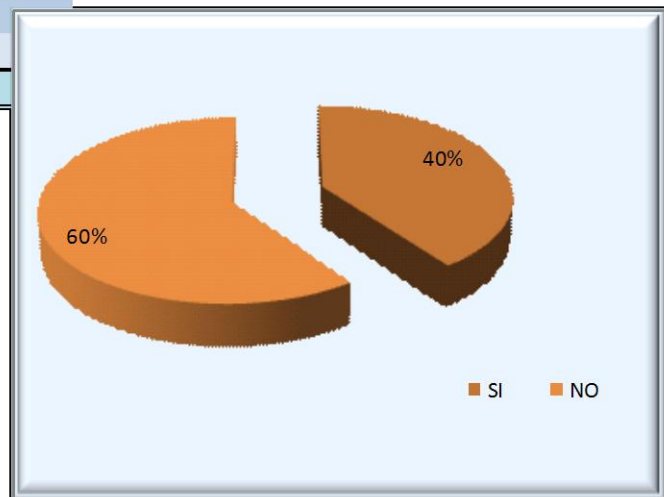
CUADRO No 20

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 20



El 40% de los empleados afirman que si se han obtenido los resultados deseados por parte de cada uno de los puntos de venta. Mientras que el 60% nos dice que esto no está sucediendo.

Para que un punto de venta cumpla con las expectativas de la empresa debe aportar un considerable porcentaje de ventas que ayudara al cumplimiento de la meta regional. Durante los últimos meses esta ha sido una ardua tarea por el cierre de varios puntos.

Pregunta 10

¿OLS brinda confianza en los servicios prestados?

Nivel de Confianza

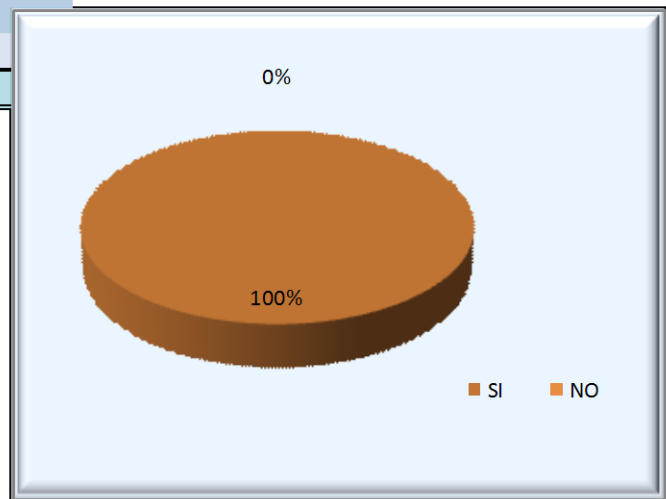
CUADRO No 21

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 21



El 100% de los encuestados afirman que OLS S.A. Ambato brinda un servicio garantizado por lo que los clientes tienen plena confianza en la organización.

Esta información es sumamente importante porque los empleados se sienten seguros del tipo de servicio que están brindando a los clientes por lo que garantizan que ellos tienen plena confianza en sus servicios.

Pregunta 11

¿Cuál es el principal motivo por el cual se apertura un Punto de Venta SOAT?

Motivo Apertura PV

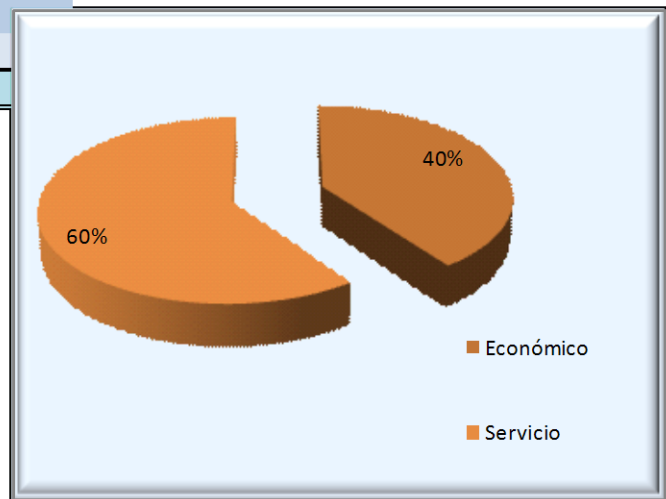
CUADRO No 22

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
Económico	2	40%
Servicio	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: OLS S.A. Ambato

Elaborado por: Fernando Cuzco

GRAFICO No 22



El 40% de los clientes internos afirman que los puntos de venta trabajan enfocados en los réditos económicos mientras que el 60% de los puntos de venta lo hacen por brindar un mejor servicio a sus clientes.

Con estos datos podemos darnos cuenta que tanto el servicio como el lucro es muy importante para las empresas que trabajan junto a OLS S.A. por lo que las decisiones tomadas deben fortalecer ambas áreas.

4.3. Verificación de la Hipótesis

4.3.1. Hipótesis

El desarrollo de ventajas competitivas incrementa la cartera de clientes del Operador Logístico SOAT de la ciudad de Ambato.

4.3.2. Verificación

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de la pregunta No. 4 de la encuesta a clientes internos y clientes externos; sus resultados fueron los siguientes:

Pregunta 4

¿La Organización posee características diferenciadoras relevantes en comparación con las demás compañías aseguradoras?

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	4	1	5
CLIENTES EXTERNOS	26	99	125
TOTAL	30	100	130

Tabla 5: Frecuencia Observada
Elaborado por: Fernando Cuzco

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.



Donde “ N ” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Clientes Internos) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada seria:



Frecuencia Esperada

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTES INTERNOS	1,2	3,8
CLIENTES EXTERNOS	28,8	96,2

Tabla 6: Frecuencia Esperada
Elaborado por: Fernando Cuzco

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:



Donde “ \sum ” significa sumatoria

“ O ” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular la ji cuadrada (X^2)

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	CLIENTES INTERNOS / SI	4	1,2	2,8	8,10
CLIENTES INTERNOS / NO	1	3,8	-2,8	8,10	2,11
CLIENTES EXTERNOS / SI	26	28,8	-2,8	8,10	0,28
CLIENTES EXTERNOS / NO	99	96,2	2,8	8,10	0,08

$$X^2 = 9,49$$

Tabla 7: Calculo ji Cuadrado
Elaborado por: Fernando Cuzco

El valor de X^2 para los valores observados es de 9,49

La ji cuadrada proviene de una distribución muestral, denominada distribución (X^2), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO TABLA 1 (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Si nuestro valor cuadrado de X^2 es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas (X^2 fue significativa).

4.3.3. Decisión

Con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad (desviación) es muy aceptable.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el margen del 5% de margen de error.

La propuesta está desarrollada y compuesta con una serie de acciones de medición, análisis y mejora, necesarios para desarrollar ventajas competitivas, mismas que permitirán dar una mejor satisfacción a nuestros clientes, para ello se aplicaran estrategias de diferenciación que nos destacaran de nuestros principales competidores.

CAPÍTULOS V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez terminado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo anterior y basados en los estudios realizados a lo largo de la investigación, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- ✚ Las ventajas competitivas, es una herramienta de gestión que permite mantener a la empresa liderando un mercado. Y siendo un ente referente de mejora continua en todo proceso aplicado.
- ✚ Adicionalmente, podemos conocer que la satisfacción al cliente es parte fundamental para la empresa ya que ha entrenado a su personal de manera adecuada y por ende

brinda un servicio idóneo a los clientes desde su punto de vista. Pero los puntos de venta sienten que hay muchas cosas en la cuales la empresa puede mejorar.

- ✚ Haciendo una comparación de resultados entre las dos poblaciones en las cuales fueron aplicadas las encuestas, podemos definir que existe una gran diferencia entre la posición en que la empresa asume estar en temas como satisfacción, calidad, bienestar y confianza de los clientes. Y otra óptica muy diferente tienen los puntos de venta con respecto a los mismos temas.
- ✚ Podemos concluir que el personal de la empresa está cien por ciento capacitado, tanto en el área técnica como comercial, lo que ha permitido fortalecer los lazos entre el punto de venta y la empresa.
- ✚ Y por último la principal conclusión a la que podemos llegar es que sin el desarrollo de ventajas competitivas, bien aplicadas dentro y fuera de la organización, está será presa fácil de sus principales competidores.

5.2. Recomendaciones

Concluido el análisis de la investigación y sobre todo al haber encontrado las principales causas de muchos problemas de la empresa es necesario formular las siguientes recomendaciones:

- ✚ Realizar un análisis minucioso de la empresa y poder identificar con precisión y claridad, cuales son las fortalezas y debilidades de la organización
- ✚ Encontrar los aspectos esenciales en la que nuestros clientes no concuerdan con nuestro criterio. O simplemente mejorar en los aspectos en los que ellos consideran prudentes.

- ✚ Evaluar la gestión de nuestros competidores en el mercado. Para poder hallar puntos clave en los cuales nosotros podamos atacar y mantener así el liderazgo de la organización.

- ✚ Proponer varias alternativas estratégicas que permitan desarrollar o fortalecer características diferenciadoras que a largo plazo se convertirán en la base de las ventajas competitivas de la organización

- ✚ Diseñar un plan de estrategias de diferenciación, que permitan a la empresa obtener un valor agregado que satisfaga a todos nuestros clientes.

- ✚ Crear una cultura de mejora en la calidad de servicio dentro de la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Tema:

Implementación de estrategias de diferenciación para mejorar la satisfacción del cliente de la empresa OLS S.A. Ambato

Institución Ejecutora: Operador Logístico de SOAT Ambato “OLS S.A. Ambato”

Beneficiarios: Clientes externos, Clientes internos, La empresa

Ubicación:	Provincia de Tungurahua, catón Ambato. Sector la policía Av. Atahualpa y Rumiñahui edificio Solís 4° piso ofic. 407
Tiempo Estimado Para La Ejecución	
Inicio:	09 enero del 2010
Fin:	23 de septiembre del 2010
Equipo técnico responsable:	Edwin Fernando Cuzco Méndez

6.2. Antecedentes De La Propuesta

El éxito en la implantación de estrategias genéricas de diferenciación requiere distintos recursos y habilidades en comercialización, ingeniería del producto, instinto creativo, capacidad en la investigación básica, liderazgo tecnológico de calidad, y cooperación entre los canales de distribución

El bróker de Seguros Suarez & Suarez de la ciudad de Ambato, actualmente se encuentra el proceso de implementación y desarrollo de varias estrategias de diferenciación con las cuales piensa integrar valor agregado a los servicio brindados a cada uno de sus clientes; al momento de adquirir cualquier tipo de seguros. Hasta el momento se ha logrado sorprendentes resultados sobre todo al momento de fidelizar la cartera de clientes o mantener un mercado cautivo.

OLS S.A. desee integrar el mismo tipo de estrategias, basados en el éxito de este bróker y de su experiencia en el área. Pero con la gran diferencia de que se usaran estrategias de diferenciación y lograr así primero mantener la cartera actual de clientes y segundo que la

misma tenga un crecimiento sostenido. Por medio de un alto índice de satisfacción al usar nuestros servicios.

6.3. Justificación

El Operador Logístico de SOAT Ambato es una empresa relativa nueva, la cual lleva ya en el mercado un poco más de dos años, en este poco tiempo la empresa ha tenido que soportar varios cambios drásticos en el mercado que nacen de cada una de las políticas estatales, lo que ha provocado que tan solo en el lapso de seis meses la empresa pierda alrededor del 30% de su mercado, lo que provoco una caída considerable de las ventas afectando directamente al presupuesto de la organización

Debido a todos estos eventos políticos, económicos y sociales la empresa se encuentra explorando nuevas alternativas de desarrollo que le permitan abrirse en nuevos nichos de mercado y sobre todo consolidarse en el mercado gracias a los servicios brindados.

M. Porter (1982, p.62) señala que las estrategias que pueden generar ventajas competitivas a las empresas sobre sus rivales son: estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos que deben adoptarse de manera excluyente y difícilmente juntas ya que como se señala en la curva U del mismo autor la empresa puede caer en los niveles más bajos de rentabilidad.

Siendo el SOAT un seguro de venta obligatoria y el estado quien fije los precios es casi imposible poder aplicar estrategias de liderazgo en costos, mientras que la aplicación de estrategias de diferenciación para mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes es el camino idóneo que nos permitirá desarrollar ventajas competitivas y poder así diferenciarnos de nuestros competidores.

Para la empresa este es un estudio novedoso pues hasta el momento no se había realizado estudios similares por lo que hay grandes expectativas sobre los beneficios que la presente investigación podría brindar.

6.4. Objetivos

General

Diseñar un plan de estrategias de diferenciación que nos permitan mejorar el nivel de satisfacción de clientes de la empresa OLS S.A. Ambato

Específicos

- Identificar las principales fortalezas y por ende fuente de diferenciación de la empresa OLS S.A. Ambato que nos permitirán desarrollar el plan propuesto
- Fortalecer las características débiles de la organización para desarrollar mejores ventajas competitivas en el mercado actual
- Plantear un esquema modelo para la adecuada implementación de estrategias de diferenciación para la empresa OLS S.A.

6.5. Análisis De Factibilidad

Como ya se lo ha mencionado anteriormente y en reiteradas ocasiones la presente investigación es de gran importancia para la empresa OLS S.A. misma que ha brindado todas las ventajas, facilidades y recursos tanto técnicos como materiales para el desarrollo de estas estrategias de diferenciación.

Esta investigación tendrá un impacto económico social tanto dentro y fuera de la organización y sus resultados podrán beneficiar a un gran número de personas de toda la colectividad a la cual brindamos nuestros servicios

6.6. Fundamentación

Estrategia

La estrategia puede definirse como la preparación para la acción y se establece antes de que esta se inicie. El término estrategia puede tener muchas acepciones: Chandler (2001, p.210) la define como” la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para lograr estos objetivos”

Para Mintzberg (1978, p. 934-948) la estrategia se define como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones constituido de un producto de cualquier estrategia intentada (planeada) y de cualquier estrategia emergente (no planeada)

En un medio turbulento es conveniente que las empresas estén preparadas ante cualquier cambio que presente la demanda, y si se cuenta con la oportunidad de atender nuevos mercados no planeados la empresa estaría ante la oportunidad de estrategias emergentes.

El objetivo básico de una estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades (habilidades) existentes o en generar recursos y capacidades adicionales para aumentar su capacidad competitiva

Estrategias Competitivas

Para M. Porter (1982 p.8) La estrategia competitiva examina la forma en la que una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado. Cualquier estrategia debe ocurrir en el contexto de las reglas del juego para el comportamiento competitivo socialmente deseable, establecidas por las normas de ética y por medio de la política y regulaciones del gobierno.

Las reglas del juego no pueden lograr el efecto deseado a menos que anticipen correctamente la forma en que las empresas responden estratégicamente a las amenazas y oportunidades competitivas. Las estrategias competitivas constituyen una combinación de medios (políticas) aplicados a las distintas operaciones de la empresa para lograr los fines propuestos (objetivos).(véase figura No. 2).

Formulación de Estrategias Competitivas



Figura N° 9: Formulación de Estrategias Competitivas

Fuente: Porter Michael E. (2009,p24)

Estrategia de diferenciación

Para enfrentarse a las 5 fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial

- ✚ Poder de negociación de proveedores.
- ✚ Poder de negociación de los clientes
- ✚ Amenaza de nuevos ingresos
- ✚ Amenaza de productos o servicios sustitutos
- ✚ Rivalidad entre los competidores existentes.

Porter en su libro Estrategia Competitiva (1982) propone tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas

- ✚ Liderazgo general en costos
- ✚ Diferenciación
- ✚ Enfoque o alta segmentación.

El éxito en la implantación de estrategias genéricas de diferenciación requiere distintos recursos y habilidades en comercialización, ingeniería del producto, instinto creativo, capacidad en la investigación básica, liderazgo tecnológico de calidad, y cooperación entre los canales de distribución

IMPLICACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN		
Estrategia	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
De diferenciación	<p>Fuerte habilidad en comercialización</p> <p>Ingeniería del producto</p> <p>Instinto creativo</p> <p>Fuerte capacidad en la investigación básica</p> <p>Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad</p> <p>Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios.</p> <p>Fuerte cooperación de los canales de distribución</p>	<p>Fuerte coordinación entre las funciones de I&D, desarrollo del producto y comercialización</p> <p>Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.</p> <p>Fuerte motivación para llegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.</p>
<p>Fuente: M. Porter. Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Editorial CECSA. México 1982, 1ª. Edición. P. 61-62.</p>		

Figura N° 10: Implicaciones De Las Estrategias De Diferenciación

Una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente (Hill y Jones, 1996, p. 176). La innovación es muy importante para productos tecnológicamente complejos, en los que las nuevas características constituyen la fuente de diferenciación.

Cuando la diferenciación se fundamenta en la capacidad de satisfacer al cliente, una compañía ofrece un amplio servicio posventa y mantenimiento del producto.

6.7. Metodología Modelo Operativo

Estrategias de diferenciación para mejorar la satisfacción al cliente de la empresa OLS S.A. Ambato para el año 2010

Análisis De Situación



Figura N° 11: Macro Entorno

Fuente: Internet (27-07-2010;20:45)

A) Económico

Hablar del entorno económico, en los momentos actuales, resulta complicado cuando en el mundo entero se vive una tormenta económica por la crisis financiera desatada en los Estados Unidos, y más aun cuando esta ya se siente en el Ecuador, pero más temprano que tarde, sus efectos llegará, de tal manera que hay que tomar las acciones necesarias y oportunas para que la actual crisis político – económica de la sociedad ecuatoriana y que la empresa pueda mantenerse a flote y continuar con su actividad económica – comercial.

A esto fenómeno internacional debemos agregar la gran problemática nacional que nació a mediados del año 2009 con los distintos cambios gubernamentales y que han puesto en un gran apuro a la empresa. Debemos considerar también que desde ese momento OLS S.A. ha tomado varias medidas emergentes que le ha permitido hasta al momento encabezar el ranking de las empresas con mejores ventas de SOAT a nivel nacional, pero hay que tomar en cuenta que no existe una planificación a mediano y largo plazo. Por esta razón la importancia de estas estrategias.

B) Tecnológico

Al hablar de tecnología, podemos decir que la empresa se ha adaptado a las exigencias de nuestros clientes, esto debido a que se manejan varios tipos de sistemas con o sin internet dependiendo de las posibilidades técnicas de nuestros clientes o puntos de venta. Adicionalmente se cuenta con un sistema de información consolidado que tiene más de diez años de reconocimiento internacional y de evolución continua.

C) Legal y Administrativo

Desde el punto de vista legal, El Operador logístico de SOAT es una sociedad anónima que cuenta con todos los permisos de ley necesarios. Mantiene una estructura legal y

administrativa completamente solidificada que además brinda las garantías y estabilidad laboral necesaria a cada uno de sus colaboradores.

D) Cultural y Social

Dentro de la ciudadanía ecuatoriana no existe una adecuada cultura del seguro y es por ello que cuando el SOAT fue lanzado al mercado por disposición del gobierno nacional tuvo una gran resistencia en el mercado. Pero poco a poco las personas han comprendido la importancia y sobre todos los grandes beneficios que este servicio brinda a la sociedad.

Paso a paso de las compañías aseguradoras han podido superar estos obstáculos y sobre todo gracias a la mejoramiento de sus servicios han superado la resistencia a la imposición de estos servicios obligatorios por parte del estado ecuatoriano y que se han vistos con beneplácito por la sociedad.

ENTORNOS SECTORIALES DE LA EMPRESA

A) Competitivo

Como toda empresa, en cualquier ámbito mercantil o de servicios, debe luchar contra la competencia, en este caso existen doce compañías aseguradoras las cuales brindan exactamente el mismo producto con los mismos precios dados por el estado.

B) Clientes

Todas las personas que poseen vehículo están obligadas a adquirir el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, ya que este es un requisito mas para la matriculación del vehículo.

C) Proveedores

OLS S.A. es la empresa encargada de la comercialización de SOAT por ende su principal proveedor es Latina Seguros ya que ellos nos entregan las especies valoradas para la impresión del documento SOAT; nuestro segundo proveedor más importante es RGM quien nos suministra el sistema operativo (Software) que se instala en cada uno de los puntos de venta.

ESCENARIO O ENTORNO DE TENDENCIAS

A) Entornos Tecnológicos

Como es normal la plataforma tecnológica debe ir evolucionando constantemente, para poder ofrecer mejor beneficios a nuestros puntos de venta y que estos a su vez a los consumidores finales. Es por ello que OLS S.A. Está incursionando actualmente con el desarrollo de un sistema de emisión en línea que permita a la empresa y al punto de venta tener información de la red nacional en tiempo real.

B) Entornos Económicos

El entorno económico en el cual nos desarrollamos actualmente es de incertidumbre, pues las políticas estatales están en un constante cambio y mucho más en el tema SOAT, es por ello que las empresas deben actuar con mucha cautela en su planificación anual. Y mantener un perfil de ventas moderado, pues actualmente existen muchas restricciones sobre publicidad y difusión de este Seguro.

C) Entornos Demográficos

Para el producto SOAT es necesario tomar muy en cuenta el crecimiento del parque automotor que actualmente crece aceleradamente a nivel nacional y mucho más a nivel local pues según un análisis del diario hoy quien ha visitado los más diez concesionarios que existen en nuestra ciudad es fácil saber que cada año se ponen en circulación 580 vehículos. Lo que significa un crecimiento constante en las ventas SOAT

Competencia

Una vez más al hablar de la competencia, ésta es muy agresiva por la gran oferta brindada por distintas empresas aseguradoras del país. Sin embargo desde el primer año en que el SOAT fue lanzado al mercado Latina Seguros es la empresa líder en ventas de este producto gracias a la gestión de OLS S.A.

Este es el listado de las empresas aseguradoras autorizadas hasta el presente año.

1. AIG Metropolitana Compañía de Seguros y Reaseguros S.A
2. Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A
3. Bolívar Compañía de Seguros S.A.
4. Cervantes S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
5. Colonial Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.
6. Coopseguros del Ecuador S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
7. Interoceánica S.A. de Seguros y Reaseguros Memorias Servicios del Ecuador S.A.
8. Panamericana del Ecuador S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
9. Seguros Oriente S.A.
10. Seguros Rocafuerte S.A.
11. Seguros Sucre S.A.
12. Latin Seguros y Reaseguros C. A.

13. Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.
14. Seguros Cervantes
15. Vaz Seguros S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros

Adicionalmente para realizar un análisis de la competencia utilizaremos la matriz de las 5 fuerzas de Porter.

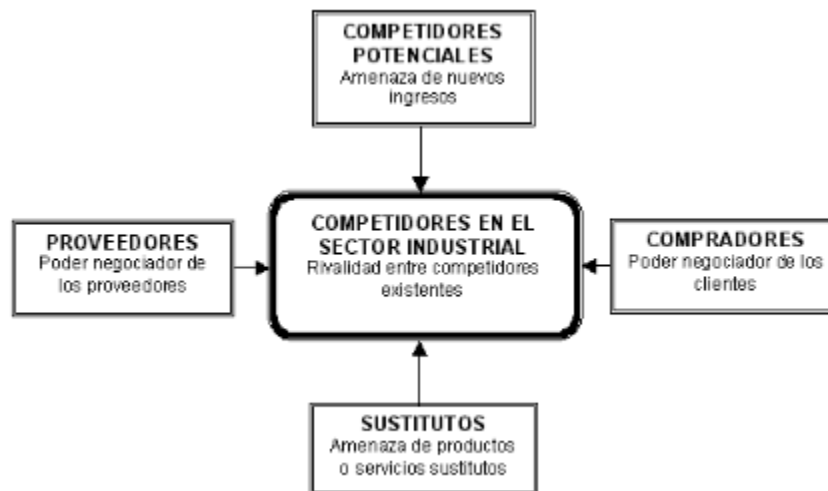


Figura N° 12: Las 5 Fuerzas de Porter
Fuente: Internet (27-07-2010;20:52)

Competidores Potenciales: Durante el año 2008 dos empresas aseguradoras fueron incautadas por el estado y hoy están realizando el relanzamiento de estas empresas con todos los servicios incluido el SOAT, por lo que ha golpeado fuertemente el mercado con las intenciones de penetrar y ganar una cuota del mismo.

Compradores: dentro del breve análisis del mercado realizado previamente ya se había mencionado la situación actual de los compradores. En este caso cabe hacer una gran aclaración sobre los clientes de la empresa y los compradores o consumidores. OLS S:A. posee varios clientes a los cuales le prevemos nuestros servicios como son Cooperativas de Ahorro y Crédito, Concesionarios de vehículos, bróker de seguros, entre otros. Mientras

nuestros consumidores o compradores son todas las personas que poseen un vehículo ya que estos están obligados a la adquisición del seguro obligatorio de accidentes de tránsito

Proveedores: Por el momento se mantiene un contrato de exclusividad tanto con Latina Seguros como con RGM de Colombia durante dos años mas lo que nos mantiene tranquilos pues así ninguna de las dos empresas podrá darles a nuestros competidores los mismos beneficios operativos

Sustitutos: el producto SOAT como tal no tiene sustitutos en el mercado pues tanto costo como coberturas son las mismas para todas las aseguradoras, pero la calidad de servicio si varía de una empresa a otra por lo que es importante que nuestros clientes y consumidores vean en nuestra empresa el mejor servicio del mercado.

Competidores Existentes: para este 2010 nuestra lista de competidores se ha reducido y está conformada específicamente de la empresa Colonial, la cual provee servicios muy distintos a nosotros pero que llenan las expectativas de otros nichos de mercados muy importantes en los cuales nosotros deseamos incursionar.

La Empresa

Misión

Dar a nuestros Clientes una nueva opción en la adquisición del Seguro Obligatorio De accidentes de Tránsito a través de nuestros más leales servidores y cadenas comerciales.

Cumplir a cabalidad, con rectitud, empeño y lealtad, los compromisos y obligaciones adquiridas con las compañías aseguradoras, nuestros proveedores, con la sociedad y nuestros empleados.

Encaminar esfuerzos y acciones para corresponder con resultados positivos a los accionistas con valores como la honestidad, lealtad, responsabilidad, entre otras.

Visión

El operador LOGISTICO DE SOAT, proyectamos consolidarnos como la compañía líder en el mercado ecuatoriano en la expedición del Seguro Obligatorio de Accidentes de tránsito, colocando a su disposición el talento humano y la innovación tecnológica, mediante un servicio competitivo que le permita el logro de sus objetivos sociales y económicos. Lo anterior enmarcado bajo los siguientes principios básicos de actuación:

Liderazgo - Independencia - Transparencia - Humanismo - Responsabilidad - Legalidad - Cumplimiento

ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA

Para analizar internamente la empresa se considera algunos de los factores determinantes en el manejo de la organización con mayor detalle como:

Seguridad: Actualmente los índices de seguridad de la empresa son altos tanto en el manejo de dinero como en el sistema informático, pues existen varios niveles de seguridad que nos permite conocer en donde se encuentra la cartera pendiente de cobro y también los puntos críticos donde debe actuar el departamento legal

Personal Técnico: el personal técnico de la empresa es eficiente, efectivo y eficaz. Dando respuesta oportunas a las problemáticas que se presentan diariamente

Atención Al Cliente Capacitado: Uno de los puntos que se evalúan previo a la apertura de un punto de venta es la calidad en la atención del cliente, pero esta calificación se la hace muy superficialmente y sin estándares regulares para todos.

Puntos De Venta: los puntos de venta son aquellos que se encargan de la emisión y de la comercialización del SOAT y por lo tanto son las entidades que atienden a cada uno de nuestros clientes, convirtiéndose en parte fundamental de la imagen de OLS S.A. y Latina Seguros.

Ubicación: El estar ubicado en un lugar estratégico de la ciudad es una ventaja competitiva, permite que esté a la mano del consumidor con prontitud y menos consumo de tiempo.

Satisfacción de requerimientos del cliente: Se busca en todo lo posible satisfacer las exigencias del cliente con prontitud, esmero y cortesía.

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

Dentro de OLS Ambato se maneja la venta de SOAT como cualquier otro servicio y es mas se le ha dando tan poca importancia que casi no existen estrategias de mercado para su venta puesto que la empresa se excusa en que es un producto de compra obligatoria y no es necesario implementar otro tipo de planes estratégicos.

Prácticamente no existe planes estratégicos de publicidad a nivel nacional y mucho menos regionales esto se debe a la normativa que rige actualmente para la venta y comercialización del SOAT

A mas de ello el pago de comisiones para los intermediarios también esta normado por el estado lo que nos deja como única alternativa la diferenciación en los servicios prestados

FACTORES OPERATIVOS INTERNOS

Para tener una idea más concreta de la parte operativa y administrativa, éste es el organigrama de OLS AMBATO

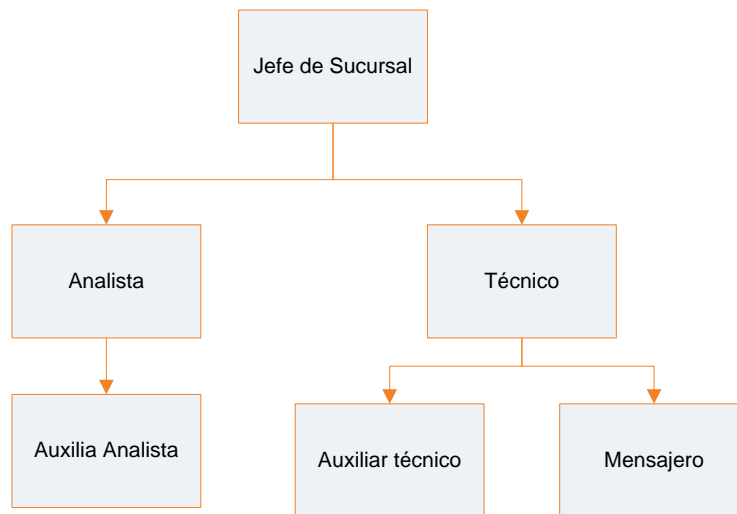


Figura N° 13: Organigrama Estructural

Fuente: La empresa

Las actividades dentro de la empresa empiezan a las 08:30 hasta las 18:00 sin interrupción, uno de los técnicos se encarga del recorrido de cada uno de los puntos de venta dando soluciones técnicas a problemas suscitados en el lugar de emisión mientras su compañero se encarga de las asesorías telefónicas y conexiones remotas con los puntos de venta más lejanos.

Las analistas se encargan del reporte de la información tanto a la matriz en Guayaquil como a la aseguradora conciliando cierres y comprobantes de depósito.

El mensajero presta apoyo logístico a cada una de las áreas para el envío y recolección de información

Por el último el jefe de sucursal es quien coordina cada una de las acciones de la empresa más toda la labor comercial para apertura de mercado y nuevos alianzas estrategias

FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interface del sistema amigable 2. Personal técnico capacitado 3. Excelente fuerza de ventas 4. Excelente ambiente laboral 5. Personal amable y eficiente 	AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en políticas estatales 2. Estrictos reglamentos publicitarios en contra de las aseguradoras 3. Competencia desleal
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de Internet poco serios 2. Personal insuficiente 3. Falta de presupuesto publicitario 4. Falta de control en el área contable 5. Mala comunicación con los puntos de venta 	OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cierre de operación de varias compañías aseguradoras 2. Desaparición de varios puntos de venta de la competencia 3. Salida de los bróker de seguros en la operación SOAT 4. Nichos de mercado aun no explotados

Tabla 8: Matriz FODA

Elaborado por: Fernando Cuzco

Análisis Estratégico

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cierre de operación de varias compañías aseguradoras 2. Desaparición de varios puntos de venta de la competencia 3. Salida de los bróker de seguros en la operación SOAT 4. Nichos de mercado aun no explotados 5. Producto de compra Obligatorio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en políticas estatales 2. Estrictos reglamentos publicitarios en contra de las aseguradoras 3. Competencia desleal
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interface del sistema amigable 2. Personal técnico capacitado 3. Excelente fuerza de ventas 4. Excelente ambiente laboral 5. Personal amable y eficiente 	<p>O2F3: Crear puntos de venta en la zonas donde nuestra competencia dejo funcionar.</p> <p>O4F3: Explotar los nuevos nichos de mercado por medio de nuestra fuerza de ventas</p> <p>O5F5: Dar un servicio amable y eficiente a todas las personas que se acerquen a adquirir el servicio SOAT</p>	<p>A1F2: Rápido cambio en el mercado gracias a la preparación de nuestro personal.</p> <p>A2F5: Cambiar las típicas campañas publicitarias por la excelente atención de nuestro personal e iniciar un boca a boca</p>
	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
DEBILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de Internet poco serios 2. Personal insuficiente 3. Falta de presupuesto publicitario 4. Falta de control en el área contable 5. Mala comunicación con los puntos de venta 	<p>O4D2: Focalizar los esfuerzos del personal en la apertura de puntos de venta en sitios estrategías de la urbe.</p> <p>O5D3: Utilizar el boca a boca para incrementar las ventas y no depender del presupuesto publicitario</p>	<p>A1D2: mantener al personal capacitado para afrontar cualquier cambio político estatal que se pueda presentar.</p> <p>A2D3: Implementar campañas publicitarias creativas y originales de bajo costo.</p>

Tabla 9: FODA Estratégico

Elaborado Por: Fernando Cuzco

Adicionalmente realizaremos un análisis de la competencia por medio de una matriz del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	OLS S.A.		COLONIAL	
		Calificación	Res. Pond	Calificación	Res. Pond
Calidad de Servicio	0,20	4	0,80	4	0,80
Capacitación técnica	0,10	4	0,40	1	0,10
Ayuda promocional visual	0,18	1	0,18	3	0,54
Cobertura de Mercado	0,25	3	0,75	3	0,75
Imagen y experiencia	0,13	3	0,39	2	0,26
Servicio Post Venta	0,07	2	0,14	2	0,14
Asesoría Puntos de Venta	0,07	3	0,21	1	0,07
Total Resultado Ponderado	1,00		2,87		2,66

Tabla 10: Matriz de Perfil Competitivo

Elaborado Por: Fernando Cuzco

Ponderación:

Sin importancia: 0,01

Muy importante: 1,00

Clasificación:

1 = debilidad grave o muy importante

2 = debilidad menor

3 = Fortaleza Menor

4 = Fortaleza Importante

Análisis:

- ✚ Como se puede observar en esta tabla el valor ponderado entre OLS y COLONIAL existe una pequeña diferencia a favor de OLS, pero también se puede definir aspectos esenciales entre los cuales se mantiene una equidad y en otros en los que somos débiles. Este punto es sumamente importante ya que con ello podremos solidificar nuestro posicionamiento en el mercado.
- ✚ Si relacionamos la matriz de estrategias que nacieron del FODA y las complementamos con el análisis de mercado podremos generar estrategias que apunten al fortalecimiento de OLS y por ende consolidar a Latina Seguros como la empresa líder en el mercado
- ✚ Con el análisis previamente realizado confirmamos la necesidad de buscar, implantar y dar un seguimiento adecuado a las estrategias de diferenciación que fomentara el mejoramiento de la cadena de valor y por ultimo tener una base solida en el crecimiento constante de las ventajas competitivas.

Estrategias A Tomar

- ✚ Como primer punto se dará una nueva capacitación completa a los personales técnicos, mensajeros y comerciales acerca de la importancia de un servicio al cliente sea a consumidores o puntos de venta. Además se elaborará un flujo grama del proceso de atención al cliente y otro para realizar visitas técnicas. De esta manera se empezara a estandarizar los procesos para que la empresa tenga un mejor control acerca de la calidad de servicio.
- ✚ Se montara un call center local que permitirá llamar a la cartera de clientes que han adquirido el SOAT con latina seguros. Se les preguntara el lugar donde se encuentran para poder direccionarle al punto de venta de SOAT más cercano esto se lo hará con

treinta días antes del vencimiento de cada póliza dándole el tiempo necesario a los clientes para adquirir el Seguro sin ningún tipo de recargo.

- ✚ En vista de que existen varias prohibiciones en el tema promocional de SOAT, se empezara a negociar con las principales cadenas comerciales o puntos de venta para darles un apoyo económico y que puedan incluir el símbolo de SOAT LATINA en su publicidad local.
- ✚ Cuando un cliente adquiera una póliza de SOAT Latina, se el entregará un estuche plástico en el cual estará impreso los números telefónicos de emergencia y de la aseguradora para que en el caso de cualquier accidente el cliente sepa con quien debe comunicarse.

MODELO OPERATIVO

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Recopila la información	El investigador	Recopilación de la Información	Humanos: Materiales Empresariales.	Análisis de la información recopilada
Procesa la información	El investigador	Procesamiento de la Información	Humanos: Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis
Análisis del entorno externo e interno	El investigador	Redacción del entorno interno y externo	Humanos Materiales	Matriz de Porter
Elabora FODA	El investigador	Elaboración de la matriz FODA	Humanos Materiales Empresariales	Análisis de Fortalezas y debilidades internas más un análisis de Amenazas y Oportunidades externas

Establece Matriz de estrategias de FODA	El investigador	Establecimiento de las estrategias FODA para aprovechar mejor el mercado	Humanos Materiales	Fácil entendimiento de las estrategias a aplicar
Estructura Matriz de Competitividad	El Investigador	Estructuración de matriz competitiva	Humanos Materiales	Revisión del estado actual de la empresa vs la competencia
Creación estrategias de diferenciación	El investigador	Crea las estrategias de diferenciación para la implementación en la empresa	Humanos Materiales	Fortalecimiento de la cadena de valor y de las ventajas competitivas de la empresa
Evalúa implementación de las estrategias	Alta gerencia	Evaluación de la implementación de las estrategias	Humanos	Mediante cronograma interno de la empresa y en los ítems correspondientes

Tabla 11: Modelo Operativo

Elaborado Por: Fernando Cuzco

6.8. Administración

La administración de esta propuesta estará a cargo de la Alta Gerencia y del Jefe de sucursal de OLS S.A. Ambato, mismo que instruirá al área comercial como departamento técnico para el manejo del trabajo en equipo, el Gerente también estará en capacidad de la toma de decisiones para adquisición e implementación de programas y equipos tecnológicos que se requiera para la ejecución de esta propuesta.

Se deberá aplicar estas estrategias de diferenciación en toda la empresa utilizando principalmente la comunicación permitente con los puntos de venta para la adecuada implementación de la misma.

Por último se realizará una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva.

6.8.1. Presupuesto

PRESUPUESTO PROPUESTA	
Estrategias	Costo Anual
Capacitación Personal	\$ 1.000,00
Presupuesto Alianzas Publicitarias	\$ 10.000,00
Call Center	\$ 4.000,00
Impresión de Estuches	\$ 2.500,00
SUB TOTAL	\$ 17.500,00
15% de imprevistos	\$ 2.625,00
TOTAL PROMOCIONAL	\$ 20.125,00

Tabla 12: Presupuesto de la propuesta

Elaborado Por: Fernando Cuzco

6.8.2. Cronograma

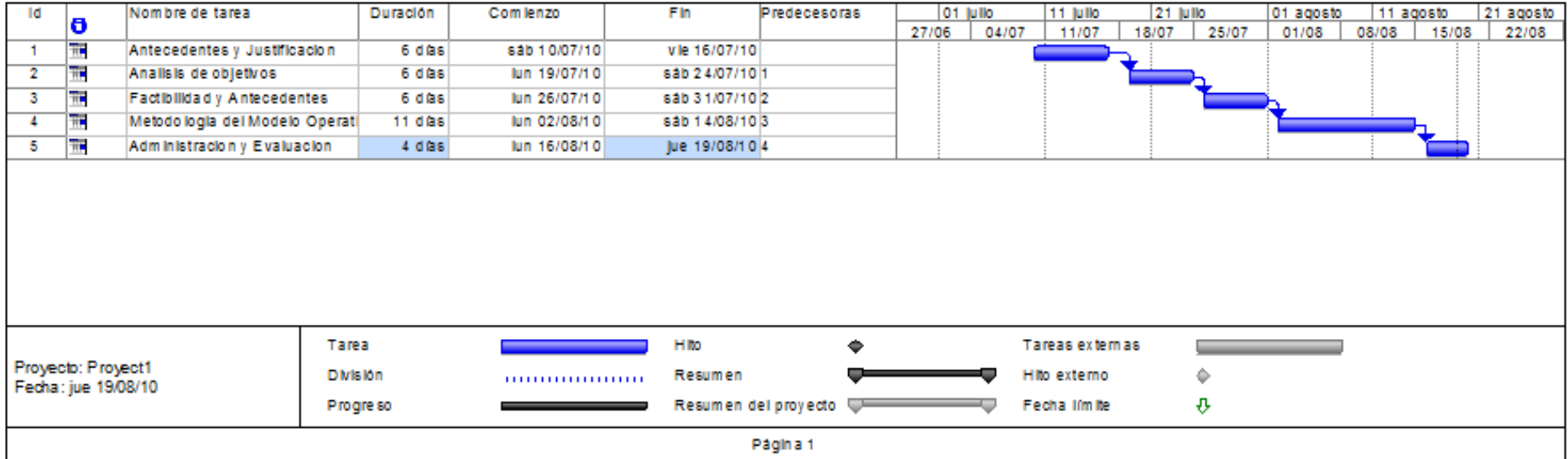


Tabla 13: Cronograma de trabajo

Elaborado Por: Fernando Cuzco

6.9. Previsión De La Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan como evaluar?	La empresa en estudio
2. ¿Por qué evaluar?	Porque necesitamos medir la eficacia de las estrategias adoptadas
3. ¿Para qué evaluar?	Para medir la evolución de los Objetivos del plan de diferenciación adoptado.
4. ¿Qué evaluar?	Los aspectos claves de cada estrategia
5. ¿Quién evalúa?	Personal encargado de cada área y la alta gerencia
6. ¿Cuándo evaluar?	Periodos determinados de la empresa
7. ¿Cómo evaluar?	Procesos metodológicos adecuados
8. ¿Con que evaluar?	Por medio de encuestas y observación de la evolución del mercado

Tabla 14: Previsión de la Evaluación

Elaborado Por: Fernando Cuzco

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ BAIN, David (1990), *Productividad La Solución A Los Problemas De La Empresa*, McGraw-Hill. Madrid – España
- ✚ DVOSKIN, Roberto (2004), *Fundamentos de Marketing*, Ediciones Granica S.A Mexico.
- ✚ FEA, Ugo (1995), *Competitividad Es Calidad Total*, Editorial Alfaomega
- ✚ FERNÁNDEZ, Pablo y BAJAC, Héctor (2003). *La Gestión Del Marketing De Servicios*. Ediciones Granica S.A. Mexico.
- ✚ FUENTES, Moncayo y BRUQUE Sebastián. (2001) *Administración De Empresas Y Organización De La Producción*. Escuela Universitaria Politécnica De Linares
- ✚ HOFFMAN, K. Douglas. (2002). *Administración De Servicios*. Editorial Bateson. Buenos Aires – Argentina.
- ✚ KOTLER, PHILIP, y Otros. (2005). *Marketing*. Decima Edición. Madrid - España.
- ✚ KOPELMAN Richard E. (1988), *Administración De La Productividad En Las Organizaciones*, McGraw-Hill. Madrid – España
- ✚ LOVELOCK, Cristopher REYNOSO, Javier y Otros, (2004). *Administración De Servicios*. Ediciones Pearson. Madrid – España
- ✚ PICAZO, Luis y MARTÍNEZ, Fabián (1992). *Ingeniería De Servicios*. Sexta Edición. McGraw-Hill. Madrid – España
- ✚ PORTER, Michael E. (2003), *Ser Competitivo Nuevas Aportaciones Y Conclusiones*. Tercera Edición. Deusto. Bilbao – España
- ✚ PORTER Michael E. (2007). *Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Patria. Sexta Reimpresión

- ✚ ROBBINS, Stephen (2005). *Ventaja Competitiva Y La Diferenciación*. Segunda Edición. Paidós. Buenos Aires – Argentina.
- ✚ SUMANTH David J. (2001). *Administración Para La Productividad Total*, Editorial CECSA. Primera Reimpresión
- ✚ THOMPSON, Ivan (2005). *Satisfacción Al Cliente*. Ediciones Granica S.A. Mexico

INTERNET:

- ✚ http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva. COMENTARIO: Esta página nos permite conocer conceptos básicos sobre las ventajas competitivas
- ✚ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategiascompetitivas
COMENTARIO: nos da un criterio bastante practico de cómo se pueden aplicar las estrategias competitivas en una empresa.
- ✚ http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/es/trat8.jpg&imgrefurl=http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm&h=294&w=405&sz=22&tbnid=-1dcki0_8zl4wM:&tbnh=90&tbnw=124&prev=/images%3Fq%3Destrategias%2Bcompetitivas&zoom=1&hl=es&usg=__ZoC7319BwhRsN3k8kXnVV57qPQ8=&sa=X&ei=IXF9TMiGIcGBIAeUy5XsCw&ved=0CCoQ9QEwBg COMENTARIO: me ha permitido obtener varias graficas, diagramas y figuras para ejemplificar mejor cada una de las variables intervinientes en esta tesis
- ✚ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>
COMENTARIO: la importancia de la satisfacción del cliente a nivel mundial se explica en esta página web, con claros ejemplos y de una manera sencilla de enseñar

- ✚ <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/> COMENTARIO: cómo influye la cadena de valor y su importancia para el desarrollo de ventajas competitivas

- ✚ <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm> COMENTARIO: con esta paginas podemos hallar formas claras de cómo se debe realizar estrategias de diferenciación y la forma correcta de su aplicación

- ✚ http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_es_trategias_marketing.htm COMENTARIO: el marketing es un tema muy cercano para el alcance de los objetivos propuestos en este estudio por ende esta página web me permitirá conocer detalladamente algunos delos conceptos más importantes sobro los modelos de estrategias de marketing.

ANEXOS