



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**TESIS DE GRADO:**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO EN MARKETING**

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE SERVUCCION PARA POSICIONAR LA  
COMPAÑÍA LUMANTUANO EN LA CIUDAD DE MANTA“**

**AUTOR:**

**LUCAS VILLACRESES ALEX JAVIER**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ING. ALFREDO PACHAY DELGADO**

**MANTA-MANABI-ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director de Tesis, certifico, que el trabajo versado sobre: “Elaboración de un plan estratégico de servucción, para posicionar la compañía Lumantuano en la ciudad de Manta”; ha sido supervisado, dirigido y corregido durante su desarrollo, tal como lo dispone el reglamento de graduación, cumpliendo los parámetros del proceso de investigación.

Los criterios y resultados descritos en el presente trabajo de graduación, constituyen total y absoluta responsabilidad y derecho de su autor.

Manta, Junio 2015

---

**ING. ALFREDO PACHAY DELGADO**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Por medio de la presente declaro que los resultados expuestos en la presente investigación, así como conclusiones e ideas presentadas en este trabajo de Tesis de Grado, son estrictamente verídicos los cuales son responsabilidad del autor ALEX JAVIER LUCAS VILLACRESES y contiene información donde se hace reconocimiento de texto con sus respectivas citas, que se presentan en las bibliografías correspondientes.

**Egresado:**

**Alex Javier Lucas Villacreses**

-----

## AGRADECIMIENTO

Le doy gracias por todo a nuestro Padre Dios por crear el mundo y la vida, por tener ese poder incomparable de darme la oportunidad de tener unos padres ejemplares que en todo momento supieron brindarme su apoyo, cariño y comprensión, por enseñarme el valor de la vida, por enseñarme a ser responsable y a luchar por mis propios sueños, por enseñarme la humildad y la honradez. Gracias a ellos he llegado hasta aquí.

Agradezco a mi director de tesis quien me brindo confianza me motivo e impulso para el desarrollo del presente trabajo de tesis, agradezco por sus acertados consejos en la dirección de este proyecto.

Gracias a todos los catedráticos y miembros directivos de la Facultad de Administración y Escuela de Marketing, que compartieron sus conocimientos que a más de guías fueron amigos incondicionales en toda la trayectoria estudiantil, para el proceso de formación profesional.

A cada uno de los miembros de mi familia, mis más grandes amigos con quienes he luchado con perseverancia para alcanzar nuestras metas.

Gracias a todos.

*Alex Javier Lucas Villacreses*

## DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico en primera instancia a Dios nuestro padre celestial por darme la oportunidad de estar en este maravilloso mundo, y darme la fuerza y la convicción para alcanzar todos mis objetivos que me he planteado.

A los seres que me dieron la vida y supieron guiarme siempre por el buen camino Mis Padres el Sr. Ignacio Lucas Mantuano y mi fiel e inseparable que más que una madre es una amiga la Dama y Sra. Amarilis Villacreses Briones, a mis hermanos y amigos que han sido parte fundamental a lo largo de toda mi trayectoria universitaria, que gracias a todo su apoyo incondicional han hecho posible este logro.

A cada uno de los profesores que forman parte de la carrera y que gracias a sus enseñanzas y predisposición supieron transmitirnos sus conocimientos.

Gracias a todos ustedes por hacerme comprender que: “No existen cosas imposibles, con perseverancia y convicción se llega al éxito”

*Alex Javier Lucas Villacreses*

## **Resumen ejecutivo**

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades que ellos demandan. Los consumidores forman el componente más importante y vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Debido a este motivo los dirigentes deben dar inicio a un proceso para renovar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, la imagen de la empresa depende mucho de la elección que ellos tomen.

Para mantener la imagen de la empresa, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua.

La elaboración de este proyecto de tesis se basa en un “Plan estratégico de servucción para posicionar la compañía Lumantuano en la ciudad de Manta”.

La aplicación del Plan de servucción busca aumentar y estimular que el usuario prefiera los servicios de la Lumantuano antes que su competencia, haciéndole notar nuevos y mejores servicios para que el cliente se sienta satisfecho y sobre todo seguridad de su elección.

Al implementarse el plan de Servucción, se lograrán resultados positivos que harán que la empresa se mantenga estable y tenga su punto de equilibrio obteniendo rentabilidad, pero todo esto implica el esfuerzo de todos los que forman parte de la compañía, realizando varios procesos de mejoramiento de calidad en todos sus aspectos como son el cliente, personal de contacto y soporte físico para lograr fortalecer la empresa de manera interna y externa a través de una mejora continua.

## **Executive Summary**

The quality of customer service is a process for the total satisfaction of the requirements and needs that they demand. Consumers are the most important and vital component of any organization. However, few companies manage to adapt to the needs of their customers either in quality, efficiency and personal service. Due to this reason the leaders should initiate a process to renew the quality of service they offer to their clients, the image of the company depends largely on the choice they made.

To maintain the image of the company, among other things necessary to continuously improve the workplace, focusing on quality and continuous improvement.

The development of this thesis project is based on a "strategic plan to position the company servuction Lumantuano in the city of Manta."

The application servuction Plan aims to increase and encourage the user prefers Lumantuano services before your competition, making him notice new and better services for the customer is satisfied and above all security of their choice.

By implementing the plan Servuction positive results that will make the company is stable and has obtained breakeven profitability, but this involves the effort of all who are part of the company will be achieved, performing various improvement processes quality in all aspects such as the customer contact personnel and hardware to achieve strengthen the company internally and externally through continuous improvement.



## CONTENIDO

CERTIFICACION.....	I
AUTORIA DE TESIS.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA.....	IV
RESUME EJECUTIVO.....	V
EXECUTIVE SUMMARY.....	VI
INDICE DE CONTENIDO.....	VII
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I .....	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1. Tema:.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización macro, meso, y micro.....	3
1.2.2. Análisis critico .....	6
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del problema.....	7
1.2.5. Delimitación del Problema.....	7
1.3. Objetivos .....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2.    Objetivos Específicos.....	8
1.4 Justificación. ....	10
CAPITULO II .....	11
2. Marco teórico.....	11
2.1 Antecedentes investigativos.....	11
2.1.1. Concepciones sobre el mercado.....	11
2.2. Fundamentación filsofíca.....	113
2.3 Categorías fundamentales .....	113



---

2.4. Fundamentación legal.....	113
2.5. Hipótesis del trabajo.....	113
2.6. Señalamiento de variables .....	114
2.6.1. Categorización y sus iteraciones de la variable independiente .....	114
2.6.2. Categorización y sus iteraciones de la variable dependiente.....	114
CAPITULO III.....	115
3.- METODOLOGÍA.....	115
3.1. Modalidad básica de la investigación .....	115
3.2. Nivel o tipo de investigación.....	116
3.3. Población y muestra.....	117
3.2.1. Determinar la población.....	117
3.2.2. Determinar la muestra .....	120
3.4. Operacionalización de variables.....	122
3.4.1. Variable independiente: Plan estratégico de servucción .....	122
3.4.2. Variable dependiente: Posicionamiento de mercado .....	123
3.5. Técnicas e instrumentos.....	124
3.5.1. Técnicas.....	124
3.5.2. Instrumentos seleccionados.....	124
3.6. Recolección de información .....	125
3.6.1. Plan para la recolección de información .....	125
3.7. Procedimientos de información .....	125
3.7.1. Plan de procesamiento de la información .....	125
CAPITULO IV.....	126
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	126
4.1. Interpretación de los datos (Graficación estadística con su análisis) .....	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	137
Conclusiones.....	137
Recomendaciones.....	137
CAPITULO V.....	138
5. PROPUESTA .....	138
5.1 Datos informáticos de la propuesta.....	138
5.1.1. Título de propuesta .....	138

---



---

5.1.3. Área de desarrollo de la propuesta .....	138
5.1.4. Involucrados .....	138
5.1.5. Director de tesis .....	138
5.1.6. Tipo de propuesta.....	139
5.1.7. Fecha de inicio y terminación. ....	139
5.2 Antecedentes de la propuesta .....	139
5.3 Objetivos de la propuesta .....	141
5.3.1. Objetivo general.....	141
5.3.2. Objetivos específicos .....	141
5.4. Justificación .....	141
5.4.1 Problemas a resolver .....	142
5.4.2. Beneficiarios.....	142
5.4.3. Impacto .....	142
5.5. Fundamentación .....	143
5.5.1. Matriz del marco lógico de la propuesta.....	144
5.6. Metodología: plan de marketing .....	144
PARTE I: MARKETING ESTRATÉGICO .....	146
Análisis de factores Externos: .....	146
1.- Consumidor .....	146
1.1. Perfil.....	146
1.2. Deseos y necesidades .....	146
1.3. Hábitos de uso y actitudes. ....	146
1.4. Papeles de compra.....	147
1.5. Beneficios .....	147
2.- Mercado .....	148
2.1. Investigación de mercado.....	148
2.2. Análisis del sector.....	148
3.- Estudio de la organización .....	153
3.1. Estructura Organizacional .....	153
3.2. Marketing mix aplicado .....	154
3.2.1. Producto/servicio .....	154
3.2.2. Precio .....	154

---



---

3.2.3. Plaza .....	154
3.3. Tabla # 20 Análisis D.O.F.A. ....	155
PARTE II: MARKETING TÁCTICO .....	156
Planificación y objetivos del plan de marketing mix .....	156
1.- Producto.....	156
2.- puntos de venta. ....	157
2.1. Canales de distribución.....	157
2.2. Cobertura geográfica. ....	157
2.3. Servicios post venta. ....	157
3.- Promoción.....	157
3.1. Publicidad .....	157
4.- Precio .....	158
4.1. Niveles de precio .....	158
5. Estrategias de servucción.....	160
5.1. Objetivos del cumplimiento del plan de servucción .....	160
PARTE III.....	177
Resultados financieros .....	177
1. Presupuesto para las diferentes actividades a realizarse .....	177
Conclusiones .....	182
Recomendaciones.....	183
Bibliografía .....	184
Web grafía.....	184

---



## INDICE DE TABLAS

Tabla # 1: Tipos de cliente.....	74
Tabla # 2: Herramientas para un servicio de calidad.....	88
Tabla # 3: Categorización y sus iteraciones de la variable independiente.....	114
Tabla # 4: categorización y sus iteraciones de la variable dependiente.....	114
Tabla # 4 Población del cantón Manta.....	117
Tabla # 5: Variable independiente.....	122
Tabla # 6: Variable dependiente.....	123
Tabla # 7: Servicios de transporte y alquiler de equipo pesado.....	126
Tabla # 8: Participación de mercado de las empresas.....	127
Tabla # 9: Factores.....	128
Tabla # 10: Servicios de calidad.....	129
Tabla # 11: Atributos.....	130
Tabla # 12: Frecuencia de Uso.....	131
Tabla # 13: Servicios.....	132
Tabla # 14: Utilización de los servicios de Lumantuano.....	133
Tabla # 15: Motivos de preferencia.....	134
Tabla # 16: Medios de comunicación.....	135
Tabla # 17: Medios de información.....	136
Tabla # 18: Matriz de marco lógico.....	144
Tabla # 19: Análisis del sector.....	149
Tabla # 20: Análisis D.O.F.A.....	155
Tabla # 21: Comparación con la competencia.....	158
Tabla # 22: Indicador crítico de éxito de cada uno de los objetivos.....	161
Tabla # 23: Estrategias del personal de contacto.....	162
Tabla # 24: Estrategias al cliente.....	168
Tabla # 25: Estrategias para el servicio.....	169
Tabla # 26: Plan de acción.....	174
Tabla # 27: Cronograma de actividades del plan de marketing estratégico.....	175



---

Tabla # 28: Presupuesto de estrategias.....	177
Tabla # 29: Presupuesto de publicidad.....	177
Tabla # 30: Presupuesto de servucción.....	178
Tabla # 31: Movimiento de efectivo 2013.....	179
Tabla # 32: Movimiento de efectivo 2014.....	179
Tabla # 33: Proyección 2015.....	180
Tabla # 34: Punto de equilibrio.....	181

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1: Pirámide de Necesidad de Maslow.....	13
Figura # 2 Marketing Mix de la Empresa.....	26
Figura # 3 Matriz BCG.....	48
Figura # 4 Matriz de Ansoff.....	49
Figura # 5 Elementos de la Imagen Corporativa.....	54
Figura # 6 Las cuatro "C" del servicio.....	56
Figura # 7 Las fortalezas organizacionales en el servicio.....	58
Figura # 8 La administración del servicio.....	60
Figura # 9 Servicio al Cliente.....	62
Figura # 10 El ciclo del servicio.....	65
Figura # 11 Elementos de la estrategia del servicio.....	68
Figura # 12 La rueda de la calidad en el servicio.....	77
Figura # 13 Eficiencia y efectividad del servicio.....	78
Figura # 14 Indicador de calidad.....	79
Figura # 15 factores que afectan al servicio.....	84
Figura # 16 Liderazgo en el servicio.....	87
Figura # 17 Principios de la calidad del servicio.....	87
Figura # 18 Mejoramiento continuo.....	91

---



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1: Resultados financieros de años anteriores.....	178
Cuadro # 2 Rentabilidad.....	180
Cuadro # 3 Punto de equilibrio.....	181

---



## INTRODUCCION

El Ecuador es un país que a pesar de ser tan pequeño, tiene muchos recursos naturales y ciudades muy hermosas, cuenta con importantes empresas productivas, por esta razón la importancia de implantar dimensiones de calidad en el servicio de transporte de materiales para la construcción, no solo como beneficio para la compañía que brinda este servicio, sino también como un apoyo a los sectores inmobiliarios y de la construcción además de las diferentes obras públicas y de obras civiles que la ciudadanía necesita.

Ofrecer calidad de servicio inspirar confianza, rapidez y optimizar el tiempo para de esta forma brindar un mejor servicio al cliente.

“El transporte es un servicio y en términos simples un servicio son las acciones, procesos y cada organismo de las ejecuciones que se dan a los clientes” (Pezabntreas, 2011); en este caso a las personas que construyen obras civiles, la calidad en el servicio y la satisfacción de los cliente dependen en gran medida de lo que sucede en tiempo real, lo incluye las acciones de los empleados y su interacción con los clientes.

La compañía Lumantuano empleará un plan de servucción que le permitirá ganar posicionamiento en la ciudad de Manta impulsando un mejor concepto del servicio que presta a la ciudadanía y sus clientes.

Con el respaldo de la investigación, análisis, material teórico y sugerencias se pretende alcanzar los conocimientos cognitivos y prácticos, necesarios para el desarrollo del proyecto; que además sea el fundamento que impulse cada actividad con la que se va a procesar el plan de servucción.

El Plan de Servucción implanta primordialmente el beneficio mutuo, tanto la empresa como para los clientes, toda vez que cumpla con un servicio diferenciado y de calidad a nivel institucional.



## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema:**

“PLAN ESTRATÉGICO DE SERVUCCION PARA POSICIONAR LA COMPAÑÍA LUMANTUANO EN LA CIUDAD DE MANTA“.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

La compañía LUMANTUANO se dedica a brindar el servicio de alquiler de equipos pesados para la construcción y transporte de materiales por carretera, está ubicada en la ciudad de Manta, en los últimos años ha logrado un mejor posicionamiento, pero esto no ha sido suficiente para captar clientes más habituales, fomentar el consumo hacia este servicio y consolidarse en el mercado como un servicio diferenciado y de calidad, una de las causas para esto es que la entidad le ha dado poca importancia en lo que se refiere a la atención al cliente, imagen de sí misma y mejoramiento continuo en la calidad del servicio, esto debido a que no cuentan con un plan de estrategias adecuadas que les ayude a superar estas deficiencias.

Esta compañía, a pesar de estar ya muchos años trabajando en el alquiler de este tipo de equipos y transporte, no ha podido ofrecer a sus clientes un valor agregado significativo y mucho más atractivo, que la diferencie de su competencia, algo muy importante que hay que tomar en cuenta es que sus clientes son muy susceptibles al cambio, es decir, si la empresa continúa sin una constante innovación en sus unidades e infraestructura tanto automotor como en oficinas, también en el mejor trato al cliente y la



capacitación constante a sus empleados, la compañía podría perder muchos clientes debido a la fuerte competencia que existe.

### **1.2.1. Contextualización macro, meso, y micro.**

A lo largo de toda la historia de la humanidad se ha podido comprobar de lo que es capaz el ser humano, pues hasta cierto punto no tiene límites para crear e inventar cosas que ayuden al desarrollo de cualquier civilización. Tanto así es la capacidad de crear equipos tan grandes y pesados que han servido para la evolución de todo el mundo, equipos con los cuales se han creado las mejores obras civiles y de ingeniería de gran magnitud.

#### **Macro**

Ecuador ha tenido una trayectoria de evolución considerablemente positiva en los últimos años, pues el uso de este tipo de equipo y transporte ha hecho posible que se realicen grandes y hermosas obras, lo cual ha fomentado trabajo para muchos ecuatorianos, y que le dan una imagen diferente a lo que era el país anteriormente.

Muchas empresas se dedican a prestar servicios de alquiler de maquinaria pesada y así mismo de transporte de materiales por carretera, facilitando la productividad en diversos lugares del país incluso hasta lo que se le puede llamar los rincones de la Nación, pues es tanto el poder que tienen este tipo de equipos que hacen posible llegar y conectar lugares del Estado fomentando no solo el desarrollo sino el turismo, lo que resulta muy positivo y favorable.

#### **Meso**

Manabí siendo una provincia productiva y ejemplar para el Ecuador, ha tenido un cambio muy potencial, pues gracias a las empresas que prestan sus servicios alquilando los equipos adecuados para la ejecución de todas



las obras que se ha podido palpar hoy, Manabí tiene un sinnúmero de atractivos, vías de primeras y obras civiles que antes no se podían apreciar, edificaciones y estructuras en cada rincón de la provincia.

Se pueden apreciar este tipo de obras gracias al impulso de la empresa que presta este tipo de servicio y no solo el sector privado, puesto que la división publica cuenta con este tipo de equipos y personas capacitadas para llevar a cabo este prototipo de trabajo, que ayudan y contribuyen mucho más al desarrollo que toda la provincia necesita y que poco a poco lo está consiguiendo.

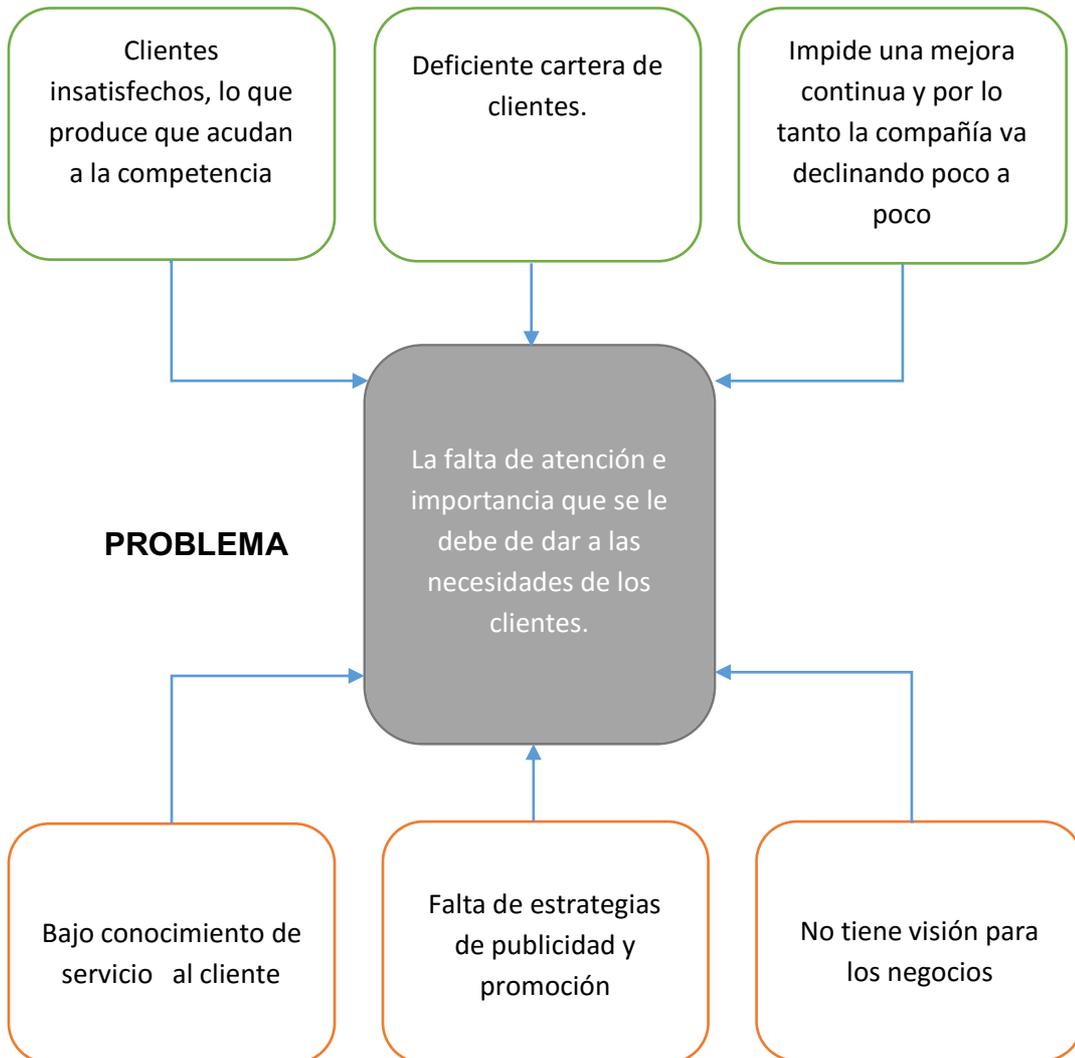
### **Micro**

Manta una de las ciudades más hermosas y atractiva del país, también ha evolucionado en su infraestructura, la misma que se ha llevado a cabo con este similar tipo de maquinaria y transporte, todo esto en trabajo conjunto con la Ilustre Municipalidad y las empresas que prestan este servicio han logrado hacer de la ciudad un atractivo turístico de primera para la ciudadanía local, nacional e internacional que observan a la ciudad como una de las más importantes del Ecuador, que se proyecta hacia el futuro, con el pasar de los años la ciudad ira creciendo en infraestructura y es necesario que la compañía se mantenga en su posicionamiento ofreciendo servicios de primera.



## ÁRBOL DEL PROBLEMA

### EFECTOS



### CAUSAS



### **1.2.2. Análisis crítico**

La elaboración de este plan estratégico se debe a las falencias que tiene la compañía con respecto al servicio e importancia que se le da a las necesidades del cliente, lo que produce clientes insatisfechos que prefieren el servicio que les ofrecen otras compañías. La falta de estrategias de publicidad y promoción hacen de Lumantuano una compañía que no capta la atención suficiente de la población.

La deficiente visión empresarial impide la mejora de los servicios que ofrece la compañía así como la captación de nuevos clientes.

El mercado para este tipo de servicio es muy inestable, y siempre hay que generar cambios que les agraden a los clientes y los mantenga fieles a la compañía, brindar un servicio de calidad y diferenciado; por lo tanto la compañía debe estar siempre preparada al cambio y mantener una mejora continua pero sobre todo siempre mantener a sus clientes a gusto y así evitar que acudan a la competencia.

### **1.2.3. Prognosis**

Lumantuano para seguir subsistiendo en el mercado debe de poner empeño en solucionar la falta de captación de clientes, así como la mejora de los servicios que ofrece la misma, ya que de no hacerlo causará una degradación total de su imagen, de todos los que la conforman y del servicio que prestan.

Los problemas que presentan reducirán todas las posibilidades de seguir en el mercado lo que causara su total fracaso.

Por lo tanto si el presente proyecto no se realiza, entonces la empresa seguirá con los mismos problemas.



#### 1.2.4. Formulación del problema

El problema principal que tiene la compañía Lumantuano es la poca importancia en atender las necesidades que tienen los diferentes clientes, lo que genera que estos acudan a la competencia y por ende existan bajas económicas en la compañía.

¿La importancia en atender las necesidades que tienen los diferentes clientes por parte de la persona encargada de la gerencia?

#### Cuestionamiento

¿El análisis de la situación actual de la empresa, permitirá conocer el problema?

¿Diagnosticar las causas que originan la insatisfacción y falta de fidelización de los clientes de Lumantuano?

#### 1.2.5. Delimitación del Problema

**Campo:** Marketing.

**Área:** Servicio al cliente.

**Aspecto:** Transporte de Materiales para la Construcción.

**Tiempo:** Año 2013

**Lugar:** Manta.

**Tema:** "Diseño de un plan estratégico de servucción para posicionar la compañía LUMANTUANO en la ciudad de Manta"

**Problema:** Falta de importancia en las necesidades que tienen los clientes.



### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar cuáles son los principales problemas y falencias en Lumantuano, y así proponer las mejores herramientas del marketing con la finalidad de mejorar su servicio y fomentar la lealtad y fidelidad en sus clientes.

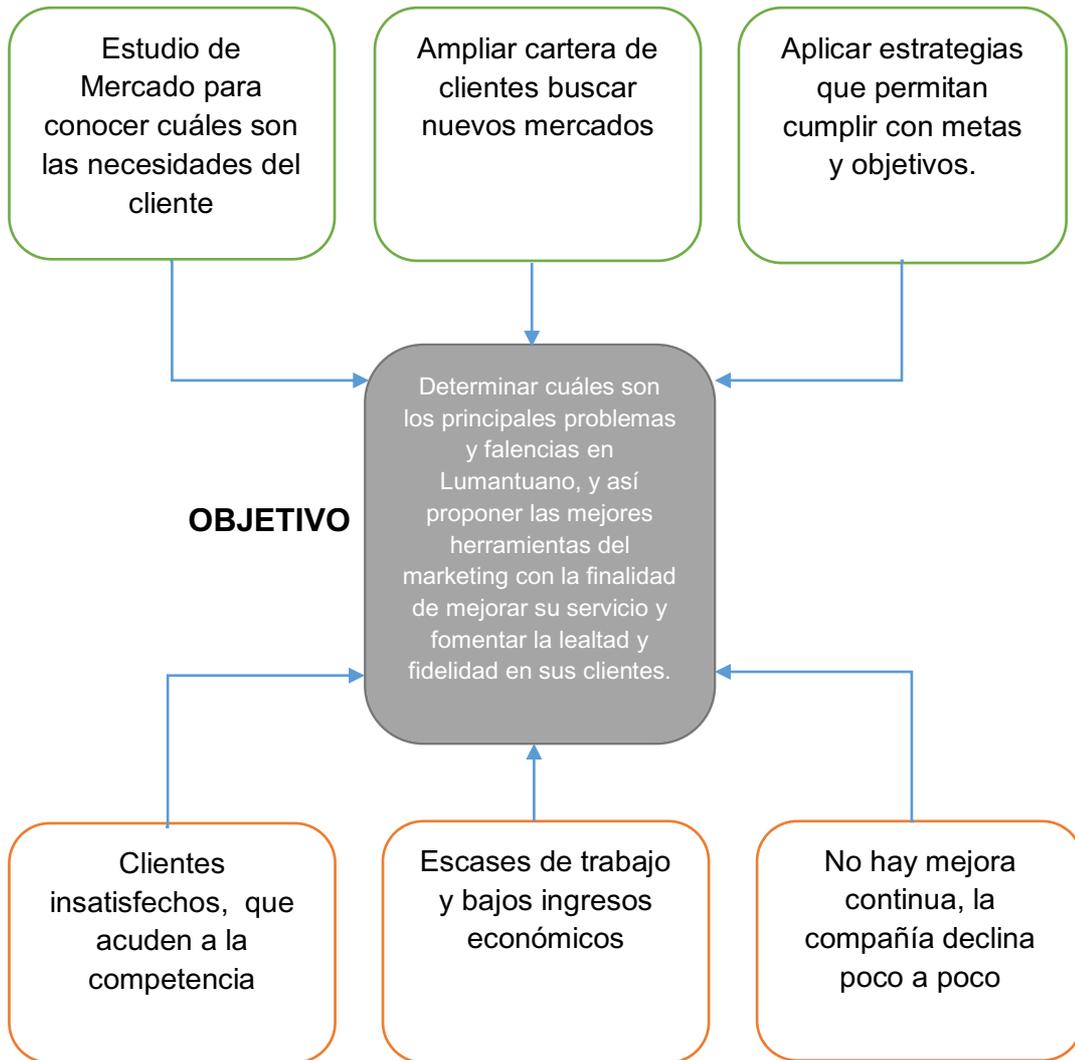
#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un análisis FODA de la Compañía para proveer insumos necesarios al proceso de planeación estratégica
- ✓ Realizar un estudio de mercado para conocer el posicionamiento actual de la compañía.
- ✓ Establecer estrategias que permitan a la compañía obtener mejores ingresos económicos.
- ✓ Determinar el presupuesto requerido para el plan de servucción.
- ✓ Lograr su posicionamiento en el mercado a través de una mejora continua de los servicios ofrecidos.



## ÁRBOL DE OBJETIVOS

### MEDIOS



### FINES



#### **1.4 Justificación.**

El plan estratégico propuesto tiene una justificación de tipo práctico porque se aplica a la compañía con el fin de mejorar sus ingresos y fidelizar sus clientes e incluso ganar mercado de acuerdo a la mejora de posicionamiento.

El plan busca innovar la atención al cliente que presta la compañía Lumantuano a sus clientes actualmente y a través del mismo encontrar los mejores instrumentos y medios para promocionar y mejorar la imagen de la entidad.

Mediante este proyecto se quiere demostrar todo los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y ponerlos en práctica en la compañía antes mencionada.

Este plan de servucción también tiene como objetivo lanzar a la sociedad una mejor imagen corporativa colaborando así con la ciudadanía y ser una de las instituciones de mayor prestigio en la ciudad, apoyando al desarrollo de la misma.

Sin olvidar el aspecto ambiental este proyecto también incentiva a que la compañía realice sus trabajos de la manera correcta respetando todas las disposiciones municipales en cuanto a las leyes de medio ambiente se refiere, manteniendo sus unidades en perfecto estado y respetando los lugares para evacuar los desechos en los lugares que corresponde.



---

## CAPITULO II

### 2. Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes investigativos

En la ciudad de Manta, existen incuestionables compañías que se dedican al alquiler de equipo pesado y transporte de material por carretera, e incluso personas naturales que trabajan de manera independiente, la ciudad cuenta con la Cía. Ciudad Rodrigo, Ferruzam, Lumantuano, Cooperativa Los Mantas y personas informales que también se dedican a brindar este tipo de servicio

##### 2.1.1. Concepciones sobre el mercado

La mejor estrategia que puede aplicar una empresa es el trabajo conjunto de todos sus departamentos guiados hacia un mismo objetivo, y así lograr ser eficiente que es un componente importante para alcanzar el éxito.

#### **Misión de Lumantuano.**

Somos una empresa de Transporte y alquiler de equipos para la construcción con 15 años de experiencia, en el área de transporte de carga pesada existe el esmero en prestar un óptimo servicio a los clientes, con una recomendable flota de tracto camiones que se distribuyen dentro y fuera de la localidad; se cuenta para ello con maquinaria y equipos adecuados, contribuyendo al desarrollo de la ciudad.

#### **Visión de Lumantuano.**

Convertirse en la empresa de transporte de carga de más renombre en la ciudad, fidelizando nuestro mercado y ampliando la flota de vehículos para dar una mayor cobertura y servicio a los clientes; fortaleciendo la capacidad



productiva con maquinaria de tecnología moderna a fin de brindar un servicio de calidad y durabilidad.

### **Necesidades de seguridad.**

Solo aparecen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a la necesidad de sentirse seguro y protegido en términos de propiedad privada, salud y recursos, entre otros. Por ejemplo, muchas aerolíneas realizaron campañas de imagen para convencer y tranquilizar a sus clientes sobre la seguridad de volar como medio de transporte después de los atentados del 11 de septiembre de 2001 contra las Torres Gemelas de Nueva York.

### **Necesidades de socialización.**

Son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Entre ellas podemos destacar la amistad y el amor. Al igual que en el caso anterior, las necesidades de socialización aparecen cuando el individuo ha satisfecho las necesidades de los escalones inferiores de la pirámide (en este caso, las necesidades básicas y las de seguridad y protección). Este tipo de necesidad es empleada en muchas campañas de marketing dirigidas al público adolescente por empresas como Nike, Adidas, etc. para hacerles ver que al adquirir sus productos «están a la última» y son «cool».

### **Necesidades de estima.**

Una vez satisfechas las necesidades anteriores, el individuo se sitúa en el cuarto escalón de la pirámide. En él se encuentran la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación y dignidad, entre otras. Marcas como Mont Blanc, Mercedes-Benz o Audi son conscientes de ello.

---

## **Necesidades de autorrealización.**

Son las necesidades más elevadas y por ello se encuentran en la cúspide de la pirámide. Solo es posible llegar a este nivel cuando los niveles anteriores han sido satisfechos. Muchos clubes sociales y deportivos, como el exclusivo East Bank Club de Chicago, están diseñados de tal modo que sus miembros no solo se sientan orgullosos de hacer deporte sino además, de su pertenencia a dicho grupo. De hecho, incluso en momentos de recesión económica, muchos socios no renuncian al pago de su cuota porque hacerlo supondría un reconocimiento público de la existencia de problemas económicos. (Baena 2011, 23)

**Figura # 1: Pirámide de Necesidad de Maslow**



**Fuente: Editorial UOC 2011**

En el trayecto de nuestras vidas y con el pasar de las experiencias y etapas que se presenten, se van vinculando diferentes tipos de necesidades que son importantes para el desarrollo ya sea personal o profesional, y cada necesidad conlleva a una nueva y de mucho más importancia.



## **Atracción, abandono y rentabilidad de clientes**

Tradicionalmente el marketing se centraba en atraer nuevos clientes. Sin embargo, en la actualidad el marketing busca mantener los clientes ya existentes y construir con ellos relaciones rentables y estables.

La atracción de nuevos clientes requiere la aplicación de numerosos recursos orientados a la captación de clientes potenciales. Para ello, la empresa analizará la demanda del mercado y diseñará un producto que se adapte a sus necesidades al mejor precio posible.

Junto a esto, llevará a cabo campañas de comunicación que estarán disponibles en diferentes medios (televisión, radio, etc.). En algunos casos, recurrirá, además, al marketing directo y para ello, enviará mensajes personalizados a su móvil, cuenta de correo electrónico o domicilio particular, entre otros soportes.

Finalmente, la empresa debe tener en cuenta cuál es el canal de distribución idóneo (mayoristas, minoristas, detallistas, etc.) según el perfil del cliente potencial y los recursos de la compañía.

Sin embargo, no es suficiente con atraer nuevos clientes. Las empresas deben retenerlos. Por ejemplo, la mayoría de las grandes compañías de móviles pierden al año, una media del veinticinco por ciento de sus clientes por la portabilidad hacia nuevas compañías low cost del sector.

El abandono de clientes es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas. Los motivos son varios pero el más importante de ellos reside en que las expectativas generadas por el cliente no son satisfechas después de comprar el producto. Por lo tanto, el consumidor queda insatisfecho. Hay cuatro pasos básicos para reducir la tasa de abandono:

1. Definir qué se entiende por abandono y cómo medirlo. Por ejemplo, en una universidad, la tasa de abandono de sus alumnos puede ser medida a



---

través del número de alumnos de primer curso que deciden no matricularse el segundo año en la misma institución.

2. Identificar los motivos por los que los productos o servicios que ofrece no cumplen las expectativas generadas por sus clientes. A través de esta tarea, es posible identificar diferentes áreas de mejora.

3. Analizar las consecuencias negativas que se derivan de la pérdida de cada cliente. No todos los clientes son igual de rentables para la compañía por lo que a través de este análisis, la empresa será capaz de identificar cuáles son los clientes «preferentes». Con ello, el gestor del negocio orientará todos los recursos posibles a evitar su «fuga» a otra empresa de la competencia. En este sentido, hay que realizar una estimación sobre cuánto cuesta llevar a cabo una plan orientado a reducir la pérdida de clientes. Si el coste es inferior a los beneficios que genera, la empresa debe llevarlo a cabo.

4. Predecir los clientes con mayor riesgo o de abandono. Con ello, la empresa es capaz de establecer indicadores de abandono que permitan anticiparse adecuadamente y poner en práctica un protocolo de actuación (plan de retención y prevención del abandono).

Finalmente, hablamos de rentabilidad de clientes cuando nos referimos al resultado de la suma de todos los flujos futuros de ingresos de clientes, menos los costes de poner en manos del cliente el bien o servicio comercializado. Para obtener este ratio, es preciso identificar el tipo de cliente (no todos son iguales) y tener en cuenta su rentabilidad (fidelidad, ingresos históricos, etc.). Junto a ello, tal y como se ha expuesto anteriormente, hay que tener en cuenta los costes asociados a la venta del producto, tales como la captación del cliente o las acciones comunicación (visitas de vendedores, llamadas telefónicas, correo postal, etc.), entre otros. Esta sencilla operación permite identificar a los clientes más rentables, que no tienen por qué ser los que proporcionan mayores ingresos a la compañía.



En resumen, el cliente más rentable es el que genera más valor a la empresa. Sin embargo, valor no es lo mismo que ingresos. Es decir, valor implica ingresos pero no necesariamente a corto plazo. Por ello, medir la rentabilidad de los clientes empleando únicamente ratios financieros como el ROI (Return of Investment) puede ser insuficiente. Hay que tener en cuenta otros aspectos, como por ejemplo, la lealtad a la marca o el papel que dicho cliente puede desempeñar en su círculo más próximo (familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.) como prescriptor del producto o servicio comercializado. (Baena 2011, 30:32)

Normalmente las empresas se dedicaban a atraer nuevos clientes con el fin de aumentar su volumen de ventas y causar un impacto muy grande en el mercado que se manejan. Pero en la actualidad las empresas se han dado cuenta que deben de fidelizar a sus clientes ya que el abandono del mismo perjudica y resulta ser más costoso recuperarlo.

### **Satisfacción y retención de clientes**

La satisfacción de los consumidores con un determinado producto es un elemento esencial para que la empresa que lo comercializa logre retenerle como cliente. En este sentido, podemos definir la satisfacción como el grado en que un determinado bien se ajusta a las expectativas previamente generadas acerca del producto por el consumidor.

Sin embargo, dado que las expectativas del consumidor se realizan en términos de calidad y valor del producto, el responsable de marketing de cualquier organización debe tener claro la diferencia entre ambos términos. A este respecto, tal y como sostienen Ferrell y Hartline (2006: 124), «el concepto definido de manera más limitada es la calidad, que los clientes juzgan con respecto a cada atributo. Cuando el cliente considera un aspecto del valor más detallado, incluye otras características además de la calidad.» Tomemos como ejemplo el caso de un gimnasio.



Su calidad se deriva de atributos específicos, como la limpieza o la amplitud de las instalaciones. Incluso podríamos llegar a juzgar la calidad de las máquinas (pesas, bicicletas estáticas, etc.) del gimnasio. De hecho, muchos gimnasios hacen publicidad de la calidad de las máquinas que ofrecen a sus clientes. Sin embargo, cuando el consumidor considera otros aspectos como el precio, el tiempo que se requiere para llegar al gimnasio o el coste de oportunidad, hablamos de valor.

La satisfacción, por tanto, está relacionada con las expectativas generadas sobre un bien. Dado que calidad y valor son conceptos diferentes, es posible que un consumidor esté satisfecho con la calidad del producto pero insatisfecho con su valor, o viceversa. Sin embargo, pocas personas realizan juicios independientes acerca del grado de satisfacción que sienten con respecto a un determinado bien. Esto se debe a que la satisfacción puede basarse en aspectos ajenos a la calidad y el valor del bien analizado. El clima o el estado de ánimo son algunos ejemplos de factores capaces de influir en el cumplimiento de las expectativas de los consumidores y por tanto, en su grado de satisfacción con respecto a un determinado bien.

Atendiendo a las herramientas empleadas en la medición del grado de satisfacción de los clientes, podemos destacar las siguientes:

- Índice de Retención de Clientes (IRC). Porcentaje de clientes que compran nuevamente productos comercializados por la empresa. El objetivo es que esta cifra aumente, o al menos no varíe.
- Índice de Conversión de Clientes (ICC). Porcentaje de clientes potenciales que finalmente, adquieren el producto.
- Índice de Recuperación de Clientes (IRC). Porcentaje de clientes que dejan de comprar los productos o servicios comercializados por la empresa pero a los que, sin embargo, es posible atraer de nuevo mediante una política de incentivos (ofertas, cupones, etc.)



- Índice del Desgaste de Clientes (IDC). Porcentaje de clientes que no vuelve al comprar productos o servicios de la empresa. En algunos medios, el IDC es también conocido como Índice de Agitación. Un valor en aumento a lo largo del tiempo, debe ser motivo de preocupación para cualquier compañía, con independencia del sector en el que opere.
- Índice de Referencias (IR). Número de ventas producidas en la empresa gracias a la atracción de nuevos clientes fruto de las recomendaciones recibidas por parte de los clientes actuales. Todas las empresas deben orientar sus esfuerzos a registrar IR elevados.
- Valor de Pedido Promedio (VPP), también conocido como AOV (Average Order Value). Valor en dinero (euros, etc.) de la compra realizada por un determinado cliente (o grupo de clientes) con respecto al número de pedidos que dicho cliente realizó durante el año. Muchas empresas de consumo recurren a este ratio para identificar a los clientes que necesitan incentivos para realizar sus compras.
- Índice del Tiempo de Vida de un Cliente (VTV), también conocido como LTV (Life Time Value). Valor actual neto de los ingresos generados por un determinado cliente durante su período de vida. El LTV sirve para identificar a los clientes que más «valen» y a los que, por tanto, las empresas deben dirigir sus esfuerzos para retenerlos.

Atendiendo a la retención de clientes, es preciso señalar que la satisfacción de los clientes es un elemento clave para lograr su retención, ya que resulta poco probable que un cliente satisfecho decida explorar la oferta de los competidores. Además, los consumidores satisfechos son menos sensibles al precio de bienes similares ofrecidos por la competencia, por lo que tienden a continuar adquiriendo los productos de la empresa y no «fugarse» a la competencia. De esta manera, las empresas que deseen retener a los clientes deben llevar a cabo acciones para gestionar e incrementar la satisfacción de sus clientes como por ejemplo, las que se exponen a continuación:



- Analizar qué puede salir mal. Aunque existen muchas variables que la empresa no puede controlar, los responsables de marketing deben ser conscientes de su existencia y estar preparados para responder ante ellas.
- Ofrecer garantías de satisfacción. Muchas compañías respaldan sus ofertas comerciales garantizando el rendimiento de sus productos. Por ejemplo, algunas ofrecen el reemplazo del producto por otro de similares características. Otras van más allá y si el consumidor no queda satisfecho le devuelven su dinero, como sucede, por ejemplo, en El Corte Inglés.
- Priorizar la satisfacción del cliente. Las empresas deben conocer qué necesitan, demandan y esperan sus clientes, para lo cual, deben fijar un programa de seguimiento continuo de la satisfacción de sus clientes. Solo así, la empresa podrá tener relaciones estables y duraderas con ellos.
- Diseñar programas de fidelización. Una de las mejores formas de retener a los clientes es ofrecerles incentivos que premien su lealtad con la empresa. El objetivo es crear lazos que vinculen a la empresa con sus consumidores. Este tipo de programas llevan mucho tiempo implantados en determinados sectores, como el aéreo y el hotelero. Sin embargo, cada vez es mayor el número de compañías que los adoptan (librerías, supermercados, tiendas de moda, etc.)
- Gestionar las expectativas de los consumidores. Las expectativas definen, en parte, la satisfacción de los consumidores. Por tanto, las empresas deben «enseñar» a sus clientes cómo obtener el mejor servicio de los productos de la empresa para minimizar los problemas de insatisfacción con el producto derivadas de unas expectativas erróneas. Por ejemplo, antes de adquirir el Segway Human Transporter es preciso realizar un curso para aprender a utilizarlo de forma segura.
- Centrarse en los aspectos controlables por la empresa. Dado que existen factores que la empresa no puede controlar, parece lógico que la compañía centre sus esfuerzos en los que sí puede controlar como la



calidad de sus productos, el servicio ofrecido, las estrategias de fijación de precios, los canales de distribución, o los medios de comunicación empleados para anunciar el producto.

- Gestionar con eficiencia las quejas de los clientes. Menos del diez por ciento de los clientes insatisfechos se quejan a la empresa. Por el contrario, simplemente se van a la competencia. Para evitar que esto suceda, las empresas deben facilitar las quejas de los clientes, las cuales no solo deben ser escuchadas sino gestionadas de manera eficiente para corregir los errores cometidos.

En resumen, la retención de los clientes es un objetivo prioritario para cualquier empresa. Para lograrlo, los responsables de marketing deben invertir todos sus recursos disponibles (financieros, humanos, o de cualquier otro tipo). (Baena 2011, 34:36)

Satisfacer las necesidades del cliente es el objetivo principal de una empresa, y se habla de satisfacción cuando se vende un producto o servicio que se ajusta el cliente. Pero el proceso no termina allí se debe atender todos los llamados de atención del cliente para mejorar y seguir manteniéndolo como cliente

### **Posicionamiento y diferenciación**

El posicionamiento se refiere a la imagen mental que posee un consumidor acerca de un determinado producto o servicio. El objetivo de cualquier responsable de marketing es que dicha imagen sea positiva, para lo cual, la empresa puede elegir entre cualquiera de siguientes estrategias:

- Fortalecer la posición actual. La clave para fortalecer la posición actual de un producto es vigilar de forma constante qué necesitan los clientes de la empresa y el grado en que perciben qué productos satisfacen estas necesidades. Por tanto, el fortalecimiento de la posición actual se logra



cumpliendo, y a ser posible excediendo, las expectativas generadas por los consumidores. Por ejemplo, Ford se esforzó en diferenciar su mini van Windstar posicionándola continuamente entre las más seguras del mercado.

La posición de la Windstar era diferente a la buscada por la Odyssey de Honda (innovación) o la Town and Country de Chrysler (eficiencia). Al buscar un posicionamiento diferente, Ford se vio obligado a incrementar las características de seguridad para mantener su posición y seguir siendo competitiva.

- Reposicionamiento. El reposicionamiento consiste en modificar la percepción que los consumidores tienen de un bien en relación al resto de bienes ofertado por la competencia. Por ejemplo, una disminución en la cuota de mercado puede mermar la opinión que los clientes tienen sobre la capacidad del producto para satisfacer sus necesidades. En estos casos, la empresa debe buscar un nuevo posicionamiento.

La estrategia de reposicionamiento puede implicar un cambio radical en alguna de las variables del marketing mix de la empresa o quizás, en todas ellas. Por ejemplo, la National Shooting Sports Foundation, un grupo comercial de la industria armamentística estadounidense, lanzó una campaña comercial con el objetivo de reposicionar sus armas como herramientas para los deportes de tiro, como por ejemplo, la caza.

- Reposicionamiento de la competencia. Hay situaciones en las que, en lugar de cambiar la posición de la empresa, puede resultar mejor reposicionar a la competencia. Un ataque directo contra un competidor es probable que sitúe sus productos en una perspectiva menos favorable, o que incluso fuerce al competidor a modificar su estrategia de posicionamiento. Pepsi frente a Coca Cola, o Burger King frente a McDonalds ilustran este tipo de estrategia. Por ejemplo, Ulker –empresa turca de repostería y galletas– contrató al actor estadounidense Chevy Chase para que interviniese en unos anuncios de televisión encaminados



a promover el consumo de la Cola Turka. Los anuncios estaban diseñados para reposicionar a Coca Cola y a Pepsi como «los Estados Unidos», y no como una bebida gaseosa de sabor a cola. La estrategia aprovechaba el «malestar» que hay en Turquía contra los Estados Unidos para presentar la Cola Turka como el verdadero refresco turco.

Para llevar a cabo cualquiera de las tres estrategias antes mencionadas, las empresas pueden recurrir a diversos elementos, entre los que destacan los siguientes:

a) Precio y calidad. En estos casos, la empresa hace hincapié en el precio alto como señal de calidad. Por ejemplo, el turrón 1880 es «el turrón más caro del mundo».

b) Aplicación. Recalcar las diferentes formas de uso o aplicaciones de un producto es un medio efectivo de posicionarlo.

c) Usuario del producto. En función del tipo de cliente, la empresa busca un posicionamiento diferente. Por ejemplo, Zale Corporation tiene varios tipos de joyerías: Zale (clientes de edad media y gustos tradicionales), Gordon (clientes maduros) y Guild (clientes con elevados recursos y más de 50 años de edad).

d) Tipo de producto. Consiste en asociar los productos de la empresa con una categoría particular de productos diferentes. Por ejemplo, posicionar un edulcorante (endulzantes artificiales) con las golosinas.

Para conocer la posición concreta que un bien o servicio ocupa en la mente de los consumidores, las empresas suelen recurrir al mapa perceptual. Este instrumento, a través del cual se representa de manera gráfica (en dos o más dimensiones) la localización del producto, su marca, o la empresa en general, aporta en la mente de los consumidores las siguientes ventajas para la organización:

- Permite observar si la empresa está posicionada donde quería.



- Permite inferir correlaciones. Por ejemplo, una relación causal entre el precio del bien y la calidad percibida.
- Permite identificar nuevas oportunidades de negocio (segmentos de mercado que no están ocupados por ninguna empresa) y la existencia de segmentos saturados.
- Permite identificar a los competidores basándose en los atributos percibidos por los clientes, en lugar de los atributos reales del producto comercializado. Es decir, posiblemente el bien x es más caro y de peor calidad que el nuestro pero si está bien posicionado, es posible que los consumidores no se percaten de ello y lo consideren un bien sustitutivo.

Junto al posicionamiento de mercado, el responsable de marketing de cualquier organización debe conocer las estrategias de diferenciación. En este sentido, tal y como señalan Baena y Moreno (2010: 47), «diferenciar un producto supone distinguirlo del resto a través de la modificación de algún atributo intrínseco o extrínseco, siempre y cuando esa modificación sea percibida como tal por el consumidor. Entonces, ningún otro producto será percibido como sustitutivo.» Por lo general, la diferenciación se basa en tres aspectos diferentes. (Baena 2011, 38:41)

Toda empresa busca tener un buen posicionamiento en la mente de sus consumidores pero intervienen muchos factores como el precio y la calidad que brindan al mercado para poder lograrlo, las empresas deben mantenerse al día en estrategias para mantenerse o subir de posición ante la competencia.

### **Diferenciación basada en los atributos del producto**

Las empresas suelen proporcionar información al mercado sobre sus productos en alguno de los siguientes ámbitos:



- **Características del producto.** Es decir, descripción real del producto y sus especificaciones. Por ejemplo, la característica principal de la Coca Cola Zero es su composición (cero azúcares). Incluso cuando la información sobre las características del producto es muy importante, rara vez es el único motivo que lleva a un individuo a adquirirlo. Por ello, el objetivo de cualquier responsable de marketing es convertir las características en ventajas.
- **Ventajas.** La ventaja de la Coca Cola Zero es que es un sabor refrescante combinado con una composición baja en calorías. Sin embargo, al igual que sucedía con respecto a las características del producto, los consumidores no adquieren un bien por sus ventajas, sino por sus beneficios.
- **Beneficios.** La verdadera razón por la que los consumidores de un determinado mercado adquieren un bien, es para obtener beneficios, es decir, la satisfacción de sus necesidades. Por ejemplo, los beneficios de la Coca Cola Zero incluyen la pérdida de peso y una figura más estilizada y atractiva. Además, se trata de una bebida que puede ser consumida por personas diabéticas. (Baena 2011, 41)

Tener un producto de buena calidad diferenciado con buen precio y con beneficios reales causara un impacto positivo en la mente de los consumidores y por ende un alto nivel de consumo

### **Diferenciación basada en los servicios al cliente**

Una empresa puede encontrar dificultades para diferenciar a sus productos con respecto de la oferta de los competidores si todos los productos ofrecidos en el mercado tienen las mismas características y ventajas y además, ofrecen beneficios similares. En estos casos, la diferenciación basada en los servicios al cliente (antes, durante o incluso después de la compra), puede ser la única forma de diferenciar a los productos de la



empresa, aquellas que mantienen su anterior cifra de negocios es gracias al servicio personalizado que ofrecen a sus clientes. (Baena 2011, 41)

Brindar un buen servicio es una estrategia muy buena y agresiva, acompañado de un buen producto son armas para contrarrestar la competencia muchas veces el brindar un buen servicio mantiene al cliente fiel aunque el producto sea más costoso que la competencia

## **Imagen**

Tal y como señalan Ferrell y Hartline (2006: 154), «la imagen de un producto o empresa es la impresión general, positiva o negativa, que los clientes tienen de ella. Esta impresión incluye aquello que la organización hizo en el pasado, todo lo que ofrece en la actualidad y las proyecciones acerca de lo que hará en el futuro.» En ocasiones, la imagen lo es todo, o al menos, casi todo. Por ello, las empresas que gozan de una buena imagen diferencian sus productos basándose en este atributo, sin tener que recurrir a ninguna otra variable. Tal es el caso, por ejemplo, de empresas como BMW y Audi en el sector automovilístico, o Kellogg's y Campbell's en la alimentación. (Baena 2011, 42)

Desde el momento que una empresa inicia sus actividades debe darle una imagen y prestigio que los clientes admiren y noten para que obtengan credibilidad y confianza frente a sus consumidores

## **Variables del marketing mix**

Para vender un producto es necesario realizar un buen estudio de mercado que nos permita conocer las necesidades de nuestros clientes (reales y potenciales). Una vez tengamos dicha información, estaremos en condiciones de ofrecer el producto idóneo, al precio adecuado. Además, los potenciales clientes sabrán de su existencia porque para ello, la

empresa habrá elaborado una buena campaña de comunicación y el producto estará disponible en el canal de distribución adecuado.

En otras palabras, las 4 P del marketing (marketing mix de la empresa) pueden ser consideradas como las variables o herramientas con las que cuenta la compañía para lograr sus objetivos comerciales. Esto supone que, entre otras, las empresas deben adoptar decisiones relativas a la estrategia de producto, precio, distribución y comunicación de la empresa. (Baena 2011, 44)

**Figura # 2 Marketing Mix de la Empresa**



**Fuente: Editorial UOC 2011**

Para sacar a la venta un producto o servicio nuevo se deben conocer las necesidades del cliente basados en diferentes estudios de precio, calidad, una vez realizado esto la empresa estará en condiciones de crear un producto único y a su vez comunicarlo para venderlo

### **Decisiones de producto**

Con respecto a la estrategia de producto, podemos definir esta variable como cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado. A medida que cambia el entorno, también cambian las necesidades de los consumidores. Por ello, las empresas que deseen triunfar deben lanzar una oferta de



productos adaptada a las características del mercado en el que operan. Esto implica adoptar decisiones sobre los siguientes aspectos:

- **Ciclo de vida.** Los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo, pasando por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. En este sentido, el responsable de marketing de cualquier compañía debe analizar el ciclo de vida en que se encuentra el producto o servicio comercializado y en función de ello, elegir la estrategia comercial que mejor se adecúe al producto y a los cambios del entorno.
- **Planificación de nuevos productos.** Los productos deben adaptarse a los cambios del entorno. Por ejemplo, muchos de los platos de comida preparada ya no se venden en lata sino en envases aptos para ser calentados directamente en el microondas. Esto se debe a que las empresas se dieron cuenta de que la mayoría de los consumidores no solo demandaban que el producto se preparase de forma rápida y sencilla, sino además, deseaban que no hiciese falta ningún recipiente para calentarlos y por tanto, tener que fregarlo después. (Baena 2011, 44,46)

### **Decisiones de precio**

El precio representa la cantidad económica por la que la empresa está dispuesta a vender el producto o servicio comercializado. Por tanto, a pesar de tratarse de la variable del marketing mix más fácil y rápida de modificar, es una de las herramientas claves de la empresa. El motivo reside en que al fijar el precio hay que tener en cuenta los costes de producción, comercialización y distribución del producto. Además, el precio es un indicador de calidad, particularmente cuando no existen otro tipo de medidas. Por ejemplo, es muy raro que las tiendas que venden productos de gama alta y están situadas en una zona exclusiva, hagan rebajas o promociones especiales, ya que eso dañaría su imagen de exclusividad.



Ligado a lo anterior, podemos afirmar que el precio sirve para posicionar la marca. Es decir, el precio de un producto contribuye a la percepción mental que un cliente tiene sobre una marca determinada. Por ejemplo, la mayoría de los restaurantes de comida rápida (Burger King, McDonald's, etc.) son percibidos como restaurantes informales para gente de nivel adquisitivo medio, donde se sirve comida de baja calidad en términos alimenticios). Por ello, durante el proceso de fijación de precios hay que tener en cuenta numerosos factores, tanto internos a la empresa, como externos a la compañía. (Baena 2011, 46)

Todas las empresas desean sobrevivir en el mercado que se manejan, para esto tienen que adaptarse a los cambios y exigencias que a diario se presentan en el mismo, brindar un producto diferenciado y ajustar su precio sin perjudicarse a sí misma son estrategias de alto valor que el consumidor toma en cuenta.

### **Factores externos a la empresa que inciden en la fijación de precios**

1. Demanda. La elasticidad demanda mide la variación porcentual que experimenta la cantidad demandada ante una variación en el precio. Según Baena y Moreno (2010: 63), la elasticidad de la demanda es «la variación porcentual que experimenta la demanda de un bien respecto a la variación porcentual del precio del mismo bien.»

En la mayoría de los casos encontramos una relación directa y negativa entre la demanda de un bien y su precio, de manera que incrementos en el precio provocan caída de la demanda. Cuando así sucede, decimos que la demanda es elástica. Sin embargo, en ocasiones, la subida del precio no reduce la cantidad demandada. Tal es el caso del tabaco o la insulina. En estos casos, hablamos de demanda inelástica. En otras palabras, una demanda elástica es muy sensible ante cambios en el precio. Por el contrario, decimos que una demanda es inelástica si ante un cambio en el



precio del bien, la cantidad demandada apenas varía. Por ejemplo, el tabaco o la insulina tienen una demanda inelástica. En este sentido, a mayor elasticidad de la demanda, la variación del volumen de ventas ante cambios en los precios es mayor. Por tanto, los precios tienden a ser pequeños ante demandas muy elásticas. Lo contrario sucede si la demanda es inelástica.

2. Regulación legal. Si aumenta la carga impositiva (ecotasa, aranceles, etc.), los precios también aumentan.
3. Competencia. Por lo general, si solo existe una empresa en el mercado (monopolio), los precios son mayores. En cambio, cuando la competencia es fuerte, las compañías se ven obligadas a bajar sus precios para atraer y retener a sus clientes.
4. Inflación. En mercados con mucha inflación, los precios son elevados. (Baena 2011, 47)

### **Factores internos de la empresa que inciden en la fijación de precios**

1. Estructura de costes. Si los costes (fijos, variables o semivARIABLES) aumentan, también los precios de venta al público.
2. Posicionamiento. Una empresa que pretende que los consumidores identifiquen los productos que comercializa como bienes de elevada calidad y status, aplicará precios elevados.
3. Canales de distribución. A mayor número de intermediarios, mayores costes y por tanto, el precio también será mayor.
4. Recursos de la Compañía. Las empresas que tienen economías de escala pueden ofrecer precios más bajos. En este sentido, podemos definir las economías de escala es el proceso mediante el cual los costes unitarios de producción disminuyen a medida que se aumenta el número de



unidades producidas. Por ejemplo, fabricar un bizcocho implica un gasto de energía de fijo (tener el horno encendido una hora, aproximadamente). Sin embargo, si en lugar de solo un bizcocho se introducen tres moldes en el mismo horno, el coste de luz se prorratea entre los tres bizcochos y por tanto, el coste unitario de fabricación disminuye. (Baena 2011, 47, 48)

Para fijar el precio de un producto se deben tomar los factores internos y externos como la demanda que tiene el producto los impuestos a los que se someten también su costo de producción los recursos de la compañía y el posicionamiento del mismo.

### **Decisiones de comunicación**

Las decisiones de comunicación son el conjunto de actividades encaminadas a transmitir al mercado objetivo los beneficios que reporta el producto para que este lo adquiera. Las empresas cuentan con numerosas herramientas de comunicación: publicidad, venta personal, promociones de ventas, relaciones públicas e incluso, marketing directo. A través de estos medios, los consumidores (reales o potenciales) conocen la existencia de un determinado producto o servicio y las prestaciones tangibles (económicas) e intangibles (psicológicas) que ofrece.

• Las estrategias de comunicación pueden ser de cuatro tipos:

1. Dirección de ventas. Consiste en la configuración del equipo de ventas. Ello implica que la empresa debe tomar decisiones acerca del tamaño del equipo, diseñar la zona de ventas, fijar las cuotas de mercado, planificar las visitas que se van a llevar a cabo y finalmente, seleccionar, formar, motivar, supervisar y remunerar al personal implicado en esta actividad.

2. Publicidad y relaciones públicas. El principal objetivo de la función de publicidad y relaciones públicas reside en transmitir una imagen favorable del producto y de la empresa al mercado. Para lograrlo, la empresa debe



adoptar decisiones relativas al mensaje que se desea transmitir, el público objetivo al que se dirige, los medios de comunicación empleados, así como los soportes publicitarios que se van a emplear: televisión, radio, prensa, vallas publicitarias, páginas web, teléfono (telemarketing), mailing, etc.

3. Promoción de ventas. La promoción de ventas son todas aquellas actividades llevadas a cabo a través de los medios de comunicación, cuyo objetivo (Baena 2011, 48)

Las empresa comunican al mercado los diferentes productos o servicios que ofrecen con diferentes tipos de estrategias de comunicación ya sea mediante la fuerza de ventas, publicidad o promoción para posicionarse en la mente del consumidor.

### **Concepto y clasificación de mercado**

Etimológicamente, el término mercado viene del latín mercatus (tráfico, comercio). Una primera y extendida acepción de mercado hace referencia al lugar físico donde se realizan los intercambios de bienes y servicios. De este modo, mercado es el entorno (físico o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. Es decir, la institución u organización social a través de la cual los vendedores y compradores de un determinado bien o servicio, realizan sus transacciones comerciales. Sin embargo, desde el enfoque del marketing, podemos entender el mercado como el conjunto de personas u organizaciones que tienen necesidad de un determinado producto o servicio y además, disponen de los recursos y la capacidad (legal, moral, etc.) para adquirirlo.

De este modo, mercado es un conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores y en contraposición con una simple venta, el término mercado implica el comercio regular y regulado donde los participantes compiten entre ellos por llevar a cabo la transacción.



Podemos distinguir diferentes tipos de mercados. Los criterios más empleados atienden al número de participantes, el tipo de producto y las características de los compradores.

### **Tipos de mercados según el número de participantes**

- Monopolio. Existe un único oferente y muchos demandantes. Este mercado se caracteriza por la existencia de muchas y fuertes barreras de entrada.
- Oligopolio. Existe un número reducido de oferentes y muchos demandantes.
- Competencia monopolística. Es la situación más frecuente. En este tipo de mercado coexiste un amplio número de oferentes con productos diferenciados y un elevado número de demandantes.
- Competencia perfecta. Este tipo de mercado se caracteriza por la existencia de un elevado número vendedores que ofrecen un producto relativamente homogéneo, por lo que ninguna empresa tiene poder suficiente para fijar los precios de forma unilateral. Por consiguiente, la oferta y la demanda del bien determinan un precio de equilibrio, ante el cual, las empresas deciden libremente que cantidad producir.

En otras palabras, cuando existe competencia perfecta el mercado determina el precio, que debe ser aceptado por cada empresa como un valor fijo que no se puede variar. (Baena 2011, 81)

En nuestro medio existe todo tipo de mercado conformado por vendedores y compradores comercializando diferentes tipos de productos bienes y servicios y día a día tanto los consumidores como el mercado son exigentes con nuevos productos diferencias y con precios que se ajustan a sus consumidores.



## **Tipos de mercado según la clase de producto**

- Mercado abierto. Este tipo de mercado coordina las operaciones de compra venta de fondos públicos realizados por el banco central de un país.
- Mercado de cambios. El mercado de cambios se refiere a las transacciones de divisas. Existen dos tipos: mercado de cambios al contado (las operaciones se realizan para su entrega y pago en el momento o a los pocos días de ser contratadas), y mercado de cambios de futuros (la entrega y pago de divisas se produce en una fecha futura previamente fijada).
- Mercado de capitales. Recoge las diferentes operaciones financieras que se efectúan a medio y largo plazo. Existen dos tipos: mercado de crédito (las operaciones son realizadas a través de préstamos de los bancos y de las instituciones de inversión), y mercado de valores (las operaciones se efectúan mediante las transacciones de diferentes títulos valores en la Bolsa).
- Mercado de valores. Denominación que designa el conjunto de personas, entidades públicas o privadas, relacionadas con la emisión, contratación y control de valores negociables.
- Mercado negro. Este término recoge las transacciones que se realizan al margen de la ley de un determinado país.
- Mercado de futuros. Denominación empleada para designar aquellos mercados en los que se realizan la contratación de productos para la entrega futura o diferida de los mismos a un precio determinado y acordado previamente entre el comprador y el vendedor. (Baena 2011, 82)

Existen diferentes tipos de mercados donde se dan diferentes transacciones en diferentes situaciones donde interviene instituciones financieras Bancos, Bolsa de valores, el estado y las leyes del mismo.



## **Tipos de mercado según las características de los consumidores**

- Mercado de consumo. Está compuesto por todos los compradores finales (personas o unidades familiares) que demandan bienes para su uso o consumo final.
- Mercado de servicios. En ocasiones, los consumidores no demandan productos sino la prestación de determinados servicios.
- Mercado de negocio. Toda organización necesita comprar bienes a otras organizaciones para someterlos al proceso de producción, integrarlos en otros productos o venderlo al cliente final.

De entre todos los tipos de mercado expuestos anteriormente, el de consumo, servicio y negocio, son los que mayor volumen de negocio representan y por tanto, su conocimiento es prioritario para el responsable de marketing de cualquier compañía. (Baena 2011, 82,83)

Los tipos de mercado según los consumidores se dan de acuerdo al producto servicio o bien que consuman o compren y estos tres son los que comúnmente presentan un mayor volumen de negocios.

### **Mercado de consumo, servicios y negocio**

Tal y como se ha expuesto anteriormente, el mercado de consumo está compuesto por todos los compradores finales (personas o unidades familiares) que demandan bienes para su uso o consumo final. Así pues, se caracteriza por ofrecer una elevada gama de productos y marcas en cada una de las categorías; las inversiones realizadas en comunicación por parte de las empresas que compiten en dicho mercado son elevadas; suele emplear medios de comunicación masivos (televisión, radio, etc.) en las campañas y contribuye a la generalización y difusión de los avances tecnológicos.



Atendiendo al tipo de bienes que se ofertan en un mercado de consumo, podemos distinguir entre mercado de consumo inmediato y mercado de consumo duradero. En el primero (mercado de consumo inmediato), los productos se extinguen casi inmediatamente después de ser utilizados. Además, suele transcurrir poco tiempo desde una compra a otra. En la mayoría de los casos, no supera la quincena. Por otra parte, el consumidor de este tipo de mercado no suele invertir mucho tiempo en buscar información y evaluar las diferentes alternativas de compra, por lo que muchas veces se trata de compras por impulso.

Finalmente, los precios unitarios de los productos comercializados en los mercados de consumo inmediato no suele ser elevados, puesto que los consumidores suelen ser muy sensibles a esta variable (elevada elasticidad de la demanda). Por ello, el margen comercial aplicado por las empresas que operan en los mercados de consumo inmediato suele ser reducido.

En cambio, los productos del mercado de consumo duradero no se extinguen tras su uso sino que por el contrario, permiten su uso a largo plazo. Por ello, suelen transcurrir largos períodos de tiempo desde una compra a otra. Además, el proceso de decisión de compra en este tipo de mercado es de alta implicación. Se trata, por tanto, de una decisión de compra más planificada y compleja en la que el cliente suele buscar información sobre las alternativas de compra e invertir bastante tiempo en evaluar las diferentes alternativas posibles.

Asimismo, los márgenes comerciales y la importancia de las marcas de fabricante son mayores en el mercado de consumo duradero en comparación con el mercado de consumo inmediato. Por el contrario, los canales de distribución son más cortos y estrechos, por lo que resulta relativamente frecuente encontrar un sistema de distribución selectiva e incluso exclusiva. Finalmente, los precios suelen ser elevados en los mercados de consumo duradero, ya que la sensibilidad al precio no es muy grande respecto de los productos comercializados en este tipo de mercado.



Sin embargo, a pesar de la importancia del mercado de consumo (inmediato o duradero), resulta innegable que el mercado de servicios está ganando cada vez más importancia. De hecho, en la mayor parte de los países desarrollados, representa entre el sesenta y el setenta por ciento de su producto interior bruto. En este sentido, existen cuatro características que distinguen al mercado de servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y por último, su naturaleza perecedera.

### **1. Intangibilidad**

Los servicios son intangibles. Es decir, no pueden tocarse, probarse u olerse. Esta característica dificulta su evaluación por parte de los consumidores antes de la compra. Por ejemplo, resulta imposible saber lo bien que te lo puedes pasar en una fiesta de nochevieja antes de acudir a ella, puesto que no se puede mostrar antes de su consumo. El reto de los responsables de marketing reside por tanto, en ofrecer «pistas» sobre la calidad del servicio comercializado. Por ejemplo, los hoteles suelen mostrar fotos de sus habitaciones y las universidades incluyen testimonios de antiguos alumnos.

### **2. Inseparabilidad**

A diferencia de lo que sucede con los productos, en los servicios la producción y consumo se llevan a cabo a la vez, por lo que son inseparables. Por ejemplo, una función de teatro se produce y consume al mismo tiempo. Esta característica acentúa la importancia del proveedor del servicio como parte responsable de la satisfacción del cliente. De este modo, la cortesía y amabilidad de un camarero puede afectar (de forma positiva o negativa) en la percepción que un individuo se genera sobre una comida en un restaurante.



### **3. Variabilidad**

La calidad de un servicio puede variar, lo que dificulta su normalización. Por ejemplo, dos hoteles de la misma cadena y situados en la misma zona geográfica, pueden ofrecer un servicio diferente dependiendo de la actitud y simpatía de sus empleados (camareros, animadores, recepcionista, etc.). Del mismo modo, una misma asignatura puede resultar aburrida o interesante en función del profesor que la imparte.

Debido a la gran variabilidad de servicios, los responsables de marketing deben ser conscientes de lo importante y necesario que resulta llevar a cabo una rigurosa selección, formación y motivación de sus empleados. Por otra parte, la sustitución de personas por equipos informáticos (cajeros automáticos en lugar de ventanilla en los bancos) ayuda a reducir la variabilidad de los servicios y por tanto, aumentar su estandarización.

### **4. Naturaleza perecedera**

Junto a la intangibilidad, inseparabilidad y variabilidad, los servicios se caracterizan por no ser posible almacenarlos para su consumo posterior. Es decir, tienen una naturaleza perecedera. Así pues, una entrada para un concierto que se celebra un día determinado no puede ser consumida tres meses después. Por tanto, las entradas que no fueron vendidas para la función del día x representan ingresos perdidos para los organizadores del evento que no pueden recuperarse al día siguiente. La equiparación de la oferta con la demanda debe ser por tanto, una prioridad para los responsables de marketing de las compañías que ofrecen servicios. Por ejemplo, si un restaurante tiene un elevado número de reservas para los fines de semana pero no así para durante el resto de días, deberá ofrecer incentivos para que la gente acuda a su restaurante los días de diario (2x1, bebida gratis, música, etc.).



Tal y como se señaló en la sección anterior, el mercado de negocio (también conocido como Business to Business o B2B) consiste en la venta de bienes o servicios a otras empresas para fines comerciales diferentes del mero uso personal. Este concepto no solo incluye los bienes finales sino también, aquellos empleados para fabricar otros productos. Es decir, los bienes intermedios.

De este modo, un producto adquirido para consumo personal o para ser regalado a otra persona, es un bien de consumo. Sin embargo, si dicho producto es adquirido para ser integrado en otro producto o servicio, se trata de un bien de negocio. Por ejemplo, la compra de mobiliario (mesas y sillas) para una casa, es un bien de consumo. En cambio, si los productos los compra un colegio, se trataría de un caso de marketing de negocio. En este sentido y como si de una familia se tratase, pueden intervenir varias personas en las decisiones de compra adoptadas en el mercado de negocio:

- **Iniciador:** es quien advierte de la conveniencia de adquirir el producto para satisfacer una determinada necesidad.
- **Influenciador:** persona cuyo punto de vista o consejo tiene algún peso en la toma de la decisión final. El personal técnico de la empresa suele desempeñar un papel importante como Influenciador.
- **Decisor:** decide sobre alguno de los elementos de la decisión de compra (qué comprar, cómo comprar o dónde comprar). En las compras complejas, a menudo resulta complicado determinar quién toma la decisión final (adquirir o no el producto).
- **Comprador:** es quien lleva a cabo la compra una vez tomada la decisión de comprar. Dependiendo de la importancia de la compra, el comprador puede ser desde el presidente de la compañía hasta el agente de compras de la empresa.



- Usuario: consume o utiliza el producto o servicio. Por lo general, los usuarios inician el proceso de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto en otras palabras, la principal característica que distingue a los productos del mercado de negocio frente a los de consumo, es el uso que se les va a dar. No obstante, el mercado de negocio también se caracteriza por el elevado volumen de ventas totales (tanto en unidades físicas como monetarias), a pesar del reducido número de compradores. Esto favorece un gran conocimiento (directo y personal) de los clientes por parte de los vendedores, por lo que rara vez se recurre a los medios de comunicación masiva (vallas publicitarias, televisión, prensa general, etc.).

Además, la demanda de los consumidores del mercado de negocio es derivada, inelástica y en ocasiones, fluctuante, haciendo más complejo el proceso de negociación entre los oferentes y demandantes suelen ser más complejo. (Baena 2011, 83:86)

Existen mercados de consumo servicios y negocios y en cada uno se dan situaciones distintas donde intervienen el precio la demanda y exigencias de los consumidores para los vendedores de dichos productos que son duraderos y no duraderos. También se puede percibir que el servicio está ganando más importancia por ser un plus de mucha importancia y más para aquellos que se dedican a brindar un servicio este sería su mayor fortaleza.

### **Plan estratégico, misión, visión, y Unidad Estratégica de Negocio**

Las empresas diseñan planes estratégicos, ya sea a corto, medio o largo plazo, para alcanzar sus objetivos, según el tipo de empresa que se trate. Para su elaboración, la organización debe identificar sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas. Estas variables, en combinación con otro tipo de información (recursos financieros y humanos, adaptación al entorno, etc.) proporcionan la base para que una empresa tome mejores



decisiones presentes y futuras. De este modo, podemos definir el plan estratégico de una empresa como una herramienta de gestión por la que se determinan tanto los pasos a seguir como la metodología y el tiempo para alcanzar unos objetivos previamente fijados por el equipo gerencial de la compañía.

La planificación estratégica de una empresa se produce, por tanto, a través de cuatro etapas:

1. Formulación de misión y objetivos de la organización.
2. Análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la compañía.
3. Análisis del entorno.
4. Formulación de estrategias.

Asimismo, podemos distinguir tres niveles de planificación estratégica:

1. Estrategia corporativa. Sirve para precisar la misión, visión y definición del negocio de la empresa.
2. Estrategia de cartera. La estrategia de cartera define las estrategias específicas para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de la empresa y además, les asigna recursos.
3. Estrategia Funcional. Diseña planes para cada departamento (función) de la empresa (marketing, finanzas, contabilidad, etc.).

En los últimos años, las empresas se han dado cuenta del papel que las declaraciones de misión juegan en su estrategia de marketing. Como consecuencia, estas declaraciones se han orientado mucho más hacia el cliente. (Baena 2011, 101,103)

Una empresa para subsistir en el mercado debe de estar al día con las actividades de la competencia, para luego elaborar un plan estratégico que



le permita contrarrestar a su competidor, todo esto junto con estudios y recursos propios de la compañía para que tome decisiones dirigidas al cumplimiento de sus objetivos.

### **Objetivo de marketing y ventaja competitiva**

Un objetivo de marketing es una declaración de los objetivos que se pretenden alcanzar a través de las herramientas de marketing de la empresa. Para que sea útil, los objetivos de marketing deben reunir dos requisitos:

- a) Deben ser realistas, medibles y concretos.
- b) Deben ser consistentes y señalar de forma clara las prioridades de la empresa.

Los objetivos bien especificados comunican la filosofía de marketing de la empresa diseñada por la alta dirección. Además, orientan a los cargos de inferior nivel de forma que los esfuerzos de marketing estén coordinados y caminen en una única dirección. Por ejemplo, supongamos que el objetivo de nuestra empresa consiste en servir mejor a los clientes. El objetivo de marketing debería definirse de la siguiente forma (o lo más parecida posible): «nuestro objetivo es incrementar el nivel de satisfacción del cliente en la encuesta anual de satisfacción, de forma que durante 2011 alcancemos una calificación de al menos el 85% y que, al menos el 75% de los clientes que adquirieron nuestros productos durante 2011, vuelvan a comprarlos en 2012».

Una ventaja competitiva es un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos percibidos por el mercado objetivo que le hacen superior a la competencia. Las ventajas competitivas no son tales si los clientes no las consideran valiosas. Así, los responsables de marketing deben volcarse en la tarea de darles difusión y convencer al mercado de



que sus ventajas son superiores a las ofrecidas por la competencia. Por ejemplo, Wall-Mart comunica con efectividad su estrategia de precios bajos empleando para ello, una carita sonriente. La clave de una ventaja competitiva es la capacidad para mantenerla. Por eso, el objetivo de cualquier empresa es ser capaz de alcanzar ventajas competitivas sostenibles, es decir, ventajas que no puede ser copiada por ninguna otra empresa de la competencia.

La sostenibilidad de una ventaja competitiva radica en la rapidez con que los competidores pueden imitar la estrategia de la compañía. Tal y como sostienen Lamb, Hair y McDaniel (2002: 39), «la imitación requiere que el competidor identifique la ventaja competitiva del líder, determine cómo se logró y luego aprenda a reproducirla». Por ejemplo, Datriil entró en el mercado de los analgésicos y se posicionó como un sustitutivo al Tylenol, solo que más barato. Tylenol respondió bajando sus precios por lo que la ventaja de Datriil desapareció. En este caso, Datriil no tenía una ventaja competitiva sostenible frente a Tylenol, sino únicamente una ventaja diferencial. Podemos distinguir tres tipos de ventajas competitivas:

### **Ventajas Competitivas en costes**

Una ventaja competitiva en costes puede basarse en la obtención de materias primas «baratas», economías de escasa, curvas de experiencia o por ejemplo, en una distribución eficiente del stock y la cadena de operaciones de la empresa (producción Just in Time). Por ejemplo, la logística llevada a cabo por el Grupo Inditex (Zara, Bershka, Oysho, etc.) le permite operar con costes de inventario más bajos que sus competidores, lo que traduce en precios más bajos para los consumidores. Por tanto, podemos afirmar que una ventaja competitiva basada en costes hace posible que la empresa mejore su posición con respecto a sus competidores. Al hablar de las ventajas competitivas en costes, las



empresas deben tener presente que los costes pueden reducirse de cinco maneras diferentes:

- **Curvas de experiencia.** Una curva de experiencia se define como aquella que recoge la reducción de los costes de la empresa a una tasa predecible, a medida que la empresa incrementa su experiencia en la fabricación del producto. El efecto de las curvas de experiencia abarca una amplia variedad de costes (marketing, administración, etc.) que permiten a la empresa fijar sus precios a través de predicciones sobre los costes futuros, en lugar de sobre los costes presentes.
- **Mano de obra eficiente.** Muchas empresas trasladan la localización de sus fábricas a lugares donde la mano de obra resulta más barata (Asia y Europa del Este, principalmente).
- **Subsidios gubernamentales.** En ocasiones, los gobiernos (estatales o autonómicos) pueden ayudar a determinadas industrias locales a través de préstamos sin interés.
- **Innovaciones de producto.** Las innovaciones llevadas a cabo durante el proceso de producción pueden ayudar a reducir de forma significativa el coste de producción de un determinado bien. Tecnologías como el diseño asistido por ordenador (CAD/CAM) o el uso de robots son un ejemplo.
- **Nuevo formato de prestación de servicios asociados al producto.** Casi todas las aerolíneas han visto reducidos sus costes en la gestión de reservas y emisión de billetes gracias a la posibilidad de prestar dichos servicios a través de internet (reservas online, billete electrónico, etc.).

### **Ventajas en diferenciación por producto o servicio**

Dado que las ventajas competitivas en costes son susceptibles de erosión (los competidores pueden copiarlas y por tanto, beneficiarse también de ellas), las empresas deben buscar otras formas de obtención de ventajas



competitivas. Una de ellas, es la diferenciación. De este modo, decimos que existe una ventaja competitiva en diferenciación de producto o servicio cuando la empresa que lo comercializa proporciona algo único que ofrece valor añadido para los consumidores. Una de las principales ventajas competitivas en diferenciación es la que se obtiene a través del valor de marca. Mercedes o Rolex son algunos ejemplos. Las ventajas competitivas en diferenciación pueden basarse en dos aspectos:

- Impresiones de valor. Las impresiones de valor de un producto son las características de un producto que suponen valor para el cliente. Por ejemplo, un regalo envuelto en un bonito papel o un frasco tallado suelen ser un indicador de regalos valiosos.
- Productos aumentados. Hablamos de producto aumentado cuando una empresa incorpora a un determinado bien determinadas características que el cliente no esperaba. Los productos light son ejemplos de producto aumentado.

### **Ventaja de nicho**

Una empresa obtiene una ventaja competitiva de nicho cuando todos sus esfuerzos de marketing se centran en un pequeño segmento de mercado cuyas necesidades no han sido cubiertas por ninguna otra empresa. Muchas empresas aplican esta estrategia al centrarse en un único mercado geográfico. (Baena 2011, 103:105)

Toda empresa tiene objetivos de marketing y una ventaja competitiva, dos variables de suma importancia para mantenerse en el mercado. La ventaja competitiva es un plus que diferencia el producto o servicio de la competencia y lo hace mejor frente a los consumidores, también existe ventaja de costes donde influye el precio y ventaja por producto o servicio.



## Planificación estratégica de mercado

La entrada (o no) en un determinado mercado, así como su permanencia en él depende de determinados aspectos. La cultura de la empresa, su filosofía, los recursos de los que dispone o la experiencia acumulada son algunos de ellos. Sin embargo, esta decisión también puede verse afectada por determinadas características de mercado tales como la tasa de crecimiento, el nivel de saturación o la situación estratégica de los competidores, entre otras. De entre todas las herramientas existentes para analizar la situación de la cartera de negocios y seleccionar la mejor alternativa, las matrices de Ansoff, Boston Consulting Group (BCG) y McKinsey son las más utilizadas.

En concreto, estas matrices son empleadas por las compañías para clasificar las UEN según su potencial de crecimiento y beneficio, asignar o repartir los recursos entre dichos negocios, saber en qué negocios se debe invertir y cuáles mantener. Asimismo, puede suceder que la compañía posea algunas UEN que en su momento fuesen rentables, pero ya no lo sean. Si así sucediera, será necesario sustituirlas por nuevos negocios con potencial de rentabilidad a través de alguna de las siguientes estrategias:

- Crecimiento intensivo. Implica identificar oportunidades de crecimiento dentro de los propios negocios.
- Crecimiento integrado. Supone identificar oportunidades para construir o adquirir negocios que se relacionen con los actuales de la empresa.
- Crecimiento diversificado. Implica identificar oportunidades en nuevos negocios aunque éstos no tengan nada en común con los actuales de la compañía. (Baena 2011, 106)

Existen varias herramientas que nos permiten saber o proyectar el resultado de un negocio debido a lo difícil que es entrar o no entrar a un mercado y mucho más mantenerse como las diferentes matrices que se



nombraron anteriormente, también hay estrategias de crecimiento que permiten identificar diferentes oportunidades.

## **Matriz BCG**

La Matriz del Boston Consulting Group, también conocida como la matriz crecimiento/participación, o matriz BCG, es una herramienta desarrollada en los años 1970 por The Boston Consulting Group. Esta matriz sirve para orientar a las empresas en la toma de decisiones para la inversión o desinversión e incluso abandono, de cada una de las diferentes UEN de la compañía. Para ello, se elabora una matriz de 2x2 cuyo eje vertical define la tasa de crecimiento del mercado mientras que el eje horizontal recoge la participación de la empresa en el mercado (cuota de mercado).

A través de la matriz BCG podemos distinguir cuatro situaciones diferentes:

- **Estrella.** Se trata de un líder de mercado que crece con rapidez y por tanto, suele necesitar mucho dinero para financiar su rápido crecimiento. Se recomienda potenciar al máximo dicho área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro y por tanto, la UEN se convierta en una vaca lechera.
- **Interrogante.** La UEN muestra baja participación en la cuota de mercado en una industria que, sin embargo, crece con mucha rapidez. Los interrogantes, al igual que las estrellas, necesitan mucho dinero puesto que sin apoyo, acaban convirtiéndose en perros. En ocasiones, los interrogantes cambian de posición y se convierten en estrellas.
- **Vaca lechera.** Las vacas lecheras representan UEN que a pesar de tener poco crecimiento se benefician de una elevada participación en el mercado. De este modo, sirven para generar los recursos necesarios para crear nuevas estrellas.

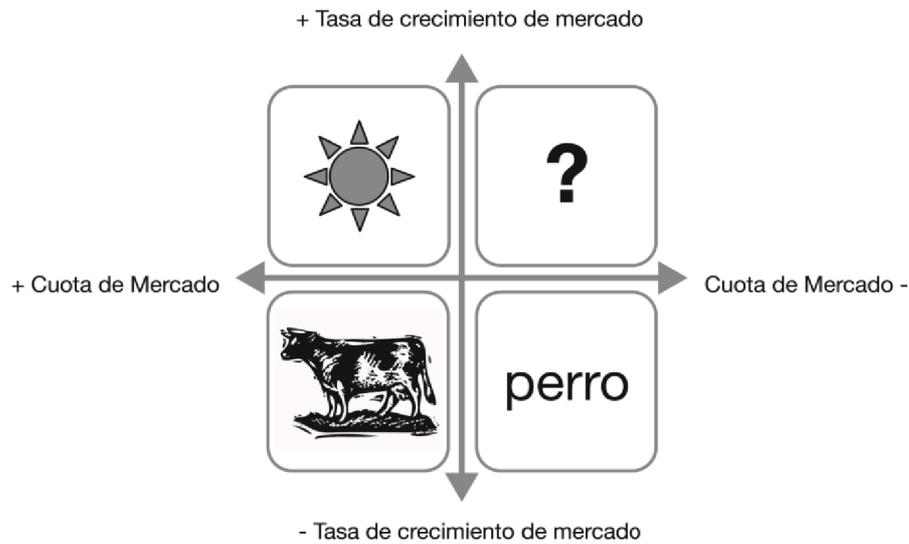


- Perro. Los perros muestran poca participación en un mercado que además, registra tasas muy pequeñas de crecimiento. Se trata de una UEN con baja rentabilidad o incluso negativa, por lo que la mayoría terminan siendo retiradas del mercado.

Una vez identificada la situación de cada una de las UEN de la empresa (estrella, interrogante, vaca lechera o perro), el siguiente paso es asignar recursos a cada una de ellas. Existen cuatro posibilidades:

- Construcción. Es la estrategia adecuada para empresas que tienen una UEN en crecimiento y con potencial suficiente como para convertirse en una estrella (interrogantes en la matriz BCG). De este modo, la compañía cederá recursos a corto plazo a favor de este nuevo negocio.
- Mantenimiento. Aquellas empresas cuyas UEN se caractericen por ser vacas lecheras deben conservar su participación en el mercado al tratarse de una importante fuente de recursos económicos que, sin duda, la empresa necesitará para fortalecer su posición en otros ámbitos (estrellas e interrogantes).
- Cosechar. El objetivo de esta estrategia es incrementar la rentabilidad a corto plazo y por ello es recomendable para todas las UEN, a excepción de las estrellas. Por ejemplo, Lever Brothers ha «cosechado» el jabón Lifebuoy durante años sin apenas invertir en campañas de promoción.
- Eliminación. Las empresas deben eliminar las UEN que registran poca participación en un mercado y que además, tienen tasas de crecimiento bajo (perros). (Baena 2011, 106:108)

**Figura # 3 Matriz BCG**

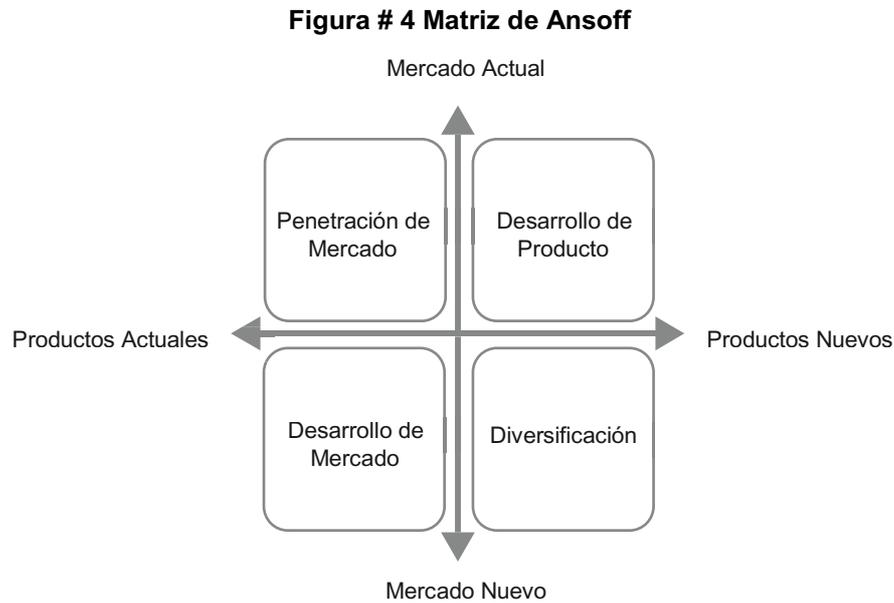


**Fuente: Editorial UOC 2011**

Esta matriz permite identificar el crecimiento del producto en el mercado así mismo su posicionamiento, y a su vez permite saber a la empresa si es rentable o no mantener el producto en el mercado.

### **Matriz de Ansoff**

La matriz de Ansoff también conocida como matriz producto/mercado, expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su estrategia de crecimiento. Esta matriz recoge las cuatro estrategias que puede adoptar una empresa dependiendo de si la compañía opera en el mercado actual o en uno nuevo a través de la gama de productos actuales o bien, mediante nuevos productos.



**Fuente: Editorial UOC 2011**

### **Penetración de mercado**

Consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Para lograrlo, la empresa puede optar por dos vías:

#### **a) Desarrollar la demanda global.**

Se consigue a través del incremento de la frecuencia de utilización del producto, aumentar la tasa de consumo medio o bien, buscar nuevos usos para el producto.

#### **b) Aumentar la cuota de mercado.**

El incremento en la cuota de mercado puede lograrse al mejorar las prestaciones del producto o el servicio, reposicionando la marca, reduciendo el precio, comprar el negocio de un competidor para adquirir su



cuota de mercado, o incluso, reforzando la red de distribución. (Baena 2011, 108,109)

En el momento que una empresa termina de elaborar un producto el próximo paso es comenzar con la respectiva penetración al mercado. Se puede hacer de varias maneras como buscar nuevo uso para dicho producto o posicionándolo en la mente del consumidor.

### **Desarrollo de mercado**

Tiene por objetivo incrementar el volumen de ventas de la empresa mediante la introducción de los productos actuales en nuevos mercados. En concreto, la estrategia de desarrollo de mercado puede llevarse a cabo de tres formas:

#### **a) Nuevos Segmentos (mismo mercado geográfico).**

En este caso, el desarrollo de mercado se produce introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo (o viceversa) o bien, a través del reposicionamiento del producto para ofrecerlo a otro grupo de consumidores.

#### **b) Nuevos circuitos de distribución.**

Por ejemplo las máquinas de vending, venta directa e internet.

#### **c) Expansión geográfica.**

Se logra a través de la implantación de la empresa en otras regiones del país e incluso, en un país extranjero. (Baena 2011, 109,110)



Incrementar las ventas de una empresa introduciendo los productos actuales en nuevos nichos de mercado es el objetivo de principal del desarrollo de mercado.

### **Desarrollo de producto**

Consiste en aumentar las ventas introduciendo nuevos productos en los mercados actuales. Al igual que en los casos anteriores, existen tres posibilidades:

#### **a) Adición de características.**

Por ejemplo, aumentar la funcionalidad del producto o añadir un valor emocional al producto.

#### **b) Ampliar la gama de productos.**

Implica la creación de nuevos modelos, tamaños e incluso versiones del producto inicial.

#### **c) Rejuvenecimiento la línea de productos.**

Para lograrlo, la empresa puede introducir una nueva generación de productos que sustituya a los obsoletos o bien, mejorar la estética del producto vigente. (Baena 2011, 110)

En esta ocasión consiste introducir nuevos productos en los mercados actuales con diferentes posibilidades, como puede ser las características la ampliación de la gama de productos o renovar la línea de productos.

### **Diversificación**

Mediante la diversificación, la empresa entra en un nuevo mercado a través de un producto diferente. Este tipo de estrategia está aconsejada si el



sector en el que opera la empresa presenta pocas oportunidades de crecimiento o rentabilidad. Los motivos pueden ser diversos, aunque en la mayoría de los casos se debe a que la competencia ocupa una posición demasiado fuerte o bien, porque el mercado está estancado o incluso en declive. En otras palabras, la estrategia de diversificación implica la entrada en mercados completamente nuevos para la empresa, por lo que se trata de la estrategia más arriesgada. (Baena 2011, 110)

La diversificación es otra estrategia que las empresas emplean más aun cuando presentan pocas oportunidades de crecimiento o rentabilidad. Esta estrategia también es la más arriesgada porque se busca entrar en mercados completamente nuevos.

### **La imagen de la organización**

El manejo de la imagen de una compañía es una de las acciones clave de la gerencia. El líder debe definir cuál es la imagen que se desea proyectar, las alternativas para lograrlo, cómo se desarrollan y establecer los indicadores para evaluar el impacto que se causa dentro de la misma organización y en su público externo.

Este fenómeno se da porque el ser humano comprende y maneja la realidad interpretando y dando sentido a todo lo que lo rodea, a sus experiencias en relación con su entorno, por eso usted debe fomentar el proceso de implementación de la imagen de su empresa, el cual tiene los siguientes pasos:

1. Crear la imagen de la organización requiere establecer los rasgos distintivos que permitan identificarla y diferenciarla claramente dentro del mercado.



2. Proyectar la imagen consiste en disponer íntegramente todos los elementos pertinentes para orientar la construcción de lo que se quiere vender como empresa.

3. Mantener la imagen de la empresa, positiva por supuesto, implica mostrar con la calidad del servicio el impacto causado con el producto de forma inicial, logrando consolidar la confianza y la lealtad de los clientes y ampliando la penetración, el cubrimiento y el posicionamiento en el mercado.

4. Desarrollar la imagen de la institución es mantener al día los componentes del servicio según las exigencias del crecimiento de la economía y del sector, siempre obteniendo la satisfacción total del cliente. De igual manera, nos formamos una imagen de una organización por lo que sabemos, lo que vemos, lo que recibimos y lo que sentimos de ella

Sabemos: Lo que la entidad comunica en cuanto a sus metas, visión, misión, valores, cultura, características distintivas, productos y servicios que ofrece. Este saber lo obtenemos por publicidad, promoción, noticias o por lo que los otros "nos cuentan" sobre ella.

Vemos: Sus oficinas, su gente, sus formas de papelería, sus instalaciones, decoración, logotipos, anuncios, afiches, etc.

Recibimos: Atención, información, obsequios, productos, servicios, costos razonables, argumentos reales, etc. En caso de pertenecer a la empresa, recibimos igualmente beneficios tanto económicos como sociales, culturales, educativos, recreacionales, emocionales, etc.

Sentimos: La actitud de la empresa, reflejada en su estilo, su seriedad en el cumplimiento de su promesa básica, la lealtad a su compromiso, la calidad en sus servicios, el ambiente organizacional, el interés de la gente por solucionar situaciones, el liderazgo, la comunicación interna, etc.

Si lo que vemos de la empresa tiene relación y correspondencia con lo que sabemos, nuestras expectativas aumentan y nos inducen a solicitar de nuevo el servicio que nos ofrecen. Si lo que sabemos y lo que vemos resulta coherente con el servicio que recibimos de forma satisfactoria, nos formaremos una imagen positiva y favorable de la empresa, porque sentimos su responsabilidad, su veracidad, su respeto, su honestidad y sus ganas de permanecer en el mercado. (Prieto 2014, 3:5)

**Figura # 5 Elementos de la Imagen Corporativa**



**Fuente: Gerencia del servicio 2014**

La imagen de la organización es parte fundamental de una compañía, consiste en posicionar en la mente del consumidor la marca que ofrece la empresa pero también impregnar el producto acompañado del servicio diferenciado logrando fidelizar a sus consumidores actuales y futuros.

### **Las cuatro "C" del mercadeo de servicios**

En ocasiones algunos gerentes están desenfocados cuando creen que lo más valioso de su organización son los edificios, computadores, muebles,



automóviles, maquinaria y equipo, etc.; pero lo que no saben es que el cliente es su activo o capital más valioso.

Por eso debemos tener con ellos una buena comunicación y registrarlos en nuestra base de datos con todos los hechos, eventos y situaciones posibles de contacto para poderlos invitar, convocar o manifestarles nuestro deseo de servirles y que sigan siendo nuestros socios; que no los queremos como "pasajeros temporales", sino como clientes para toda la vida.

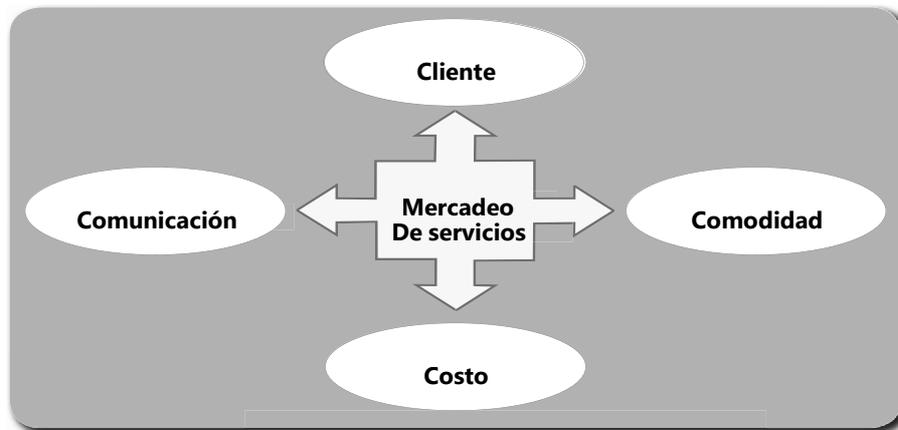
El mundo del servicio en acción es la mejor oportunidad para visualizar la forma de prestar un excelente servicio; para ello tenga en cuenta las cuatro "C" del mercadeo de servicios.

**Cliente:** persona que desea satisfacer totalmente una necesidad a través del servicio que presta nuestra compañía; por tanto, debemos diseñar un producto o servicio a la medida de sus necesidades, para que de esta manera se sienta satisfecho y sea leal con nuestra empresa.

**Comodidad:** es todo aquello que le ofrecemos al cliente para su satisfacción, por ejemplo: personal amable y capacitado, centros de atención agradables, suficientes puntos de venta, servicios personalizados, mantenimiento oportuno, repuestos originales, precios favorables, etc.

**Comunicación:** es toda la divulgación y promoción real del servicio para informar y persuadir al comprador o consumidor, usando los medios que generen mayor cantidad de clientes al menor costo, tratando de impulsar al cliente para que compre el servicio ofrecido.

**Figura # 6 Las cuatro "C" del servicio**



**Fuente: Gerencia del servicio 2014**

**Costo:** es lo que invertimos para producir el servicio y que debe ser atractivo como precio para el comprador. No debe estar por encima de las posibilidades de pago de nuestros clientes y debe hacerlo sentir que es el justo dentro del mercado, por eso seleccione y capacite a sus empleados en técnicas de calidad en el servicio; esto hace ver el precio menor que el valor y el cliente volverá a la empresa. (Prieto 2014, 19, 20).

Muchos gerentes están enfocados a que todo lo que rodea su empresa es más importante sin darse cuenta que el cliente es el pilar fundamental para que la empresa subsista en el mercado, por eso se debe saber todo de ellos para hacerles saber lo importante que son para la compañía y que se los necesita de manera permanente y no temporal.

### **La administración del servicio**

La administración de servicio tiene como objetivos crear y mantener clientes satisfechos, elevar los ingresos reales de las empresas, proveer la



innovación constante, diferenciar los productos, fortalecer la imagen corporativa, superar a los competidores, y cultivar y consolidar la lealtad de los usuarios.

En el proceso de administración del servicio puede existir resistencia al cambio como aspecto psicológico de la gente, pero no es cierto que sea imposible dirigirlo hacia un resultado predecible por depender del factor humano.

La teoría cero defectos plantea que el servicio no se puede ajustar a procedimientos y especificaciones como se hace en una industria manufacturera. Sin embargo, calidad y productividad son importantes para la administración y son pilares básicos para que el servicio sea efectivo y predecible. Lo cierto es que aquí no debe olvidarse el juego implacable de la competencia, considerada como un rival dispuesto a atacar en cualquier momento.

No es suficiente entonces sentirse poderoso e invencible; se trata de continuar con el reto de ser siempre el mejor para continuar creciendo, siendo un equipo ganador que necesita el compromiso y el aporte de todos.

Descuidar el mercado y menospreciar la competencia dentro de la administración del servicio se convierte en una amenaza, la cual puede borrarlos del mercado y quitarnos los clientes.

Lograr una mentalidad positiva, una coordinación eficaz y una cooperación eficiente es la solución a los conflictos y confusiones en la prestación del servicio y, además, es el mejor camino hacia el éxito empresarial.

Ejercer un liderazgo de impacto, trabajar en equipo, asignar a los trabajadores adecuados para cada operación son claves para aumentar la productividad y obtener una organización armoniosa y estable.

La calidad en el servicio atañe a cada departamento y a cada individuo que hace parte de la empresa; es un compromiso que debe ser cultivado desde

el momento de la creación de esta y así los clientes tendrán claro por qué y para qué adquieren nuestro producto o servicio, con el que esperan recibir la garantía de que sus necesidades serán satisfechas plenamente.

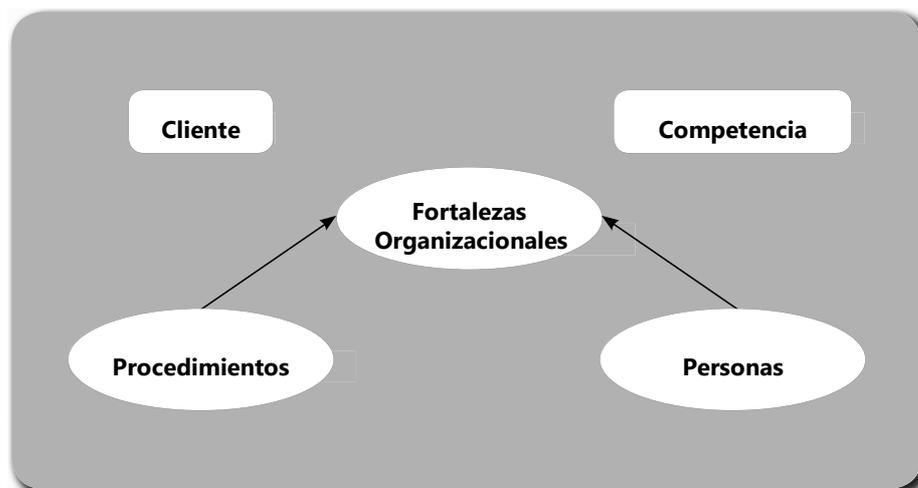
Usted como gerente debe establecer relaciones de aprendizaje con sus clientes mediante el diseño de estrategias de información, de producción y distribución; estrategias de organización, y estrategias de evaluación del desempeño.

El compromiso de la gerencia y de los empleados de la empresa es indispensable para que el sistema de calidad en el servicio tenga éxito; no solo para la toma de decisiones, sino en la productividad y el crecimiento de toda la organización.

Señor administrador, gerente, propietario, cuando usted decide entrar a la era del servicio debe considerar dos grandes fortalezas en su organización: 1) los procedimientos y 2) las personas.

Los procedimientos tienen que ver con la definición clara y precisa de los sistemas, procesos y formas establecidas de manera técnica para ofrecer los productos y servicios a los clientes en el mercado.

**Figura # 7 Las fortalezas organizacionales en el servicio**



**Fuente: Gerencia del servicio 2014**



Existen algunos valores que se deben estudiar dentro de la filosofía y gerencia del servicio, sobre todo los relacionados con los clientes modernos, los cuales nos permiten conocer más sus formas de comprar, estos son: auto superación, igualdad de derechos, estilo de vida creativo, amor por la naturaleza, rechazo a la violencia y participación con la comunidad.

Resumiendo, el administrador del servicio debe tener respuesta clara a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es su cliente?
- ¿Cuál es la visión y cuál la misión de la empresa?
- ¿Cómo se diferencia su servicio en el mercado?
- ¿Cuál es el enfoque operacional de sus servicios?
- ¿Cómo está conformado su paquete de servicios?
- ¿Cuáles son los procesos, el personal y las instalaciones del servicio?
- ¿Cuál es su estrategia de servicio?
- ¿Cómo mide la satisfacción de sus clientes?
- ¿Tiene la tecnología suficiente para prestar el servicio?
- ¿La gente se siente bien con la organización?
- ¿Cuál es la cultura organizacional con respecto al cliente?
- ¿Tiene indicadores de gestión del servicio?
- ¿Están capacitados todos los miembros de la organización?

(Prieto 2014, 21:24)

La administración de servicio tiene como objetivo principal mantener clientes satisfechos a través de las diferentes estrategias que se pueda

aplicar, el servicio es tan importante que incluso puede llegar a incrementar los ingresos de la compañía también crea una imagen creando lealtad y fidelidad en los consumidores.

**Figura # 8 La administración del servicio**



Fuente: Gerencia del servicio 2014

### ¿Qué es un “cliente”?

Un cliente es toda persona que tiene una necesidad latente o sentida, que busca un producto o servicio con ciertos requisitos y condiciones para poder satisfacerla totalmente.



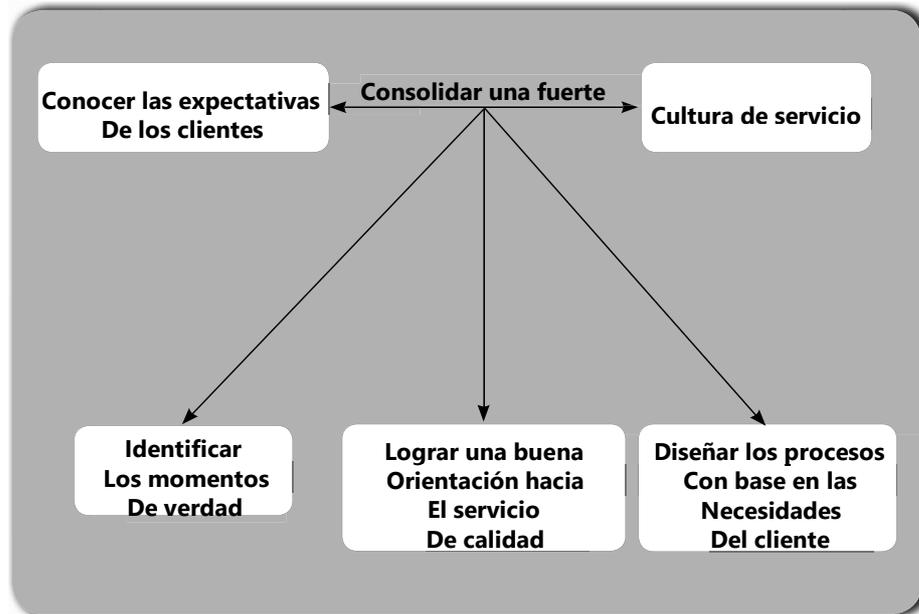
El cliente es importante porque es el punto de apoyo y el mayor activo en el que descansa toda la estructura de una empresa. Los clientes tienen motivos racionales, entendidos como aquellas razones lógicas que determinan la acción de compra y que están relacionadas con el producto y el servicio que reciben y pueden ser: precio, calidad, durabilidad, servicio, valorización, garantía, etc.

A su vez, los clientes tienen motivos emocionales, que son aquellas tendencias que impulsan a comprar en busca de una recompensa de tipo afectivo, que no tienen que ver directamente con el producto o servicio pero que involucran necesidades de autoestima, seguridad, reconocimiento, estatus, placer, posesión, etc.

Entonces, el cliente es:

- ✓ La persona más importante en nuestro trabajo.
- ✓ No depende de nosotros; nosotros dependemos de él.
- ✓ Él no interrumpe el trabajo; él es el propósito de este.
- ✓ Cuando viene a nosotros nos hace un favor; no le favorecemos haciéndolo esperar.
- ✓ Él es parte de nuestro trabajo, no un intruso.
- ✓ El cliente no es solo ganancia; es un ser humano con sentimientos y merece ser tratado con respeto.
- ✓ Es una persona que viene a nosotros con sus necesidades y requisitos; por tanto, es nuestro trabajo satisfacerlo.
- ✓ El cliente merece la mayor cortesía y la mejor atención que podamos brindar.
- ✓ Él paga nuestro salario; no es el jefe o dueño de la empresa.
- ✓ Él es vital en nuestro negocio; sin él tendríamos que cerrarlo.
- ✓ El cliente nos ayuda a mejorar el servicio.
- ✓ El cliente se va para donde lo consientan.
- ✓ El cliente siempre tiene la razón, mientras exija lo que le prometen.
- ✓ El cliente es usted. (Prieto, 2014, 26,27)

**Figura # 9 Servicio al Cliente**



**Fuente: Gerencia del servicio 2014**

El cliente es toda aquella persona que tiene una necesidad de adquirir un producto o servicio para satisfacerse, así mismo es el apoyo y pilar fundamental de toda empresa porque es quien la mantiene en el mercado debido a su consumo continuo.

### **La capacitación para el servicio**

Vivimos en un entorno comercial que, se supone, es de competencia perfecta, tan imprevisible, competitiva y variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacerse a una porción del mercado.

La competencia es creciente, agresiva, y los clientes son la presa más codiciada. A su vez ellos han comenzado a reconocer que tienen un gran poder y lo expresan al elegir o abandonar un producto o una marca.



Las compañías saben que atraer un nuevo cliente es mucho más difícil que retener a los actuales, por lo que la calidad se debe medir con parámetros externos con los que determinemos la satisfacción de los clientes con el objetivo de obtener ideas para mejorar nuestra actividad de mercadeo.

Cuando de capacitación para el servicio se trata, es importante saber en qué lugar nos encontramos, si somos negociantes o empresarios. El negociante es el personaje del sistema económico que concentra su ganancia a corto plazo y el cliente es una oportunidad inmediata; por eso hace todo lo posible y lo imposible por darle lo mínimo para maximizar su utilidad, tiene empleados mal remunerados con metas inalcanzables, es proclive al engaño y cuestiona en la mayoría de los casos la filosofía del servicio al cliente.

El empresario, aunque también quiere maximizar su utilidad a corto plazo, no sacrifica sus proyectos a mediano y a largo plazo. No acepta un beneficio a corto plazo si es perjudicial para los clientes y busca la satisfacción del cliente con productos y servicios de calidad.

Adicionalmente, es estudioso, analítico, y se preocupa por que sus colaboradores se capaciten permanentemente en las técnicas de venta y atención al cliente ya que tiene claro que solo así asegura a supervivencia a mediano y a largo plazo dentro del mercado. (Prieto 2014, 29)

La capacitación continua para brindar un servicio a todos aquellos que conforman la empresa es en sí una estrategia muy buena debido a que hoy en día es un plus muy valioso para los clientes. El tener una atención de primera es algo que atrae a los clientes y si se sigue aplicando los mantiene satisfecho y fieles a la compañía a quien le vende o sirve.



## El ciclo del servicio

Una de las formas de empezar a pensar en la calidad del servicio en una organización es hacer un inventario de los momentos de verdad de su negocio en particular. Piense en su negocio y responda:

- ✓ ¿Cuáles son los diferentes puntos de contacto en los que el cliente hace un juicio sobre su empresa?
- ✓ ¿Cuántas oportunidades tiene usted para ganar puntos ante su cliente?
- ✓ ¿Esos momentos están siendo satisfechos por el personal de servicio?

El ciclo del servicio empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la organización. Puede ser el instante en el que el cliente ve el anuncio, recibe una llamada de su vendedor o inicia una encuesta telefónica; puede ser cualquier otro acontecimiento dentro del negocio y que termina temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando este decide volver por más.

Para descubrir los momentos críticos de verdad en el trato con los clientes, haga un diagrama de su ciclo particular de servicio; divida el ciclo en episodios lo más pequeños posible, que tengan sentido conceptual. Luego empiece a señalar los diferentes momentos de verdad atravesando el ciclo completamente.

El ciclo del servicio es un mapa de los momentos de verdad, tema que se tratará más adelante, y es la forma de hacer que los empelados vean el punto de vista del cliente.

Cuando el cliente solicita el servicio, hay diferente grado de relación con él, dependiendo de las características del servicio. El entregar el servicio de

acuerdo con los requerimientos presupone un proceso productivo de ese servicio.

Cuando el cliente solicita un servicio, él espera que usted le ayude en diferentes formas. El ciclo del servicio será único para su negocio en particular y puede variar de cliente a cliente, y de una situación a otra. Los clientes, en general, no piensan conscientemente en sus experiencias desde el punto de vista de un ciclo, casi siempre prestan atención a cualquier necesidad concreta que tengan en un momento dado; pero vale la pena que usted piense en este ciclo en etapas específicas porque es la esencia del servicio, por lo que es importante que permita que lo conozcan sus colaboradores. (Prieto 2014, 36,37)

**Figura # 10 El ciclo del servicio**



**Fuente: Gerencia del servicio 2014**

El ciclo del servicio se da entre el cliente y la organización y se da en diferentes situaciones dependiendo de la necesidad que tenga el cliente y el servicio que le da la empresa, a esto se le llama momentos de verdad y pueden ser duraderos como no lo pueden ser.



## Sugerencias útiles en el ciclo del servicio

En cualquier interacción del servicio generalmente se dan estos pasos; usted los puede adaptar a su organización y sacar el mejor provecho de los consejos que aquí encontrará.

Paso 1. Atender a la persona: "Buenos días, tardes, noches, señor Prieto" (utilizar el nombre del cliente es lo más recomendado). "Bienvenido a nuestro negocio" (dar el nombre del almacén, tienda, etc.), "mi nombre es... me alegra verlo" (invitarlo a sentarse o a tomar algo).

Paso 2. Aclarar la situación: "¿En qué puedo ayudarle?"; "¿Qué puedo hacer por usted?"; "¿Puede decirme la situación en la que se encuentra?"; "¿Cuál es el número de su cuenta, factura, pedido, etc.?"; "Permítame revisar sus datos".

Paso 3. Satisfacer o exceder la necesidad: "Me haré cargo de esto inmediatamente"; "Lo que hay que hacer es..."; "Otra cosa que podemos hacer es..."; "No se preocupe que esto lo solucionamos así...".

Paso 4. Asegurarse de la satisfacción del cliente: "¿Está satisfecho con nuestro servicio?"; "¿Le gustó el servicio que le acabo de prestar?"; "¿Qué podemos cambiar para atenderlo mejor?"; "¿Qué es lo que más le gusta de nuestros servicios?"; "Por favor, ¿me contacta con un pariente o amigo para vincularlo con nuestra empresa?"; "Gracias por haber venido a comentarnos su caso".

El servicio integral debe guiar la estrategia de la empresa y, para ello, es necesario que estén en sinergia los siguientes aspectos:

- ✓ Ambiente de trabajo confiable y abierto al cambio.
- ✓ Coparticipación en la toma de decisiones.
- ✓ Compromiso para lograr los objetivos.
- ✓ Disfrutar los procedimientos de trabajo.



- ✓ Estímulo a la creatividad.
- ✓ Enfoque hacia los beneficios mutuos.
- ✓ Gerencia basada en la colaboración.
- ✓ Reaprendizaje con base en la experiencia.
- ✓ Reconocimiento por resultados.
- ✓ El servicio como cultura empresarial.

(Prieto 2014, 37,38)

Para brindar un buen servicio es necesario saber lo que significa o como poder brindarlo, se puede partir desde la educación y gentileza que se le preste al cliente para que se sienta en un ambiente acogido o como muchas veces ellos lo prefieren un ambiente familiar, saber lo que necesita el cliente y buscar su satisfacción sin dejar de lado la de la empresa.

### **¿Qué es la estrategia del servicio?**

Es una idea unificadora que orienta la atención del equipo humano de la compañía, con una fórmula característica que diferencia a la empresa en la prestación del servicio y que tiene un valor para el cliente, que representa una posición competitiva real.

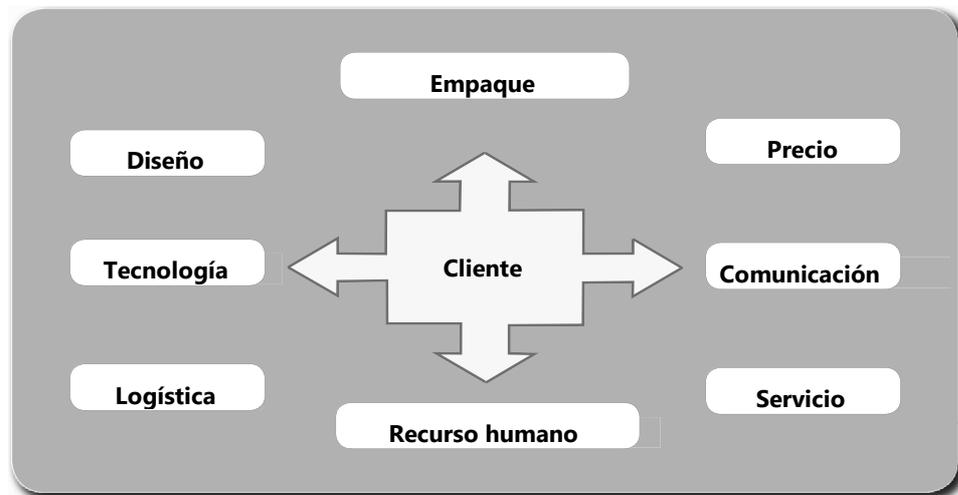
En la estrategia del servicio se debe tener en cuenta: el diseño del servicio (actividad del servicio), el empaque (forma tangible), el precio (cobro del servicio), la marca (distintivo único), el recurso humano (prestadores del servicio), la tecnología (equipos actualizados), la comunicación (canales divulgación), la logística y la distribución (puntos de contacto) y el servicio al cliente (satisfacción total)

Además de lo anterior, es necesario concientizar a la alta gerencia, conocer al cliente, conocer a la competencia, amar la estrategia, educar a la organización, volver el servicio una filosofía, monitorear el servicio, educar

al cliente externo, definir los ciclos del servicio y evaluar la calidad en el servicio.

La estrategia del servicio proporciona un liderazgo uniforme para la compañía, ya que permite a los colaboradores conocer su papel en la organización, posicionar el producto o servicio en el mercado y sirve como elemento articulador de la publicidad.

**Figura # 11 Elementos de la estrategia del servicio**



**Fuente: Gerencia del servicio 2014**

La mejor estrategia de servicio es aquella que constantemente se está cuestionando y poniendo a prueba, refinando y mejorando; es decir, la que siempre está aprendiendo.

La última decisión la tiene el cliente; por eso hay que asegurarnos de que se le está prestando el servicio que él quiere comparar. No hay poder en el mundo que nos permita satisfacer la necesidad equivocada; debemos aceptar retos y riesgos para conseguir el éxito en el servicio.

El mundo del servicio en acción hace que la aproximación al cliente sea relacional y no solo transaccional; es quiere decir que la relación debe ser a largo plazo y estar respaldada por el servicio, la calidad y la solidez de la organización.



Las organizaciones modernas se esfuerzan por estandarizar esa relación momentos de verdad— en donde el prestador del servicio entra en contacto directo con el cliente, para lo cual tienen diseñados planes y programas de capacitación para sus empleados; analizan la sinergia entre lo que se quiere y lo que se está haciendo y, para ello, evalúan si las personas que están contratando son las adecuadas para el tipo de servicio que presta la organización.

Una estrategia debe considerar los objetivos y las metas precisas para el servicio de toda la organización, y definir la logística para respaldar al personal y la tecnología para satisfacer al cliente.

Una manera de identificar la estrategia es resolviendo las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles atributos del servicio son los más importantes para nuestros mercados?
2. ¿Cuáles son las capacidades actuales y potenciales de la compañía en asuntos de servicio?
3. ¿En cuáles atributos del servicio somos más débiles?

El diseño de la estrategia del servicio debe contener, como mínimo, los siguientes aspectos:

1. Compromiso de la alta gerencia en el establecimiento de una cultura del servicio (liderazgo gerencial).
2. Análisis de la situación actual (matriz necesidades, matriz DOFA, competencia).
3. Diseño de la estrategia del servicio.
4. Identificación del ciclo del servicio (momentos de verdad).



5. Administración del servicio (procesos, capacitación, estructura).

6. Auditoría del servicio (indicadores de satisfacción).

7. Compromiso del cliente externo (información y educación).

Cuando vaya a definir una estrategia de servicio, tenga en cuentas estos útiles consejos:

No sea trivial: Más que un lema, debe ser concreto y orientado a la acción.

Debe incluir una misión: Que la gente de la organización entienda y sienta.

Debe tener relación: Con un beneficio concreto y que enfoque algo por lo cual el cliente/usuario paga.

Debe diferenciar: A la organización de las demás del sector.

Simple: Fácil de entender y de demostrar su cliente, usuario, beneficiario, socio, etc. (Prieto 2014, 81:84)

La estrategia de servicio es una de las mejores armas que tiene una empresa para contrarrestar a sus competidores en el mercado en el que se desenvuelve, siempre y cuando se tenga claro lo que esto conlleva y sobretodo trabajar de manera conjunta y en equipo, también se debe mantener en mejora continua es decir aprendiendo día a día a brindar un servicio exclusivo y de calidad que marque la diferencia y que enamore a los clientes.

### **Perfil de un prestador de servicio**

Características personales:

- ✓ Confiabilidad.
- ✓ Habilidad para manejar el estrés.



- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Puntualidad.
- ✓ Adaptación al medio.
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Presentación personal.

#### Requerimientos técnicos:

- ✓ Habilidad para comunicarse.
- ✓ Cumplimiento de los compromisos.
- ✓ Comprensión de lectura.
- ✓ Capacidad para resolver problemas.
- ✓ Disposición para las matemáticas básicas.
- ✓ Manejo de computadores.
- ✓ Conocimiento de la empresa, producto y servicio.

(Prieto 2014, 88)

### **La reclamación como oportunidad de servicio**

Las empresas se esfuerzan por lograr mantener excelentes relaciones con los clientes, porque esto les representa un potencial económico en el mercado, cada vez más competitivo.

La gente descontenta que no se queja, con seguridad la próxima vez irá a la competencia; por eso establezca un sistema de comunicación que les permita a los clientes expresar sus inquietudes, lo cual es beneficioso para la compañía.

Algunos estudios sobre el comportamiento del consumidor y del cliente indican que una persona reclama de manera formal después de haber intentado poner una queja por lo menos dos veces, sin ser escuchada, y lo que esta persona quiere es seguir siendo nuestro cliente; entonces,



respondamos de manera rápida y personalizada a su comentario en el primer intento.

Un sistema de reclamos es, ante todo, una alternativa de mercadeo; no se trata de un procedimiento para minimizar costos ni un mecanismo de defensa de los clientes. Un sistema de reclamos debe considerar el costo de atender, perder y retener un cliente, así como los tiempos de respuesta en la satisfacción total de este.

Aquí, es necesario identificar lo que en mercadeo se denomina el sacrificio del cliente, que consiste en definir la brecha entre lo que el cliente realmente quiere y necesita, y lo que la empresa puede ofrecerle.

Usted como gerente debe detectar si la queja se da por causas comunes, aquellas relacionadas con el diseño del proceso, o si se da por causas especiales, aquellas originadas por la destreza del talento humano, la calidad del producto recibido, el programa de capacitación, entre otros factores. La forma como usted actúe ante la queja del cliente podrá hacer que él se vuelva cliente leal o que definitivamente se convierta en nuestra principal campaña de descrédito de la compañía, lo que equivale a un enemigo en el mercado. Cuando reciba una queja dé las gracias, sin importar el tipo de cliente, el tipo de queja y el motivo de esta.

Un estudio realizado por el Technical Assistance Research Programs Institute (TARP) (2000) concluye que el 25 % de los clientes está lo bastante insatisfecho como para cambiar de empresa; sin embargo, un 96 % de los clientes insatisfechos no se queja, y el 90 % de ese grupo no volverá a comprarle. Cada integrante de ese porcentaje les contará la mala experiencia a 9 personas, cuando es mujer; cuando es hombre les cuenta a 12 personas antes de 72 horas. Pero atención: el 15 % se lo contará a más de 20 personas, ¿qué peligro verdad? Más cifras: solo el 4 % de los clientes insatisfechos se quejan.



Sus clientes insatisfechos generalmente no se quejan; se van y por lo general es para siempre. Haga cálculos: si solo 10 de sus clientes se fueron insatisfechos el mes pasado, hoy 101 personas pueden tener una pobre opinión de su producto o servicio; por eso debe estimular las quejas, para que así el reclamo sea una oportunidad de servicio.

En un sistema de servicio los clientes no se quejan, entre otras cosas:

- ✓ Porque no quieren molestar.
- ✓ Porque nadie los escucha.
- ✓ Porque no hay un canal de comunicación fácil.
- ✓ Porque sienten que a nadie le importa su problema.
- ✓ Porque están desilusionados con la empresa.
- ✓ Porque saben que hacerlo no sirve para nada.

Un servicio eficiente, al igual que una reclamación solucionada a satisfacción del usuario, siempre será una fuente de nuevos negocios o servicios y un arma de acercamiento indiscutible, si se tienen en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Sea ágil: no aplase la solución del reclamo.
- ✓ Pregunte por los detalles: pida al usuario que exponga el caso con exactitud.
- ✓ No minimice los reclamos: esto pone al cliente en contra suya.

(Prieto 2014, 101,102)

Muchas empresas omiten o dejan pasar por desapercibido las sugerencias de los clientes o más bien las quejas, pero deberían de tomar esto como una oportunidad debido a que por medio de esto se sabe lo que el cliente necesita o desee que se mejore.



## Cómo tratar a cada cliente según su personalidad

A continuación se relacionan los distintos tipos de cliente, según su personalidad, su comportamiento y algunas pautas para atenderlo correctamente. (Prieto 2014, 106:108)

**Tabla # 1 Tipos de cliente**

<b>El agresivo</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	<p>Le gusta discutir y oponerse por el placer de hacerlo.</p> <p>Puede ser buen elemento pero es rudo cuando está de mal humor. Generalmente es una persona neurótica.</p>	<p>Aproveche todo lo bueno de sus intervenciones. No pierda el autocontrol y hable con él aparte.</p>
<b>El colaborador</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	<p>Está siempre dispuesto a colaborar, convencido de su seguridad en sí mismo y de su propio valor.</p>	<p>Es una ayuda invaluable en la venta. Hay que utilizarle constantemente y agradecerle sus aportes.</p>
<b>El charlatán</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Como tratarlo</b>
	<p>Habla de todo, menos del tema y de manera incontenible. Hace preguntas y él mismo se las contesta. Desea callar a los demás y que lo escuchen.</p>	<p>Contenga el torrente en el momento que pare para tomar aliento.</p> <p>Quítele la palabra y vuélvalo al tema. Si persiste, apele a la observación ostensible del reloj.</p>
<b>El dominante</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	<p>Siempre quiere mandar a todos. Trata de imponer sus tesis sin dar explicación.</p> <p>Desea recibir sin dar.</p>	<p>Atiéndalo con prioridad hasta ganar su confianza. Trate de hacerle cambiar su actitud ante el producto o servicio, con sugerencias basadas en evidencias.</p>
<b>El erudito</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	<p>Es muy distraído y puede distraer al vendedor. Le gusta hablar de infinidad de temas acerca de lo que se le vende.</p>	<p>Refútelo tomando la última idea de la conversación y pida su opinión.</p>

**Fuente: Gerencia del servicio 2014**



Cada cliente es único e irremplazable lo que los hace importante para la empresa, pero se debe mantener muy en cuenta que cada uno es diferente en su personalidad en su manera de pensar y en su manera de elegir, por eso es necesario estar preparado para cada uno de ellos y se debe de estar listo para cualquier reacción que se presente al momento de atenderle.

### **¿Qué es la calidad en el servicio?**

"Tómese usted un momento para responder a esta pregunta: ¿qué es la calidad en el servicio? Ahora bien, sea cual fuere su respuesta, podríamos ubicarla entre dos puntos sobre un proyecto imaginario: el positivo o el negativo.

Lo más seguro es que nos ubicamos más cerca del extremo positivo que del negativo. La razón es que todos y cada uno de nosotros somos clientes, somos usuarios de múltiples servicios y tenemos la experiencia positiva o negativa de la atención que como tales recibimos.

Ciertamente, estaríamos en capacidad de enumerar y explicar muchos de los principios de una adecuada relación con el público y la atención al usuario, así como de mencionar las fallas más notorias y sus efectos negativos sobre la imagen corporativa, cuando debemos padecer lo que se podría denominar como desatención.

La razón de ser de nuestra entidad es el usuario y, para él, aunaremos esfuerzos en la prestación de un servicio óptimo mediante una relación interpersonal exitosa.

Todo el personal de la institución es representante y proyector al usuario de su trabajo, que refleja en él su personalidad, su carácter y su estilo de vida, haciéndolo sentir único en el sector.

Con la calidad en el servicio hará que el usuario se sienta a gusto, porque le brinda comprensión con base en el conocimiento de usted mismo, de la



empresa, de los productos o servicios que ofrece. Tenga muy presente como principio orientador de su trabajo que el gerente de la empresa es el cliente o usuario.

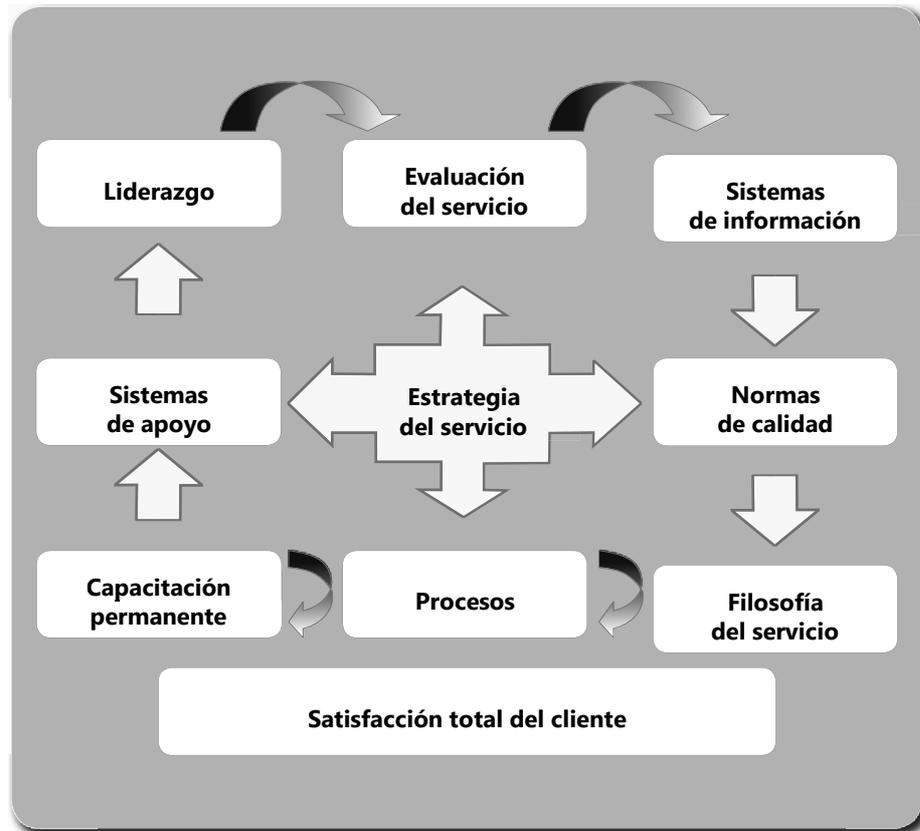
Para que el usuario se sienta satisfecho, es preciso que todos los miembros de la organización sean responsables de una imagen amable, justa, cordial y efectiva hacia quienes solicitan asesoría, consultoría o ayuda.

Es preciso recordar que quien atiende una ventanilla, quien responde el teléfono, quien conduce un vehículo, la secretaria de cualquier oficina, el revisor de un documento, el inspector de obra, el auxiliar de bodega, el informador de servicios, el gerente, todos ellos son los únicos responsables de enriquecer el ambiente de trabajo, de mejorar las relaciones personales con un solo gran beneficiado: el cliente.

En conclusión: calidad en el servicio es el proceso de cambio que compromete a toda la organización en torno a valores, actitudes y comportamientos a favor de los clientes de nuestro negocio". (Prieto, 2014, 129:130)

La calidad en el servicio juega un papel muy importante, el cliente se sentirá a gusto si es bien atendido y sobre todo si se le demuestra que la persona que lo atiende está preparado para atender sus necesidades e inquietudes.

**Figura # 12 La rueda de la calidad en el servicio**



Fuente: Gerencia del servicio 2014

### **La eficiencia y la efectividad en el servicio**

La mayoría de los gerentes piensan que el servicio al cliente consiste en montar un departamento, oficina o lugar donde se reciben quejas y reclamos de los compradores o usuarios. No obstante, eso es solo una parte en donde atender bien una llamada, ser amables al dar información, asesorar a las personas en la compra, solucionar dudas sobre el producto o el servicio, ser honesto con las formas de pago y conocer la garantía de la empresa, son algunas de las muchas formas de brindar un servicio de calidad.

Las empresas tienen dos formas determinantes, muy diferentes, que se combinan con el fin de lograr la excelencia en el servicio: la eficiencia y la efectividad. (Prieto 2014, 131).

**Figura # 13 Eficiencia y efectividad del servicio**

**Eficiencia en el servicio:**

- Mejorar en el uso de los recursos (humanos, técnicos, Físicos, etc.).
- Hacer las cosas bien hechas.
- Tener una clara visión interna.
- Hacer mejor lo que debemos hacer.

**Efectividad en el servicio:**

- Alcanzar los objetivos.
- Cumplir la misión de la empresa en todo momento.
- Hacer las cosas adecuadas para alcanzar resultados Esperados.
- Tener clara visión externa.
- Poseer estrategias para triunfar en el entorno Cambiante.

**Fuente: Gerencia del servicio 2014**

**Indicadores de calidad en el servicio**

Los usuarios generalmente buscan: atención amable, servicio de calidad, respuesta inmediata, eliminación de tiempo de espera y precios razonables; por eso es importante establecer indicadores que retroalimenten el proceso de servicio al cliente.

Un indicador es una forma de cuantificar de manera objetiva y clara, con base en una muestra aleatoria o por censo, la realidad de la prestación de un servicio.

Dentro de los indicadores básicos para conocer la gestión en el servicio al usuario, tenemos:

**Figura # 14 Indicador de calidad**

Oportunidad	Comunicación
Calidad	Cultura organizacional
Productividad	Liderazgo
Eficiencia	Capacitación del personal
Efectividad	Precios justos
Tiempos de espera	Frecuencia del servicio
Respuesta telefónica	Participación en el mercado

**Fuente: Gerencia del servicio 2014**

La metodología y los factores de cada indicador deben ser desarrollados, preferiblemente, por la gente de contacto de la organización con la asesoría del gerente o de un consultor externo, pues cada organización tiene sus propias costumbres, tradiciones, valores, procedimientos y otra serie de elementos que la hacen diferente a las demás, así sean del mismo sector. (Prieto 2014, 133)

### **Concepto de estrategia**

Estrategia es un conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma.



La primera definición moderna de estrategia empresarial aceptada por muchos autores se encuentra en la obra *Strategy and Structure* de Chandler Alfred en 1962, donde sostiene que "estrategia es el elemento que determina las metas básicas de largo plazo de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas" (Mintzberg, BrianyVoyer, 1997).

Importante entender que existe una clara diferenciación entre estrategia empresarial y estrategia competitiva: la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; en tanto la estrategia competitiva consiste en ser diferente, convirtiéndose la competencia en el nivel fundamental de la estrategia, se gana o se pierde ventaja competitiva; en este orden de ideas, las dos estrategias deben estar estrechamente vinculadas: la estrategia empresarial involucra a diferentes cuestiones de la estrategia competitiva.(Porter, M. 2009).

Estrategia son todas las actividades ideas y procesos que se realizan o toman en cuenta para llegar a una meta u objetivo.

### **Desarrollo de una estrategia de posicionamiento**

El éxito de una estrategia en la determinación del mercado meta está en la identificación y selección de uno o varios segmentos de mercado apropiados. Luego, al posicionar los productos para que atraigan a ese segmento, hay que diseñar una mezcla de marketing que apunte efectivamente a los miembros del mismo. De acuerdo con Solomon y Stuart (2001), los siguientes son los pasos básicos para perfeccionar el proceso de posicionamiento del producto:

1. Analizar la naturaleza del producto: conocer las fortalezas y debilidades del producto frente a los de la competencia y los beneficios generadores de valor.



2. Identificar y seleccionar los mercados meta: aplicar la estrategia de la segmentación para comprender al consumidor.
3. Analizar el posicionamiento de la competencia: quiénes son los competidores directos e indirectos y cómo son vistos por el mercado meta.
4. Declarar la ventaja competitiva: descubrir la razón por la cual el producto es diferente y mejor que el de la competencia, para comunicársela al mercado meta. Puede ser, además de los beneficios exclusivos del producto, el precio, los sistemas de distribución, las comunicaciones, los servicios adicionales proporcionados por el comercializador, una imagen corporativa superior o el talento humano.
5. Planear y desarrollar la mezcla de marketing: para cada uno de los mercados meta seleccionados diseñar e implementar la mezcla de marketing que encaje perfectamente en el segmento seleccionado, aprovechando las ventajas diferenciadoras, las cuales tienen que ser de pleno conocimiento de dichos mercados.( Mesa 2012, 172,173)

Para posicionar el producto en el mercado de una determinada empresa se debe idear una serie de estrategias, analizar planear y desarrollar son los pasos a seguir para cumplir con esta meta.

### **Tipos de posicionamiento**

Un bien o servicio se puede posicionar de varias formas, predominando los valores psicológicos, económicos y de funcionalidad.

- **Posicionamiento frente a la competencia.** Debe formar parte de cualquier estrategia de este tipo y la confrontación es directa con un competidor específico.

- **Posicionamiento por asociación a un atributo atractivo del producto.** El atributo, beneficio, característica o clase de producto que se entrega



al comprador tiene que ser distintivo, de tal forma que al comunicarlo al público objetivo gane preferencia.

• **Posicionamiento por precio y calidad.** Como efecto psicológico se considera que un alto precio del producto es sinónimo de alta calidad o viceversa. Sin embargo, en marketing esta apreciación va más amarrada a la promesa de valor al cliente y muchas empresas por ejemplo, ofrecen en su propuesta de valor calidad, diseño y bajos precios.

Los consumidores por lo regular escogen los bienes y los servicios que le proporcionan más valor. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2003), existen cinco propuestas de valor según las cuales la empresa podría posicionar su producto, diseñadas con base en los beneficios esperados y el precio del producto:

- ✓ Más por más.
- ✓ Más por lo mismo.
- ✓ Lo mismo por menos.
- ✓ Menos por mucho menos.
- ✓ Más por menos.

(Mesa 2012, 173)

Los clientes tienen en su mente impregnada los productos de su preferencia y posicionados de acuerdo a su economía gusto o preferencia, es decir precio del producto beneficios del producto o simplemente por entera satisfacción.

### **Estrategia de servicio al cliente**

Siguiendo a Albrecht y Bradford (1997), se necesita crear una visión del cliente como el activo más valioso si se desea conservar su lealtad y fidelización. Es necesario meterse en la cabeza del cliente para ver el negocio a través de sus ojos. En términos generales servicio al cliente es



el conjunto de acciones establecidas que, junto con los beneficios ofrecidos por el producto y demás elementos de la mezcla de marketing, permiten alcanzar la satisfacción total del cliente; se considera un intangible que agrega valor al productos. Son beneficios adicionales proporcionados por el comercializador al cliente externo desde sus clientes internos.

Se trata de una estrategia útil en marketing que participa en la consolidación de la empresa con una orientación hacia el cliente y donde este se convierte en la razón de ser de la organización, notando que la empresa tiene dos tipos de clientes, el cliente interno y el cliente externo, a quienes debe velar por satisfacer plenamente sus necesidades, deseos y expectativas.

Lo fundamental es comprender a los clientes para poder hacer de ese conocimiento una ventaja competitiva en el mercado. Cuando se piensa y actúa para ellos, se encuentran nuevas estrategias para posicionar los bienes y servicios y mejorar la participación en el mercado. Como ya se mencionó, los clientes son el activo más importante de la empresa; son personas u organizaciones que compran productos y que están dispuestos a volver a comprarlos. Pero para lograrlo hay que conservarlos satisfaciendo plenamente sus necesidades, es decir, cautivarlos para que regresen una y otra vez.

Una forma de crear diferenciación en el mercado es vinculando la imagen de marca con la calidad del servicio, lo que finalmente llevaría a una reducción de costos. Esto permite afirmar que el servicio al cliente es un buen negocio, que agrega valor y marca diferencia; en consecuencia, se propone como alternativa estratégica una cultura empresarial orientada hacia la satisfacción total del cliente (STC), en vista de que este lo que espera es calidad y excelencia en el servicio. (Mesa 2012, 190, 191)

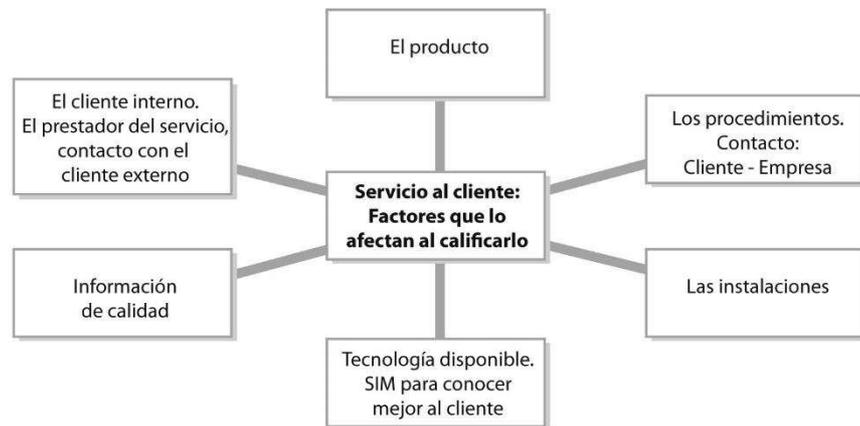
La estrategia de servicio al cliente es una de las más importantes y que se debe emplear siempre, está comprobado que aun cuando el producto sea

más costoso que el de la competencia el cliente será leal y fiel por el servicio y las atenciones que se le brinde.

### Factores que afectan la estrategia del servicio al cliente

Para diseñar una estrategia de servicio al cliente, la empresa tiene presente seis actores que impactan en el cliente y son decisivos cuando de evaluar el servicio por parte del mismo se trata. Sobre estos elementos la empresa orientara sus esfuerzos para crear excelentes experiencias con sus clientes. (Mesa 2012, 191)

Figura # 15 factores que afectan al servicio



Fuente: Mario Mesa Holguín 2012

### Estrategia de marketing interno

El marketing interno requiere, gracias a los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que todos los integrantes de la empresa acojan las propuestas y propósitos de marketing en pos de la generación de valor para satisfacción total de las necesidades y deseos de los clientes. Serna, Salazar y Salgado (2009), sostienen que el talento



humano es parte fundamental el proceso de marketing, es la ventaja competitiva más difícil de copiar, perdurable en el tiempo y rentable.

Importante despertar en el cliente interno el sentido de pertenencia, motivación y compromiso; sin ello es casi imposible prestar un excelente servicio de atención al cliente externo. Por lo anterior, la organización compartirá con el cliente interno la misión, los valores, los objetivos, los planes, los proyectos, los procesos y las políticas. Lo que significa que gran parte del éxito de marketing depende de los aportes de las demás áreas funcionales o procesos empresariales a la creación de provechosas y duraderas relaciones de negocios con los clientes.

El proceso para la implementación de una estrategia de marketing interno está dado por los siguientes pasos:

1. Selección, contratación e inducción corporativa y al cargo. Contratar la gente adecuada que se requiere para el desarrollo de la estrategia empresarial.
2. Establecimiento de un sistema de comunicación a través de equipos primarios que fluya a lo largo y ancho de toda la organización.
3. Fomento de la participación del mercado interno en la toma de decisiones: esto genera motivación, compromiso y responsabilidad.
4. Fomento de la integración familia – empresa: política de bienestar social.
5. Establecimiento de un sistema de remuneración justo y pago oportuno.
6. Estímulo a la creatividad y mejoramiento continuo.
7. Evaluación del desempeño.
8. Programas de capacitación y desarrollo. (Mesa 2012, 191, 192)

Cada integrante de la organización debe de estar dispuesto a cumplir los objetivos y las metas de la misma, tener sentido de pertenencia y sentirse



comprometido son actitudes positivas que deben mantener siempre y más aún cuando se esté atendiendo al cliente.

### **Liderazgo en el servicio**

Para la satisfacción total del cliente interno, es compromiso de todos los miembros de la empresa alcanzarla mediante la conformación de equipos de mejoramiento continuo constituidos por miembros de la organización que buscan la calidad y excelencia en el servicio.

La calidad estará presente en todas las actividades de la empresa para satisfacer necesidades y expectativas; el cliente define la calidad del servicio al medir el grado de satisfacción de sus necesidades, expectativas y percepciones. El servicio es una diferenciación competitiva de la empresa donde definen una razón de cómo servir mejor a sus clientes; se considera como una misión, una meta o un valor para el cliente; es un momento de verdad donde la empresa pone en juego el valor agregado, la calidad, sus objetivos y filosofía empresarial.

El momento de verdad, en Albrecht y Bradford (1997), es la interacción entre el cliente interno y el cliente externo que deja una sensación agradable o amarga acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto. Pero el momento de verdad puede darse igualmente, cuando el cliente tiene el primer contacto con la empresa, cuando entra al parqueadero, a las instalaciones y observa el acceso, el aviso, la decoración, el aseo, la iluminación, la señalización, la atención y la puntualidad. Cada una de estas situaciones y muchas más que pasan en la empresa generan momentos de verdad, sobre las cuales el cliente toma decisiones instantáneas; por ejemplo, el momento de verdad de comprar o no comprar o el momento de verdad de decidir una nueva compra. (Mesa, 2012, 192, 193)

Un líder en el servicio es aquel que inspira confianza, con una visión de excelencia, amor a su trabajo y a su negocio, que impulsa a sus seguidores a dedicar todo su potencial en el trabajo.

**Figura # 16 Liderazgo en el servicio**



**Fuente: Mario Mesa Holguín 2012**

### Principios de calidad del servicio

En Albrecht y Bradford (1997) se expresa que mientras se reconoce la calidad del producto y la calidad del servicio, ambas pueden conducir a la producción de una tercera dimensión, la reducción de costos. En la Figura 31 se muestran cuáles son los principios de calidad del servicio más relevantes. (Mesa 2012, 194)

**Figura # 17 Principios de la calidad del servicio**



**Fuente: Mario Mesa Holguín 2012**



**Tabla # 2 Herramientas para un servicio de calidad**

<b>Herramienta</b>		<b>Descripción</b>
1.	Servir por el placer de servir.	Servir por dinero, tarde o temprano se le terminarán las ganas de servir.
2.	No sustituya la conveniencia por el servicio.	Haga que el servicio sea más conveniente para su cliente, pero no elimine el servicio.
3.	En cada queja existe una solicitud de servicio.	Use las quejas para mejorar los aspectos débiles de su negocio.
4.	Maneje sus momentos de Verdad y se volverá irresistible.	Aprenda a satisfacer a su cliente en cada momento de verdad y su cliente estará feliz.
5.	Preocúpese por sus clientes, e invite a su jefe preocuparse por usted.	La labor de los jefes es ocuparse de sus empleados, para que los empleados se ocupen de los clientes.
6.	Los gerentes no son responsables del trabajo que realiza su gente, sino de la gente que lo lleva a cabo.	Las personas son más importantes que los procesos. Cada uno debe responsabilizarse de su trabajo.
7.	El placer que se experimenta en los negocios se debe al servicio que se ofrece al cliente, no a lo que se vende.	El gusto está al entregar el servicio, resolver el problema, proveer la solución y no en el producto en sí.
8.	La gente no identifica el servicio excelente si no se le indica donde está.	Si usted tiene puntos de servicio excelente, dígaselo al cliente; solo así estará seguro de que él lo sabe.
9.	Reconozca el buen servicio que se le brinda y permita que le sirvan.	Si alguien da servicio extraordinario, reconózcaselo.



## **El mejoramiento continuo del servicio**

La búsqueda de la excelencia es un camino que no tiene fin. "Implica un reto de la construcción del mañana". Es un proceso, no un programa; conduce a un gran compromiso progresivo y continuo, donde toda la organización se centra en la forma de pensar todas y cada una de las actividades que en ella se gestionan; por lo tanto, se imprime un carácter más productivo y responsable a las instituciones que practican el mejoramiento continuo, como forma de vida y transformacional organizacional. (Vargas y Aldana, 141)

El mejoramiento continuo en la calidad del servicio, se fundamenta en cuatro pilares:

1. Trabajo en equipo: implica conformar trabajos bajo la filosofía del equipo y seguir unos puntos previamente definidos, con el objetivo de alcanzar una meta común que vaya en beneficio de la organización y de cada uno de los individuos que la conforman.
2. Liderazgo participativo: antes que autocracia e imposición y búsqueda de la satisfacción del jefe, antes que del bien común.
3. Optimización de procesos: todos y cada uno de los procesos deben ser efectivos y flexibles, buscando satisfacer siempre las necesidades y expectativas de los clientes, deben estar clasificados de acuerdo a la razón de ser de la institución.
4. Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad: implica que todos los empleados de la organización maximicen recursos y eliminen desperdicios. (Vargas y Aldana, 141)



---

### **El mejoramiento continuo debe ser entendido como:**

“un sistema de gerencia integral, que compromete a toda la organización, basado este propósito en la misión y en la visión de la misma. Las estrategias, la estructura y los planes operacionales serán las formas que permitirán incorporar los valores con los cuales se han definido los principios fundamentales” (Aldana de Vega 1991).

El objetivo central de mejoramiento en equipo está asociado con:

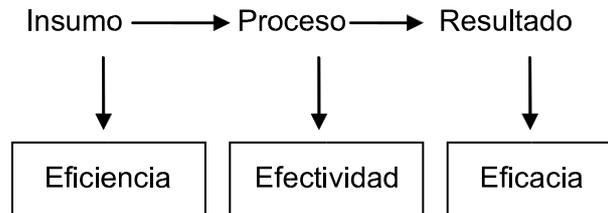
- a. Mejorar el conocimiento del cliente
- b. Mejorar el diseño del servicio
- c. Mejorar la gestión de los procesos establecidos
- d. Mejorar la prestación del servicio y su evaluación
- e. Mejorar el servicio al cliente

En este orden de ideas, todo objetivo de mejora en el servicio y, por ende, en los procesos, implica:

1. Una práctica clave.
2. Educación permanente y valores compartidos.
3. Pensamiento estratégico.
4. Un establecimiento de procesos con sus requisitos y especificaciones.
5. Una serie de herramientas para identificar los procesos críticos.
6. Una medición localizada en el proceso dentro de sus requisitos, insumos y resultados.
7. Búsqueda permanente de la satisfacción de los clientes.

Ello implica:

**Figura # 18 Mejoramiento continuo**



**Fuente: Calidad y servicios 1° Edición**

Todo lo anterior deja entrever que se necesita construir un proceso con los elementos necesarios que conduzcan a alcanzar el mejoramiento continuo dentro del libro, que represente la interrelación de los sistemas más importantes, para que la calidad en el servicio llegue a convertirse en una realidad. Estos sistemas han sido conceptualizados de manera general en los capítulos anteriores del libro; sin embargo, se aclararán algunos tópicos de los mismos a continuación.

Sistema de planeación: comprende el proceso de fijación de objetivos, elaboración del plan anual de mejoramiento, proyectos, programas y presupuestos.

Sistema de producción del servicio: comprende todos los procesos operacionales para lograr un servicio. Con este sistema el servicio debe diseñar el proceso de aseguramiento de la calidad del servicio.

Sistema de soporte: proporciona el apoyo en optimización de las destrezas y actitudes del ser humano e investiga nuevas tecnologías para estructurar en forma más humana y productiva, la relación entre gente, proceso y máquinas (explicados estos items dentro del concepto de elementos básicos y elementos integradores). A la vez que se diseña este sistema se toma el sistema de comunicación hacia el cliente. (Vargas y Aldana, 141:142)



El mejoramiento continuo del servicio es un proceso que se debe realizar a diario basado en las experiencias diarias que se viven con los clientes obteniendo lo positivo y sacando lo negativo acompañado del trabajo en equipo, compromiso eficiencia y efectividad.

### **Objetivos de mejoramiento**

Las prácticas claves deben apuntar a objetivos fundamentales de la organización: calidad, proceso y costo. En estas tres categorías se encuentra el Pareto de los objetivos de mejoramiento para la mejora de la calidad del servicio.

En los objetivos de mejoramiento se deben trabajar instrumentos como: espina de pescado, diagrama causa y efecto y diagrama de relación.

### **Procesos críticos**

"Todo trabajo es un proceso; a su vez todo trabajo es parte de un proceso mayor y puede contener otros procesos menores" (Aldana de Vega 1991).

Esto se puede ver a través de un diagrama de flujo. En este orden de ideas, todo objetivo de mejoramiento es producto de un proceso o de varios procesos.

### **La medición**

Este tópico es analizado y estructurado dentro del libro, si no se conocen los números no se sabe lo que está sucediendo; ellos permiten comunicar los resultados y establecer metas concretas de mejoramiento. Lo que no se puede medir no se puede mejorar. En la calidad del servicio, se deben medir los insumos, los procesos y los resultados y de esta forma se puede

---



obtener un panorama claro cómo se está comportando el proceso. Los resultados de esta medición se utilizan para controlar y mejorar el proceso.

Para medir se debe:

- ✓ Identificar el proceso que necesita mejorarse, el resultado, insumo o requisito específico y el gasto, tiempo y frustración.
- ✓ Contar con el objetivo de asegurar que los datos sean correctos y completos; en este proceso se utiliza la hoja de verificación y la deben trabajar las personas del área.
- ✓ Comunicar a partir de las personas los resultados, para poder así determinar los nuevos procedimientos y los centros de responsabilidad.

### **Metas de mejoramiento**

El sistema de medición está dando información permanente del desempeño del proceso. Así podemos concentrar los esfuerzos de mejoramiento en las áreas que lo necesitan.

De igual forma se mide insumos y resultados. Por cada sistema de medición se establece una meta de mejoramiento.

Para fijar las metas de mejoramiento se debe:

- ✓ Identificar claramente el desempeño de cada proceso crítico.
- ✓ Estimar un nivel de desempeño ideal de cada proceso a lograr en un período de tiempo determinado.
- ✓ Tomar la diferencia entre 1 y 2. Fijar de esta forma su meta de mejoramiento para un período determinado, comprendiendo el proceso de trabajo, planificando los métodos y recursos, midiendo y revisando el avance. (Vargas y Aldana, 146)



## ¿Qué es la servucción?

La servucción es el proceso de elaboración de un servicio que resulta de la adecuada organización de todos los elementos físicos, humanos y de la relación cliente-empresa necesario para la realización de la prestación de un servicio cuyas características fueron determinadas desde sus inicios hasta obtener el resultado final que sería el servicio.

Es decir la servucción es todo lo que se encuentra detrás de la prestación de un buen servicio y que muchas veces no lo podemos percibir.

### **Elementos del Sistema Servucción.**

Los elementos claves para el sistema de servucción son:

#### **El cliente.**

Es el elemento primordial ya que sin él no puede existir el servicio sino simplemente capacidades de servicio, por ejemplo que en la universidad se cree una carrera de marketing y publicidad y no existan alumnos en este caso solo existe capacidades disponibles de servicio. Es necesario mencionar que el mismo no ve la servucción sino su resultado.

Para efectuar una eficaz servucción es necesario identificar los clientes a los que vamos a tratar, la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes constituye uno de los primeros elementos en el sistema de servucción.

#### **Soporte Físico.**

Representa el soporte material que sirve para producir el servicio y es necesario tanto para el personal en contacto como para el cliente y se utiliza en dos categorías:



Los instrumentos necesarios para que se desarrolle el servicio los cuales engloban a todas las máquinas, muebles que se encuentran a disposición tanto del cliente como del personal en contacto.

El entorno material viene a ser todo lo que está alrededor de los instrumentos, es decir en donde se desarrolla el servicio como son los edificios, locales así como también la decoración, iluminación y su fachada.

Se debe tener en consideración que estos aspectos son de vital importancia ya que de este dependerá que nuestros clientes acudan o no a nuestro local, pues en ocasiones cuantas veces nos hemos abstenido de entrar en un local por su aspecto ya sea por su fachada, por su aseo, etc. La distribución inadecuada del soporte físico así como sus materiales nos llevarían a retrasarnos en la prestación del servicio tales como filas largas, clientes que reclamen por su pedido, etc; es por ello que debemos trabajar en ofrecer un soporte físico adecuado.

El soporte físico es nuestro segundo elemento para la prestación de un buen servicio.

### **Personal de contacto.**

Está constituido por aquellas personas que han sido contratadas por la empresa de servicio con el fin de estar en contacto directo con el cliente, por ello el personal en contacto juega también un papel importante pues es él quien personifica a la empresa frente a los ojos del cliente, por ello este debe ser elegido con mucho cuidado debe cumplir la idoneidad y estar preparado para realizar de forma adecuada su trabajo ya que de su educación, formación, presencia, cordialidad, predisposición y capacidad de atención depende gran parte del éxito del proceso.

Es deber de los directivos de la empresa definir y transmitir formas de comportamiento que el personal mantenga tanto en la operación como en



la relación con sus clientes entre ellas están: actitudes verbales como frases de bienvenida, explicación de las características del producto, etc y actos físicos como trasladar los productos requeridos por el cliente para mostrárselo. Cada colaborador en la organización constituye un cliente interno por lo tanto al igual que el externo debemos identificar sus necesidades, aspiraciones, expectativas pues ellos son el reflejo de la empresa.

### **Transporte de carga pesada**

El servicio de transporte de carga cumple la función de transportar de un lugar a otro una determinada mercadería. Este servicio forma parte de toda una cadena logística, la cual se encarga de colocar uno o varios productos en el momento y lugar de destino indicado.

El transporte de carga forma parte de la cadena de distribución, ya que cumple con el transporte de los productos a un determinado costo (el cual es conocido como flete). Este traslado se realiza desde el punto de partida hacia el destino final de la mercadería, sin embargo la carga durante este trayecto pasará por lugares de embarque, almacenaje y desembarque.

El servicio de transporte de carga, conocido por muchos como el servicio de distribución, logística, gestión de distribución, entre otros; es una pieza importante en el proceso económico de un país, debido a que va a incrementar o disminuir la eficiencia del servicio de transporte de carga en el mercado y este resultado se reflejará en el nivel de competitividad y el buen servicio que las empresas de transporte de carga ofrezcan al público.

Algo que hay que destacar del servicio de transporte de carga, es que los envíos que realizan no son unidireccionales. Esto quiere decir que no siempre los envíos se van a realizar de productor (punto de partida de envío) a cliente (destino final), también se pueden dar en sentido inverso de consumidor final a productor.



Por otro lado, en el Perú el servicio de transporte de carga forma parte del sector privado, donde se rige por reglas establecidas por el Estado con la finalidad del buen desempeño de dicha actividad. Por ende este servicio se encuentra vinculado a todas las actividades económicas que se genera dentro de la misma nación, por lo cual existe una estrecha relación entre el dinamismo de la economía con la cantidad de viajes y el volumen de la carga. Sin duda, el buen funcionamiento en conjunto de todos estos factores generará que el servicio de transporte de carga favorezca en el incremento o disminuya la economía peruana.

Las vías de traslado que el servicio de transporte de carga emplea son determinadas por los factores como la distancia, el tamaño de la sección vial y la regulación urbana, este último según la zona a la que pertenezca.

Finalmente, el servicio de transporte de carga es un servicio que se brinda a nivel nacional trasladando mercadería importada y exportada que van desde un determinado puerto hacia el aeropuerto,

Por ende, el transporte de carga no solo se puede tratar con políticas del transporte urbano, sino que además intervienen otros factores debido a que es un servicio que se da a nivel nacional trasladando mercancía como importaciones y exportaciones que van desde un determinado puerto hacia el aeropuerto, lo cual va a generar un incremento en la economía general del país y el incremento en las importaciones y exportaciones, lo cual finalmente es positivo para el país y la ciudad en particular.

## **Transporte**

Se denomina transporte o transportación (del latín trans, "al otro lado", y portare, "llevar") al traslado de un lugar a otro de algún elemento, en general personas o bienes. El transporte es una actividad fundamental dentro de la sociedad.



## **Componentes del sistema de transporte**

Para lograr llevar a cabo la acción de transporte se requieren varios elementos, que interactuando entre sí, permiten que se lleve a cabo:

Una infraestructura en la cual se lleva físicamente la actividad, por ejemplo las vías para el transporte carretero, ductos para el transporte de hidrocarburos, cables para el transporte de electricidad, canales para la navegación en continente (inland navigation), aeródromos para el transporte aéreo, etc. vehículo instrumento que permite el traslado rápido de personas. Ejemplos de vehículos son la bicicleta, la motocicleta, el automóvil, el autobús, el barco, el avión, etc.

Un operador de transporte, referencia a la persona que conduce o guía el vehículo

Unos servicios que permiten que la actividad se lleve a cabo de forma segura, como semáforos.

El sistema de transporte requiere de varios elementos, que interactúan entre sí, para la práctica del transporte y sus beneficios:

La infraestructura, que es la parte física de las condiciones que se requieren para dar aplicación al transporte, es decir se necesitan de vías y carreteras para el transporte terrestre urbano, provincial, regional e internacional, se necesitan aeropuertos y rutas aéreas para el transporte aéreo, asimismo se requieren canales y rutas de navegación para el transporte naviero ya sean estos por mar o por ríos y lagos. Otra parte de la infraestructura son las paradas y los semáforos en cuanto al transporte urbano, en el transporte aéreo son las torres de control y el radar, y en las navales son los puertos y los radares.

El vehículo o móvil, es el instrumento que permite el traslado de personas, cosas u objetos, de un lugar a otro.



El operador de transporte, es la persona encargada de la conducción del vehículo ó móvil, en la cual se van a trasladar personas, cosas u objetos.

Las normas y leyes, Es la parte principal del sistema de transportes, es la que dictamina la manera de trasladarse de un lugar a otro, asimismo es la que regula y norma la operación de todos los demandantes y ofertantes del servicio de transporte.

### **Reseña Histórica del Transporte Terrestre en el Ecuador**

El origen del transporte terrestre en el Ecuador tomando como referente solo transporte en automotores por ser esencia del tema a tratarse, se inicia con la llegada de los primeros automóviles particulares que vinieron a nuestro país obviamente en aquellas épocas no se sentía la necesidad de crear un organismo rector de tránsito, moderador y planificador.

Las carreteras que unían nuestro país en el año de 1930, eran precarias por ende el transporte interprovincial era mínimo, en ese entonces se utilizaba más el tren en el caso de las provincias y el tranvía en lo urbano.

En esa época un viaje de Quito a Guayaquil se demoraba 16 horas hasta Duran y tocaba esperar tres horas para embarcarse en la gabarra que lleva a Guayaquil ya que en ese tiempo no existía los Puentes de la Unidad Nacional.

Posteriormente con la creación de la ley de caminos, se fomentó el plan vial interconectado, lo que permito a nivel nacional un desarrollo de la transportación publica en el país para lo cual la Policía Nacional además de hacerse cargo del control automotor del país se le confirió la administración de transporte y tránsito de la nación, en la presidencia del Sr. Galo Plaza en julio de 1950 se crea la Dirección Nacional de Tránsito y la Guardia civil nacional.



“La Dirección Nacional de Transito es un organismo del sector público de planificación ejecución y control con jurisdicción nacional sin embargo es un organismo administrativo y de servicio de la Policía Nacional, responsable de organizar, planear y controlar las actividades de tránsito y transporte terrestre en todo el territorio nacional.

La Policía Nacional fue creada con el espíritu de precautelar el orden en el estado, pero también se dedica a varias gestiones entre esas el tránsito, lo que no le ha permitido desenvolverse adecuadamente, razón por la cual en el año de 1972 el Gobierno Nacional se vio obligado a crear un organismo encargado de planificar y controlar el desarrollo del transporte y tránsito del país y lo llamo Consejo Superior Nacional de Tránsito y transporte terrestre quien rige en los actuales momentos.

### **Maquinaria Pesada**

La maquinaria pesada es una clase de maquinaria que utiliza un gran consumo de combustible para funcionar accionada por un conductor, y es utilizada para realizar tareas como el movimiento de tierra, levantamiento de objetos pesados, demolición, excavación o el transporte de material. Para utilizar la maquinaria pesada es necesario contar con licencias especiales.

### **Cargador Frontal**

El cargador frontal es un equipo tractor, montado en orugas o en ruedas, que tiene un cuchara de gran tamaño en su extremo frontal.

Los cargadores son equipos de carga, acarreo y eventualmente excavación en el caso de acarreo solo se recomienda realizarlo en distancias cortas.

El uso de cargadores da soluciones modernas a un problema de acarreo y carga de materiales, con la finalidad de reducir los costos y aumentar la producción. En el caso de excavaciones con explosivos, la buena movilidad



de este le permite moverse fuera de la voladura rodante y con seguridad; yantes de que el polvo de la explosión se disipe, el cargador puede estar

Recogiendo la roca regada y preparándose para la entrega del material.

Los cucharones del cargador frontal varían en tamaño desde 0.19 m<sup>3</sup> hasta más de 19.1 m<sup>3</sup> de capacidad, colmado. El tamaño del cucharón está estrictamente relacionado con el tamaño de la máquina.

### **Clasificación**

- ✓ De acuerdo a la forma de efectuar la descarga:
- ✓ Descarga Frontal
- ✓ Descarga Lateral
- ✓ Descarga Trasera
- ✓ De acuerdo a la forma de rodamiento:
- ✓ De Neumáticos (Bastidor rígido o articulado)
- ✓ De Orugas

### **Retroexcavadora**

La retroexcavadora es una máquina que se utiliza para realizar excavaciones en terrenos. Es una variante de la pala excavadora.

La retroexcavadora se utiliza habitualmente en obras para el movimiento de tierras, para realizar rampas en solares, o para abrir surcos destinados al pasaje de tuberías, cables, drenajes, etc., así como también para preparar los sitios donde se asientan los cimientos de los edificios. La máquina hunde sobre el terreno una cuchara con la que arranca los materiales que arrastra y deposita en su interior. El chasis puede estar montado sobre cadenas o bien sobre neumáticos. En este último caso están provistas de gatos hidráulicos para fijar la máquina al suelo. La retroexcavadora, a diferencia de la excavadora frontal, incide sobre el



terreno excavando de arriba hacia abajo. Es utilizada para trabajar el movimiento de tierras a nivel inferior al plano de apoyo, o un poco superior a éste.

### **Retroexcavadora Mixta**

La excavadora se emplea habitualmente para abrir surcos destinados al pasaje de tuberías, cables, drenajes, etc. así como también para excavar cimientos o rampas en solares. La máquina Incide sobre el terreno con una cuchara con la que arranca los materiales que arrastra y deposita en su interior, en un movimiento de abajo hacia arriba. En general, no supera pendientes del 30% en terrenos deslizantes.

El chasis puede estar montado sobre cadenas o bien sobre neumáticos. En este último caso están provistas de gatos hidráulicos para fijar la máquina al suelo.

La retroexcavadora es una variante de la excavadora, de la que se diferencia porque incide sobre el terreno excavando de arriba hacia abajo. Es utilizada para trabajar el movimiento de tierras a nivel inferior al plano de apoyo, o un poco superior a éste. La excavadora con cuchara bivalva es la herramienta específica para el excavado de pozos, ya que consigue excavar en movimientos verticales únicamente el volumen de tierra necesario.

### **Motoniveladora**

Máquina usada para el repartir, nivelar, modelar o dar la pendiente necesaria al material en que trabaja. También puede realizar reperfilado de taludes y de excavación, reperfilado y conservación de cunetas. Se considera como una máquina de terminación superficial.



## **Modo de funcionamiento**

El funcionamiento de una motoniveladora se basa en la aplicación de una hoja vertedera de empuje o extendido, montada sobre un bastidor de acero (tornamesa) con capacidad de realizar giros tanto sobre un eje vertical como sobre un eje horizontal, confiriéndole a dicha hoja la posibilidad de desplazar materiales mediante el deslizamiento o rodadura de éstos a lo largo de ella.

La hoja vertedera puede trabajar en diversas posiciones para: Nivelar y reperfil, en plano horizontal, con la hoja centrada o desplazada a un lado u otro.

## **Tractor de oruga (bulldozer)**

El buldócer<sup>1</sup> o bulldozer (del inglés: niveladora) es un tipo de topadora que se utiliza principalmente para el movimiento de tierras, de excavación y empuje de otras máquinas. Aunque la cuchilla permite un movimiento vertical de elevación, con esta máquina no es posible cargar materiales sobre camiones o tolvas, por lo que el movimiento de tierras lo realiza por arrastre.

## **Historia**

La historia de los primeros bulldozer comienza con adaptaciones a partir de tractores. Con el fin de realizar movimientos de tierra y otros materiales, en 1929 fue fabricado el primer bulldozer. Éste no tenía cabina, con lo que el conductor iba desprotegido; todos los modelos modernos ya incluyen una cabina para seguridad del conductor.



## **Fabricantes**

Algunos de los principales fabricantes de estas máquinas son:

- ✓ Komatsu Limited.
- ✓ John Deere.
- ✓ International Harvester.
- ✓ CAT.
- ✓ Fiat-Allis.
- ✓ CASE.

## **Equipos auxiliares**

Aparte de los trabajos realizados por la cuchilla, al bulldozer se pueden añadir equipos que aumenten su versatilidad.

Escarificador o ripper: Especie de reja, de arado, fijada fuertemente en la parte posterior que ejerce una acción de labrado para disgregar terrenos compactos y rocas semiduras.

Stumper o Zanco: Pico corto que acopla en vez de la cuchilla utilizada para arranque de tocones o para romper capas aisladas de roca dura.

Grúa lateral: Grúa con apoyo en un lateral del chasis, provisto de contrapeso y accionada por cabestrantes. Se apoya la cuchilla para aumentar la estabilidad.

## **Usos**

Los bulldozers son máquinas versátiles que permiten realizar diversos trabajos en sectores como la construcción, la minería y las fuerzas armadas.

Algunos de sus usos son:



- ✓ Roturación del terreno.
- ✓ Empuje de materiales sueltos.
- ✓ Nivelación y recebo de pistas.
- ✓ Excavaciones en línea recta.
- ✓ Extendido de tierras por capa y compactación superficial.
- ✓ Rellenos.
- ✓ Formación de pilas o montones.
- ✓ Realización de terraplenes.
- ✓ Remolque de grandes cargas o de otras máquinas.

## **Rodillo**

Máquina autopropulsada, de gran peso, dotada de uno o varios rodillos o ruedas cuya función consiste en planificar y dar la compacidad requerida al material sobre el cual se desplaza.

Todos los compactadores deberán ser autopropulsados, tener inversores del sentido de la marcha de acción suave y estar dotados de dispositivos para mantenerlos húmedos en caso necesario.

## **Tipología**

En general, el problema de la compactación va ligado al del material a compactar y esta es la razón de la existencia de múltiples y diferentes equipos en el mercado que se diferencian más que en la energía de compactación que suministran, en la forma en que dicha energía es transmitida al terreno.

Los equipos de compactación se clasifican en dos tipos:

- ✓ De presión estática
- ✓ Compactadores de ruedas neumáticas



Formados por hileras delanteras y traseras de neumáticos lisos, en número, tamaño y configuración tales que permitan el solape de las huellas de las delanteras con las de las traseras. Serán capaz de alcanzar una masa de al menos treinta y cinco toneladas (35 tn) y una carga por rueda de cinco toneladas (5 tn), con una presión de inflado que pueda alcanzar al menos ocho décimas de megapascal (0,8 MPa).

Se usarán para la densificación de todo tipo de capas de firme y/o explanadas bien graduadas, ya que durante la compactación se consigue un incremento en el efecto de amasado, resultando una superficie acabada más densa y uniforme.

### **Compactadores de pata de cabra**

Disponen de rodillos cilíndricos de acero a los que se ha dotado de patas de apoyo puntuales distribuidas uniformemente sobre la superficie del cilindro, cuyo efecto de compactación se debe a la alta presión que comunican al terreno.

Su uso queda restringido a la compactación de cimientos o núcleos de terraplén de materiales cohesivos sin piedra.

NOTA: Estos equipos no deben ser utilizados en operaciones de estabilización como equipos de mezclado debido a su baja profundidad de penetración y a su baja calidad de mezclado.

### **Vibratorios**

#### **Compactador vibratorio monocilíndrico**

Está compuesto por un cilindro metálico vibratorio liso (con o sin tracción) que actuará como elemento de compactación y dos neumáticos traseros de tracción.



Pueden usarse para la compactación de todo tipo de capas de cimiento, núcleo, explanada y firme, teniendo una mejor adaptación a la compactación de suelos no cohesivos, donde el efecto de la vibración posibilita una mejor acomodación de los elementos granulares.

### **Compactador vibratorio bicilíndrico (o tándem)**

Está compuesto por dos cilindros metálicos vibratorios lisos (con tracción) que actúan de compactación.

Pueden usarse para la densificación de todo tipo de capas de firme y/o explanadas bien graduadas, aunque generalmente son usados para la compactación y el acabado de capas asfálticas.

### **Modo de funcionamiento**

Tiene su fundamento en la presencia combinada del peso estático y de una fuerza dinámica generadora de vibración. Utilizan una masa excéntrica que gira dentro de un rodillo liso, produciendo una fuerza centrífuga que se suma al peso de la máquina al producir la correspondiente presión sobre el suelo.

### **Volquetas**

Las volquetas son quizás la maquinaria más utilizada en cualquier tipo de obra civil. Son vehículos automóviles que poseen un dispositivo mecánico para volcar la carga que transportan en un cajón que reposa sobre el chasis del vehículo. La composición mecánica de la volqueta depende precisamente del volumen de material que pueda transportar el cajón. Por tal razón, este tipo de maquinaria de carga cumple una función netamente de transporte ya sea dentro de la misma obra o fuera de ella.



## **Clase de volquetas**

Existen diferentes tipos de volquetas según el volumen de su volquete, según el número de ejes que posea y según su uso.

\* Existen las volquetas más comúnmente utilizadas que son las de 7 metros cúbicos. Estas generalmente poseen solo dos ejes y se pueden utilizar para transporte interno o externo en la obra.

Generalmente, dentro de la obra son utilizadas para transportar cualquier tipo de material que por tiempo, por cantidad y por factibilidad, el ser humano no puede transportar. Fuera de la obra las volquetas son utilizadas para transportar de las canteras a la obra o viceversa el material que se requiera llevar allí.

## **Carga de Volquetas**

\* El otro tipo de volquetas son las de 15 metros cúbicos, las cuales por el peso que representa para el vehículo transportar dicho volumen son de tres ejes y son más conocidas en el medio de la construcción como doble troques. La imagen de la izquierda nos ilustra una volqueta de tres ejes y de 15 metros cúbicos en proceso de carga.

\* Otros vehículos a los que también se les puede clasificar como volquetas a raíz del cajón o volquete que llevan son las maquinas más conocidas como mulas. Las cuales poseen cuatro o más ejes, generalmente no más de seis.

Este tipo de Volquetas transportan de 30 a 70 metros cúbicos de material y son utilizadas cuando es necesario llevar algún tipo de material a lugares que se encuentran a gran distancia.



## **Vehículo de 6 ejes**

### **Volqueta de 60 metros cúbicos y 6 ejes**

### **Minitruck de 270 metros cúbicos en las minas del Cerrejón**

\* Existen también unas volquetas llamadas minitrucks. Estas volquetas son extremadamente grandes, llegan a los 9 metros de altura y son capaces de transportar hasta 300 metros cúbicos de material en su gigante volquete.

Son utilizadas en trabajos de minería y grandes obras en zonas despejadas o no urbanizadas donde la cantidad de material que se maneja es demasiada y transportarla con cualquier otro tipo de volquetas saldría costoso.

## **Cantera**

Una cantera es una explotación minera, generalmente a cielo abierto, en la que se obtienen rocas industriales, ornamentales o áridas.

Las canteras suelen ser explotaciones de pequeño tamaño, aunque el conjunto de ellas representa, probablemente, el mayor volumen de la minería mundial.

Los productos obtenidos en las canteras, a diferencia del resto de las explotaciones mineras, no son sometidos a concentración. Las principales rocas obtenidas en las canteras son: mármoles, granitos, calizas y pizarras.

Toda cantera tiene una vida útil, y una vez agotada, el abandono de la actividad puede originar problemas de carácter ambiental, principalmente relacionados con la destrucción del paisaje.

Se pueden localizar en la localidad de Macael, Almería, España, una gran concentración de canteras de mármol blanco, el cual es extraído y elaborado para diferentes construcciones y objetos de decoración.



En México también se conoce como cantera el tipo específico de piedra caliza característica de la mayor parte del país. Este tipo de piedra fue empleada en la escultura y la arquitectura regional, desde la época prehispánica y durante el período colonial, principalmente. El estado de Oaxaca es famoso por su arquitectura barroca de cantera verde. La cantera rosa es típica de los edificios históricos de San Luis Potosí, Morelia, Zacatecas y San Miguel el Alto. Otros tipos de cantera también se encuentran en los principales monumentos de la ciudad de Guadalajara. En la actualidad es muy utilizada en la construcción como recubrimiento y manufactura de elementos decorativos tales como fuentes, chimeneas, columnas, etc.

### **Ripio**

Se denomina ripio al casquijo utilizado para pavimentar carreteras y caminos con el objeto de hacerlos más transitables.

Este tipo de caminos dan una mayor transitabilidad que los de tierra pero, al igual que estos últimos, de no mantenerse en condiciones pueden levantar mucha polvareda.<sup>2</sup> En los caminos de ripio, los vehículos tienen menor estabilidad y adherencia que en el asfalto.<sup>3</sup> Una de las mayores ventajas de un camino de ripio sobre uno de tierra, es que el primero resiste mucho mejor las lluvias y genera mucho menos barro.

También se denomina ripio o enripiado, en una construcción, a las separaciones entre las distintas hiladas de mampuesto con argamasa, ejecutadas con pequeñas piedras o casquijos, dando aspecto de cajones. Era un sistema constructivo usual en la época nazarí en el sur de España.



## **Arena y piedra homogeneizada**

Con la piedra y arena homogeneizadas se logra llenar mejor los espacios vacíos, ahorrando así cemento y alcanzando resistencias más altas del hormigón.

Con la finalidad de lograr el mejor hormigón al costo más económico, HOLCIM ECUADOR S.A. realizó una investigación tendiente a optimizar el uso de los materiales, habiéndose alcanzado los mejores resultados con ÁRIDOS HOMOGENEIZADOS, que no son otra cosa que una preparación técnicamente dosificada de varios tamaños, que le permiten al constructor realizar mejores obras.

Los elementos piedra y arena se llaman "áridos", por ser la parte inerte del conjunto y constituyen el cuerpo o masa principal del hormigón.

Si se pudiera acomodar la piedra en los moldes, de tal forma que no existieran espacios vacíos entre ella, la arena no sería necesaria. Mas, como por la forma y tamaño de la piedra esto no es posible, es recomendable utilizar áridos que no dejen esos espacios vacíos y tengan que ser llenados por la pasta cementante (cemento y agua), que es el componente más costoso del hormigón.

## **Arena de mar**

La arena es un conjunto de partículas de rocas disgregadas. En geología se denomina arena al material compuesto de partículas cuyo tamaño varía entre 0,063 y 2 milímetros (mm). Una partícula individual dentro de este rango es llamada «grano de arena». Una roca consolidada y compuesta por estas partículas se denomina arenisca (o psamita). Las partículas por debajo de los 0,063 mm y hasta 0,004 mm se denominan limo, y por arriba de la medida del grano de arena y hasta los 64 mm se denominan grava.



## **Arena de playa.**

El componente más común de la arena, en tierra continental y en las costas no tropicales, es la sílice, generalmente en forma de cuarzo. Sin embargo, la composición varía de acuerdo a los recursos y condiciones locales de la roca. Gran parte de la fina arena hallada en los arrecifes de coral, por ejemplo, es caliza molida que ha pasado por la digestión del pez loro. En algunos lugares hay arena que contiene hierro, feldespato o, incluso, yeso.

Según el tipo de roca de la que procede, la arena puede variar mucho en apariencia. Por ejemplo, la arena volcánica es de color negro mientras que la arena de las playas con arrecifes de coral suele ser blanca.

La arena es transportada por el viento, también llamada arena eólica, (pudiendo provocar el fenómeno conocido como calima) y el agua, y depositada en forma de playas, dunas, médanos, etc. En el desierto, la arena es el tipo de suelo más abundante. La granulometría de la arena eólica está muy concentrada en torno a 0,2 mm de diámetro de sus partículas.

Los suelos arenosos son ideales para ciertas plantaciones, como la sandía y el maní, y son generalmente preferidos para la agricultura intensiva por sus excelentes características de drenaje.

Especialmente los niños utilizan la arena para realizar construcciones como castillos de arena o túneles.

La arena se utiliza para fabricar cristal por sus propiedades tales como extraordinaria dureza, perfección del cristal o alto punto de fusión, y, junto con la grava y el cemento, es uno de los componentes básicos del hormigón, el suelo de la playa es arenoso y mojado en la superficie es seco y caliente.



## **2.2. Fundamentación filosófica**

Todas las empresas que brindan cualquier tipo de servicio se han convencido que la única manera de seguir subsistiendo en el mercado, es a través de un mejoramiento continuo del servicio que prestan enlazado con la capacitación a sus empleados para que así el cliente se sienta seguro y confiable y lo que es mejor que sean leales y fieles a la empresa.

## **2.3 Categorías fundamentales**

Con la investigación se busca identificar principalmente las necesidades y falencias que tiene en este proceso la compañía Lumantuano. Este plan de servucción se aplica a la compañía con el propósito de mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía, con el objetivo de ampliar la cartera de clientes y fidelizar a los mismos.

## **2.4. Fundamentación legal**

En lo que respecta al proceso legal al que tiene que acogerse la compañía, esta se encuentra legalmente constituida, inscrita en la superintendencia de compañías, mantiene a sus empleados asegurados como lo rige el ministerio de relaciones laborales, y sus equipos en perfecto estado, matriculado e inscritos tanto en la agencia nacional de tránsito como en el ministerio de transporte y obras públicas, lo que permite desempeñarse con total seguridad.

## **2.5. Hipótesis del trabajo**

Con el plan estratégico de servucción la Cía. Lumantuano podrá obtener altos niveles de respuestas positivas por parte de sus clientes, y tendrán

---



mayores oportunidades de trabajo y un mejor posicionamiento en el mercado que se manejan, fortaleciendo su imagen y de quienes la conforman.

## 2.6. Señalamiento de variables

**Variable independiente:** Plan estratégico de servucción

**Variable dependiente:** Posicionamiento de mercado

### 2.6.1. Categorización y sus iteraciones de la variable independiente

Tabla # 3

VARIABLE INDEPENDIENTE	CATEGORIZACION	ITERACIONES
Plan estratégico de servucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta positiva y preferencia por parte de los ciudadanos de manta</li> <li>• Implementación de Estrategias de marketing.</li> <li>• Servicio de calidad y excelencia empresarial</li> </ul>	Relación empleados, usuarios/Beneficios mutuo para la Empresa y los clientes.

### 2.6.2 Categorización y sus iteraciones de la variable dependiente

Tabla # 4

VARIABLE DEPENDIENTE	CATEGORIZACION	ITERACIONES
Posicionamiento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos ingresos Económicos.</li> <li>• Gestionar un control que permita que se esté cumpliendo con el plan, para ganar credibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua de los servicios Prestados.</li> <li>• Profesionales garantizados</li> </ul>



---

## CAPITULO III

### 3.- METODOLOGÍA

La presente investigación de mercado pretende encontrar información valiosa y verídica que permita la elaboración de este proyecto, por lo tanto se utilizarán los diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación que se requieran en el proceso metodológico de la investigación y así encontrar el problema para después dar solución al mismo.

#### **Método analítico – sintético**

Este método ayudará a realizar el respectivo análisis y síntesis de cada tema a investigar en el estudio que se va a realizar, de tal manera que facilite el procesamiento de todos los datos obtenidos en las encuestas ayudando a tomar las decisiones correctas en la propuesta.

#### **Método inductivo – deductivo**

Este método permitirá tener conclusiones en el entorno de la investigación, teniendo como propósito principal el de señalar soluciones mediante el estudio de mercado que se realizara en la ciudad de Manta.

#### **3.1. Modalidad básica de la investigación**

La modalidad a aplicarse en esta investigación es de campo; porque permite extraer información directa sobre el tema que se está tratando y así analizar situaciones y problemas existentes que tiene la compañía en el mercado de la ciudad de Manta.



### **3.2. Nivel o tipo de investigación**

Para saber si la compañía Lumantuano necesita el plan estratégico de servucción se usaran los siguientes tipos de investigación:

#### **Exploratorio**

Consiste en observar y explorar el terreno o sector en el que se va a trabajar, ayudando a tener una idea clara del fenómeno, hecho o problemas que existen de tal manera que conozcamos la realidad y dificultades para convertirlas en beneficios que aporten al entorno social y cultural de la ciudad de Manta.

Este tipo de investigación esta agarrada de la mano con la investigación cualitativa e investigación cuantitativa:

#### **Investigación cualitativa**

Dado al concepto que dice que son ideas y opciones que no se pueden medir, sosteniendo esto se realizara entrevista a personas que se ven en la necesidad de adquirir los servicios de la compañía con el fin de obtener información verídica que argumente sustente y justifique el uso del plan estratégico de servucción para lograr su posicionamiento en la ciudad de Manta.

#### **Investigación cuantitativa**

Se basara en datos reales y medibles que proporcionaran los habitantes de la ciudad que usan o adquiere este servicio de la ciudad, mediante la realización de encuestas que reflejara que tipo de acción, decisiones o estrategias se pueden tomar para el cumplimiento de los objetivos.



### 3.3. Población y muestra

#### 3.2.1. Determinar la población

En la actualidad los datos del INEC (Instituto Nacional Estadística y Censos), último censo de Población y vivienda del 2010; establecen una población total para el Cantón Manta de 226.477 habitantes.

**Tabla # 4 Población del cantón Manta**

Población del Cantón Manta por: Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Población del Cantón Manta por: Menor de 1 año	2032	1960	3992
Población del Cantón Manta por: De 1 a 4 años	9202	8999	18201
Población del Cantón Manta por: De 5 a 9 años	11865	11609	23474
Población del Cantón Manta por: De 10 a 14 años	11953	11887	23840
Población del Cantón Manta por: De 15 a 19 años	10995	11300	22295
Población del Cantón Manta por: De 20 a 24 años	9908	10243	20151



Población del Cantón Manta por: De 25 a 29 años	9636	9958	19594
Población del Cantón Manta por: De 30 a 34 años	8743	9353	18096
Población del Cantón Manta por: De 35 a 39 años	7858	8313	16171
Población del Cantón Manta por: De 40 a 44 años	6788	7229	14017
Población del Cantón Manta por: De 45 a 49 años	5765	6008	11773
Población del Cantón Manta por: De 50 a 54 años	4730	4840	9570
Población del Cantón Manta por: De 55 a 59 años	3758	3872	7630
Población del Cantón Manta por: De 60 a 64 años	2759	2971	5730
Población del Cantón Manta por: De 65 a 69 años	1989	2137	4126



Población del Cantón Manta por: De 70 a 74 años	1460	1669	3129
Población del Cantón Manta por: De 75 a 79 años	910	1071	1981
Población del Cantón Manta por: De 80 a 84 años	554	806	1360
Población del Cantón Manta por: De 85 a 89 años	319	503	822
Población del Cantón Manta por: De 90 a 94 años	133	214	347
Población del Cantón Manta por: De 95 a 99 años	36	101	137
Población del Cantón Manta por: De 100 años y más	10	31	41
Población del Cantón Manta por: Total	111403	115074	226477

**FUENTE: INEC**



### 3.2.2. Determinar la muestra

Para el presente trabajo investigativo se tomaran en cuenta personas de ambos sexos que van desde los 20 años hasta los 65 lo que da un total de 122732 habitantes.

La fórmula para la presente muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + N \cdot e^2}$$

#### Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

Z2 = Percentil de la distribución Normal para una confiabilidad del (95%)  
1,96<sup>2</sup>

p = Probabilidad de ocurrencia. (0,5)

q = Probabilidad de no ocurrencia. (0,5)

N = Tamaño de la población (226477 habitantes)

e = Error de muestreo (5%) (0,05)<sup>2</sup>

POBLACIÓN	
HOMBRES	59.945,00
MUJERES	62.787,00
<b>TOTAL</b>	<b>122.732,00</b>

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 122732}{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 + 122732 \cdot 0.05^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 122732}{3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5 + 122732 \cdot 0.0025}$$



$$n = \frac{117871,8128}{0.96 + 306.83}$$

$$n = \frac{117871,8128}{307,79}$$

$$n = 382 \text{ personas}$$



### 3.4. Operacionalización de variables

#### 3.4.1. Variable independiente: Plan estratégico de servucción

Tabla # 5

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
Plan estratégico de servucción, ayudara a mejorar el servicio y la imagen de la compañía y existirá preferencia por parte de la población Mantense.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fidelizar a clientes Potenciales.</li> <li>• Gestionar nuevas estrategias en Comunicación para aquellos que no sepan de la compañía.</li> <li>• servicio de calidad y Excelencia empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de cartera de clientes.</li> </ul>	¿Con el plan estratégico de servucción se posicionara la compañía en el mercado?	<p>Capacitaciones constantes a empleados.</p> <p>Encuestas</p>



### 3.4.2. Variable dependiente: Posicionamiento de mercado

**Tabla #6**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
La compañía debe buscar siempre la mejora continua y mantenerse siempre al día en cuestiones de servicio lo que le permitirá posicionarse en el mercado creando un beneficio mutuo donde interviene la relación cliente-empresa.	Altos ingresos.	Renovación , capacitación y evaluación continua de los servicios Prestados.	La renovación de los servicios de la compañía podrían visionarse como un proyecto a futuro	Constantes capacitaciones al personal. Mantenerse al día con las necesidades y exigencias de los clientes.



### **3.5. Técnicas e instrumentos**

#### **3.5.1. Técnicas**

Para llevar a cabo la investigación se empleara las siguientes técnicas

##### **Técnica de la Encuesta**

Se la ejecutara a través de formularios con preguntas relacionadas al problema a investigar los cuales permitirán conocer aspectos referentes a las necesidades y opiniones de cada persona que adquiera los servicios de Lumantuano.

#### **3.5.2. Instrumentos seleccionados**

La encuesta será el principal instrumento de investigación ya que mediante esta técnica se podrá obtener información cualitativa y cuantitativa.

En el caso de la compañía tiene un target dirigido a personas que de una u otra manera son independientes y están en la capacidad de adquirir este servicio por lo que se tomara en cuenta a personas que tengan desde 20 años en adelante, ya que la compañía ha brindado sus servicios a personas que cuentan con dicha edad.

##### **Propósito de la encuesta**

Saber con exactitud qué es lo que realmente esperan los clientes por parte de la compañía, estar al tanto en qué está fallando y brindar la estrategia correcta para contrarrestar esa debilidad y transformarla en una fortaleza que permita que la compañía mejore sus servicios.



## **Diseño del cuestionario.**

El cuestionario mediante el cual se va a realizar la encuesta se elaboró de una manera clara, sencilla y entendible para que la información obtenida de los encuestados sea reales de tal forma que facilite el proceso de recopilación de información

La encuesta se compone de 13 preguntas cerradas, que permitirán obtener información de tal manera que justifiquen la propuesta del trabajo de investigación.

## **3.6. Recolección de información**

### **3.6.1. Plan para la recolección de información**

La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Manta, una parte se la realizará al azar a personas que tengan 20 años de edad en adelante, y la otra parte a las personas que utilicen el servicio, es decir a los mismos clientes que actualmente cuenta la empresa.

## **3.7. Procedimientos de información**

### **3.7.1. Plan de procesamiento de la información**

Una vez obtenida la recopilación de información verídica se procederá a organizarla y a tabularla de la manera más exacta y eficiente para el respectivo análisis e interpretación de los resultados esperados de las encuestas, finalizando de esta manera la investigación

## CAPITULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

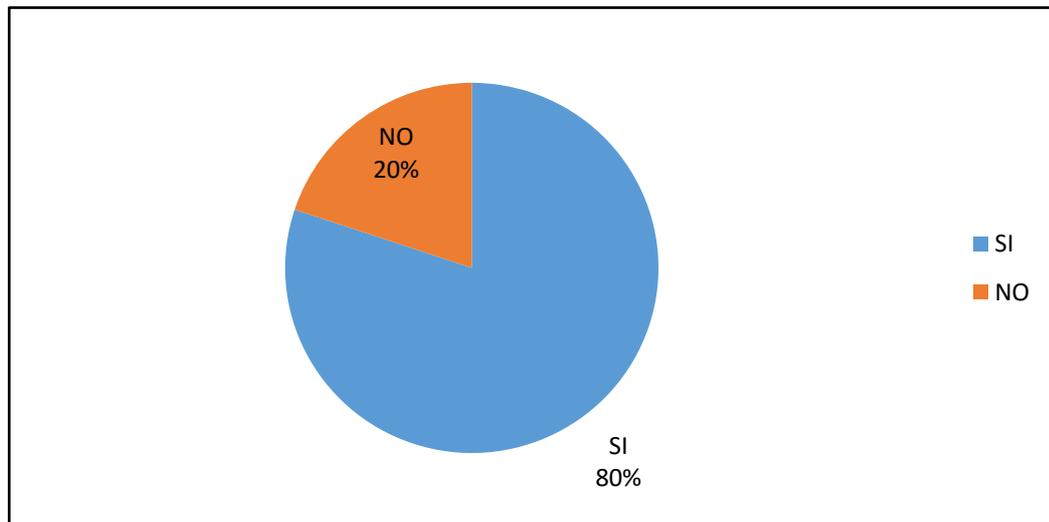
#### 4.1. Interpretación de los datos (Graficación estadística con su análisis)

##### Pregunta #1

¿Conoce Ud. sobre los servicios de transporte y materiales de construcción y alquiler de equipo pesado?

Tabla # 7: Servicios de transporte y alquiler de equipo pesado

VARIABLES	%	ENCUESTADOS
SI	80%	306
NO	20%	76
TOTAL	100%	382



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

De acuerdo a la encuesta el 80% conoce sobre los servicios de transporte y materiales de construcción y alquiler de equipo pesado, mientras que un 20% asegura no tener idea alguna sobre el tema.

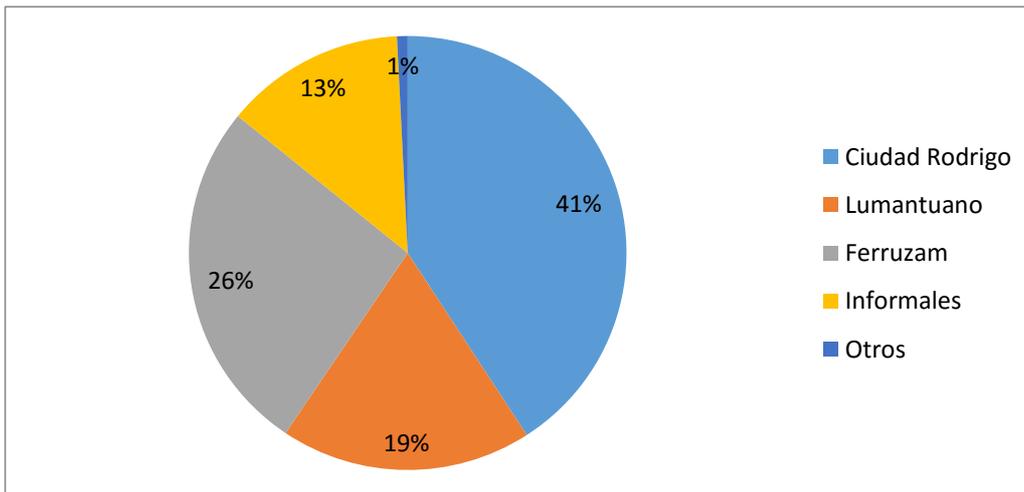


## Pregunta #2

**¿Cuándo usted necesita transporte de material o alquilar equipos de construcción a quien acude?**

Tabla #8: Participación de mercado de las empresas

VARIABLES	%	ENCUESTADOS
CIUDAD RODRIGO	41	156
LUMANTUANO	19	71
FERRUZAM	26	101
INFORMALES	13	51
OTROS	1	3
TOTAL	100	382



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

De acuerdo al gráfico se puede observar que la mayor parte de la población 41% acude a ciudad Rodrigo demostrando ser la líder del mercado, mientras que el 26% a Ferruzam, Lumantuano solo capta el 19 % de la población, el 13% acude a personas informales y el 1% a otras opciones.

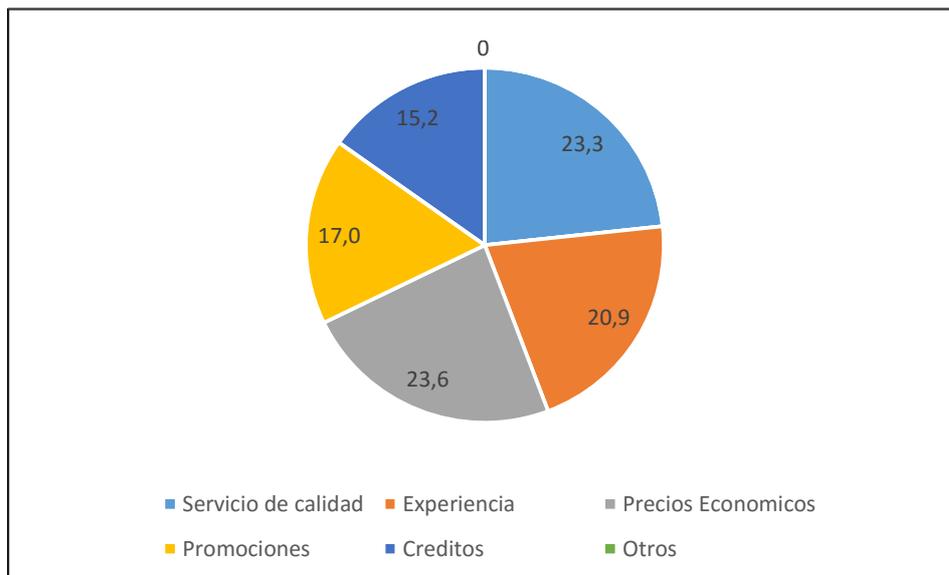


### Pregunta #3

¿Qué factor incide en la toma de su decisión para adquirir estos servicios?

Tabla #9: Factores

Variables	%	Encuestados
Servicio de calidad	23,3	89
Experiencia	20,9	80
Precios Económicos	23,6	90
Promociones	17,0	65
Créditos	15,2	58
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>382</b>



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

Según la gráfica el factor de mayor incidencia es la diferencia de precios 23.6%, el 23.3 corresponden a la calidad del servicio, otra factor importante que destaca es la experiencia que tienen los ofertantes con un 20.9%, las promociones forman una parte importante en el momento de captar el interés de los clientes obteniendo un 17% y la facilidad de créditos al momento de adquirir los servicios corresponde a un 15.20%.

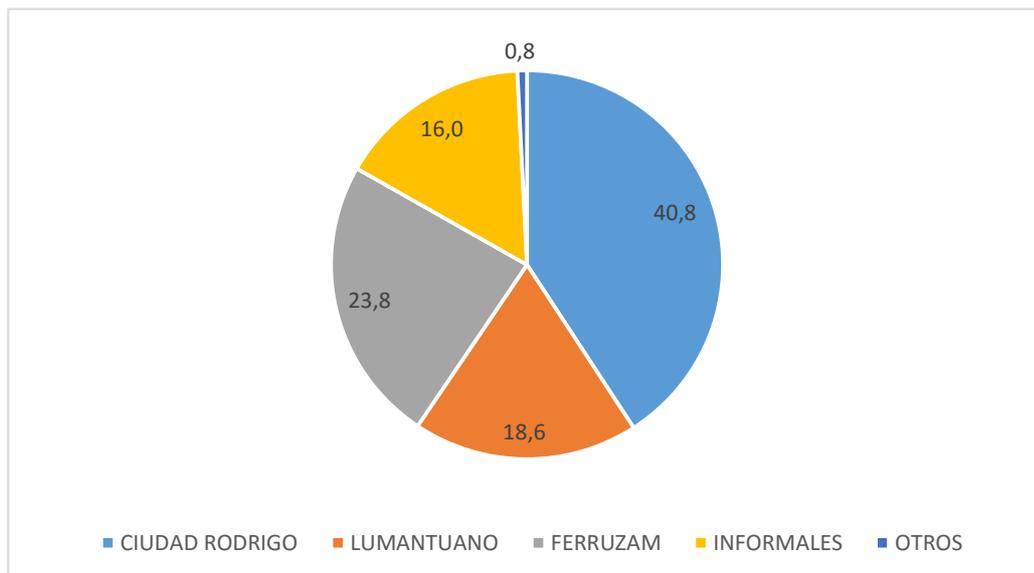


#### Pregunta #4

¿De las siguientes empresas cual le ha brindado un mejor servicio?

Tabla # 10: Servicios de calidad

VARIABLES	%	ENCUESTADOS
CIUDAD RODRIGO	40,8	156
LUMANTUANO	18,6	71
FERRUZAM	23,8	91
INFORMALES	16,0	61
OTROS	0,8	3
TOTAL	100,0	382



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

Ciudad Rodrigo con 40.8% de aceptación en cuanto a transporte y alquiler de tracto camiones, seguida por Ferruzam con un 23.8%, Lumantuano con un 18.6%, y los informales obtienen un 16%.

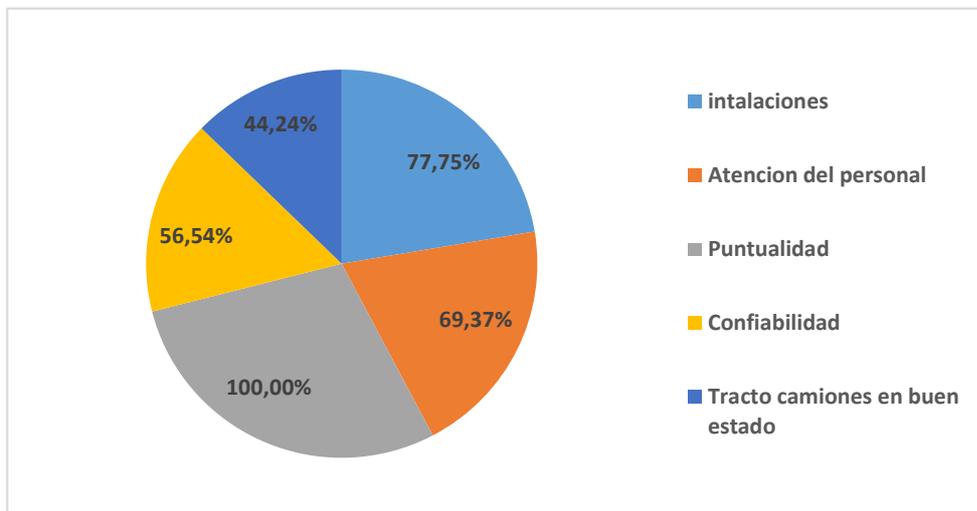


### Pregunta #5

¿Según la empresa que usted eligió que atributos destaca más?

Tabla #11: Atributos

VARIABLES	%	ENCUESTADOS
instalaciones	77,75%	297
Atención del personal	69,37%	265
Puntualidad	100,00%	382
Confiabilidad	56,54%	216
Tracto camiones en buen estado	44,24%	169
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>		<b>382</b>



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

Observando la gráfica destaca como atributo principal a la puntualidad con 382 puntos, las instalaciones de la empresa con 297 puntos, la atención al cliente con 265 puntos, mientras que la confiabilidad alcanza los 216 puntos, siendo el atributo menos relevante la calidad de tracto camiones con solo 169 puntos.

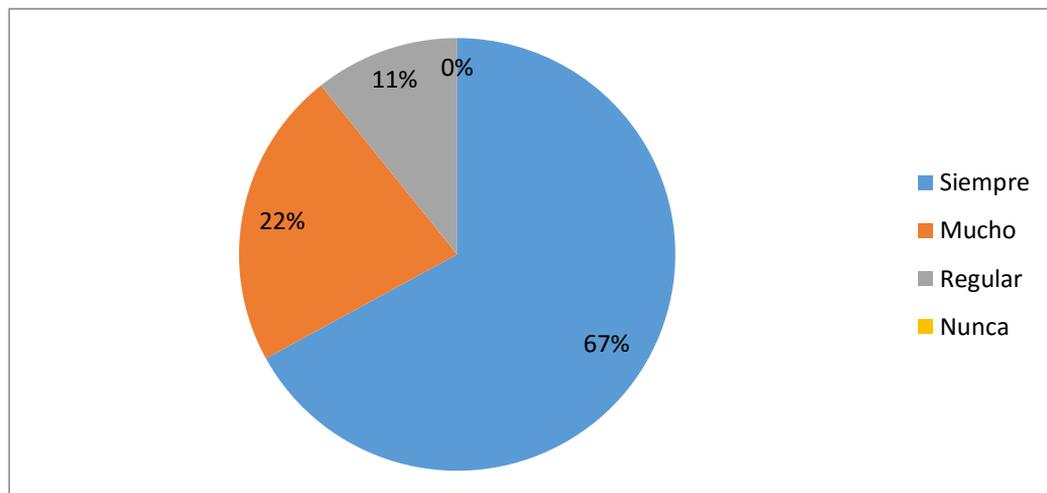


## Pregunta #6

¿Con que frecuencia utiliza los servicios de su compañía en elección?

Tabla #12:Frecuencia de Uso

VARIABLES	%	ENCUESTADOS
SIEMPRE	67	256
MUCHO	22	85
REGULAR	11	41
NUNCA	0	0
TOTAL	100	382



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

Según el grafico se puede observar que el 67% de la muestra hace uso de la misma empresa, mientras que el 22% dice que lo hace con mucha frecuencia pero que no es fiel a la misma empresa y el 11% se acoge a que visita regularmente la misma empresa. Por la cual se presenta la oportunidad de fidelizar el segmento que no está definido con una sola empresa.

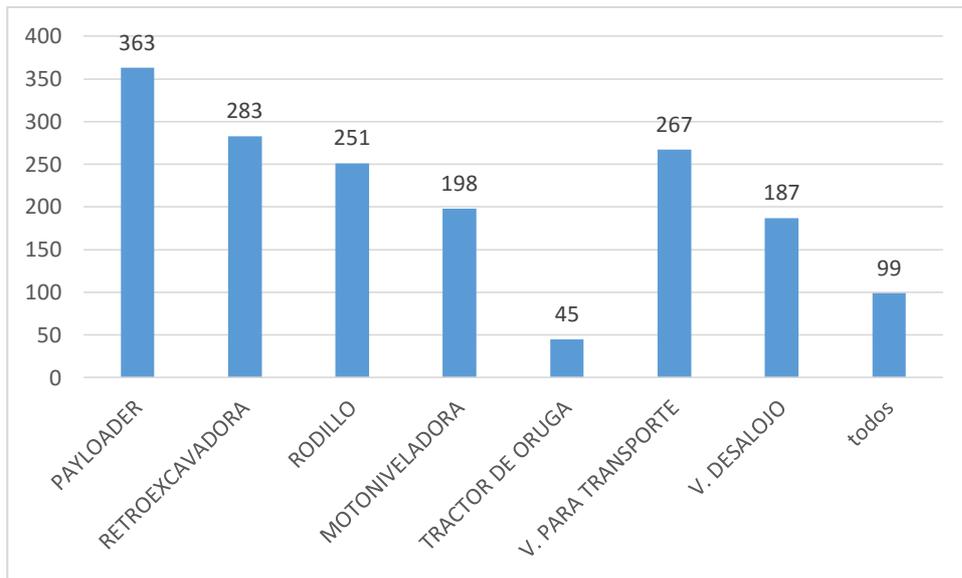


### Pregunta #7

¿De los servicios que ofrecen las empresas en mención cuáles de ellos utiliza más?

Tabla #13 Servicios

SERVICIOS	PAYLOADER	RETROEXCAVADORA	RODILLO	MOTONIVELADORA	TRACTOR DE ORUGA	V. PARA TRANSPORTE	V. PARA DESALOJO	TODOS
	363	283	251	198	45	267	187	99



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

Se destaca que el alquiler del payloader, retroexcavadora y volquetas para transportes son los servicios más utilizados y que solo ciertas empresas cuenta con dichos servicios siendo estas las de más alto puntaje.

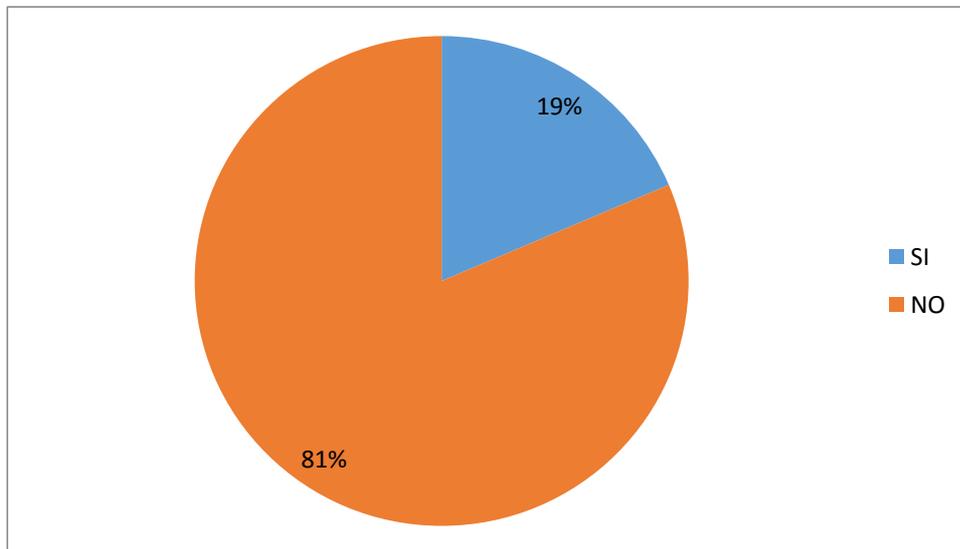


## Pregunta #8

**¿Ha utilizado alguno de los servicios que ofrece la compañía Lumantuano? Si la respuesta es no se termina la encuesta.**

Tabla #14: Utilización de los servicios de Lumantuano

VARIABLES	%	ENCUESTADOS
SI	19	71
NO	81	311
TOTAL	100	382



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

De la encuesta realizada podemos observar que solo el 19% de personas han usado los servicios de Lumantuano como solución para sus construcciones y transporte de materiales.

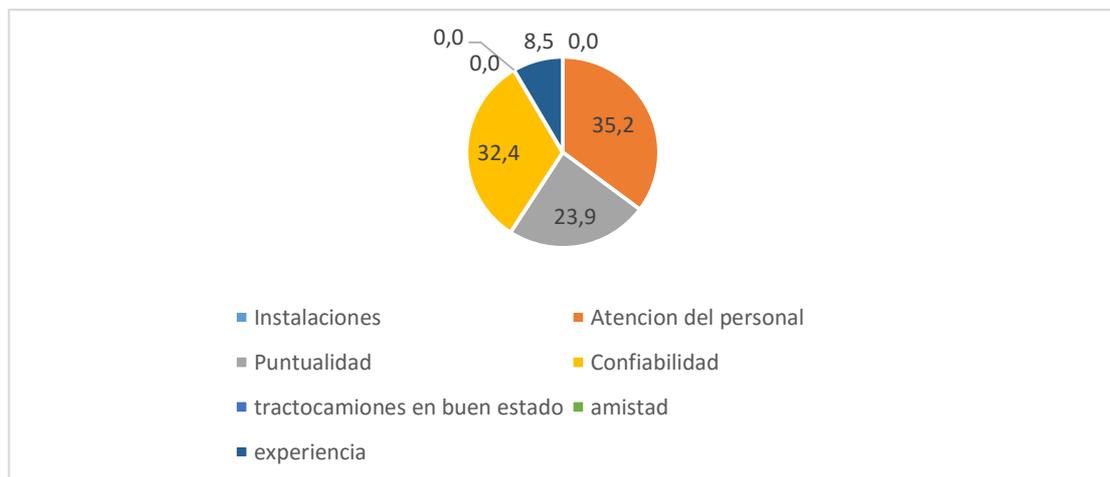


## Pregunta #9

¿Cuál es la razón por la que usted ha preferido Lumantuano?

Tabla #15: Motivos de preferencia

VARIABLES	%	ENCUESTADOS
Instalaciones	0,0	
Atención del personal	35,2	25
Puntualidad	23,9	17
Confiabilidad	32,4	23
Tracto camiones en buen estado	0,0	
Amistad	0,0	
Experiencia	8,5	6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>71</b>



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

Basándonos en el resultado de la pregunta anterior que nos dijo que solo el 19% de la muestra ha usado los servicios de la compañía podemos conocer los motivos que los impulsan a escoger a esta compañía, y es que 35.2% es por la atención del personal, el 23.9% la elige por puntualidad, el 32.4% por confiabilidad y el 8.5% por experiencia.

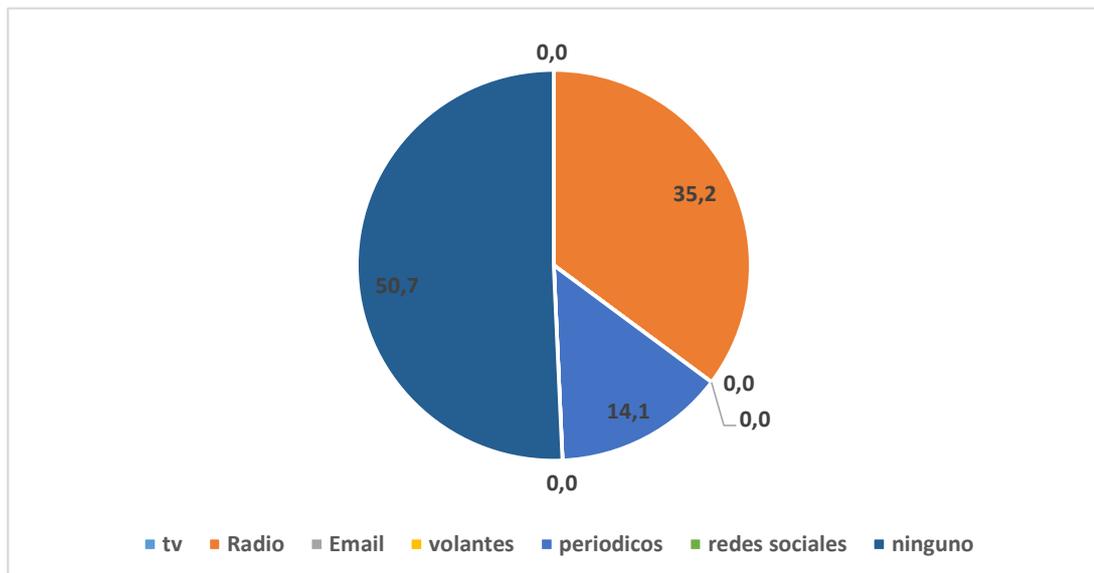


### Pregunta #10

¿Porque medios de comunicación se ha enterado de los servicios de la compañía Lumantuano?

Tabla # 16: Medios de comunicación

VARIABLES	%	ENCUESTADOS
Tv	0,0	0
Radio	35,2	25
Email	0,0	0
Volantes	0,0	0
Periódicos	14,1	10
Redes sociales	0,0	0
Ninguno	50,7	36
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>71</b>



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

Según el grafico podemos observar que la puntuación más alta corresponde a que las personas nunca ha escuchado noticias de Lumantuano por ninguna clase de medios, mientras que 35.2% se ha enterado por medio de cuñas radiales y el 14.1% por medio de la televisión.

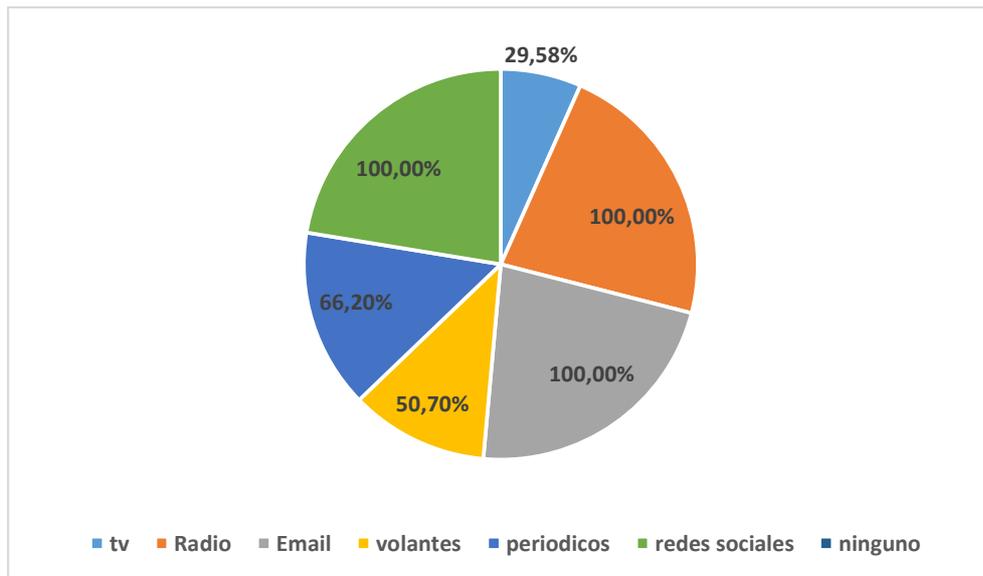


## Pregunta #11

**¿Porque medios le gustaría informarse de los servicios y ultimas noticias de la compañía?**

**Tabla #17: Medios de información**

VARIABLES	%	ENCUESTADOS
Tv	29,58%	21
Radio	100,00%	71
Email	100,00%	71
Volantes	50,70%	36
Periódicos	66,20%	47
Redes sociales	100,00%	71
Ninguno		
<b>Total</b>		<b>71</b>



Fuente: Encuesta

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

La estadista nos muestra los canales de comunicación que más destacan como informativo son las redes sociales, e-mail y radio.



---

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- ✓ Lumantuano es una empresa de transporte y alquiler de tracto camiones acentuada en la ciudad de Manta, su nivel de ventas a disminuido los últimos años, la empresa tiene la experiencia pero no ofrece una calidad de servicio muy buena. Según su personal esta debe incentivar a los trabajadores.
- ✓ Según las encuesta el 19 % ha usado los servicios de Lumantuano, mientras que el 81% de los encuestados manifiestan que no conocen la empresa.
- ✓ El 19% que ha usado los servicios de Lumantuano determinan que es una empresa seria, puntual y confiable aunque manifiesta que le falta mucha atención hacia el cliente y ser visionario por parte de su Gerente y Propietario.
- ✓ La puntualidad, los precios económicos, la disponibilidad y en ciertos casos la orientación y sugerencias al momento de tomar decisiones, son los factores que influyen al momento de satisfacer a la clientela.

### Recomendaciones

- ✓ El mercado de transporte de material y alquiler de tracto camiones requiere de altos niveles de calidad, puntualidad y peso correcto.
- ✓ Lumantuano, como compañía de servicios de transporte, debe abordar el proceso de crecimiento tanto a nivel de ventas como de infraestructura, generando una mejor aceptación de los clientes y promover la estimación e incentivo hacia el personal.
- ✓ Es necesario que Lumantuano se haga conocer tanto en la ciudad como en la provincia y en el país, debe aplicar un plan estratégico de servucción que le permita crecer como empresa confiable y segura.



---

## CAPITULO V

### 5. PROPUESTA

#### 5.1 Datos informáticos de la propuesta

Empresa en estudio: Lumantuano Cía. Ltda.

##### 5.1.1. Título de propuesta

Diseño de un plan estratégico de servucción para posicionar la Cia. Lumantuano en la ciudad de Manta.

##### 5.1.2. Trabajo que corresponde a:

Tesis de grado para obtener el título de Ingeniero en Marketing

##### 5.1.3. Área de desarrollo de la propuesta

Compañía LUMANTUANO

##### 5.1.4. Involucrados

- Egdo. Lucas Villacreses Alex Javier
- Asesoría Profesional: Profesores de la Escuela de Ingeniería en Marketing
- Lumantuano Cía. Ltda.
- Talento Humano de la empresa

##### 5.1.5. Director de tesis

Ing. Alfredo Pachay



### **5.1.6. Tipo de propuesta**

Carácter económico

### **5.1.7. Fecha de inicio y terminación.**

29 de julio del 2013

## **5.2 Antecedentes de la propuesta**

Pensar en diseñar y gestionar procesos en organizaciones prestadoras de servicios parece una idea descabellada. La prestación de servicios debe ser concebida como una "servucción", y ser vista como una fábrica con todas las consecuencias que van ligadas a ella.

Existen fuertes analogías entre fabricar productos tangibles y la de los servicios. La organización al momento de diseñar su servucción debe inspirarse en esta. Pero aceptando que la servucción es un sistema, y debe entonces pensarse globalmente en su conjunto, y fundamentalmente atender a las necesidades del cliente, analizando sus expectativas, y evaluando sus percepciones.

Desde la concepción del servicio hasta la realización de una servucción, se necesita imaginación, rigor y precisión como la concepción y realización de una fábrica.

Esta reingeniería de proceso aplicada a la prestación de servicios apunta a mejorar la utilización de recursos e involucra tanto recursos utilizados inadecuadamente como recursos utilizados innecesariamente.

¿Cuánto tiempo emplea diariamente en rehacer lo que no fue "hecho bien desde la primera vez? ¿Cuánto cuesta su tiempo en la organización? ¿Es el servicio que espera el cliente, o es el servicio diseñado por la



organización para cumplir sus objetivos? ¿Se ha llegado a pensar que el cliente es consumidor y producción a la vez en la prestación del servicio? Estas y muchas otras preguntas se deberá hacer la organización a la hora de analizar su desempeño.

Un buen diseño del sistema de servucción de la organización contribuirá a:

- Reducir costos
- Generar confianza
- Cumplir con las necesidades y expectativas del cliente
- Establecer estándares de calidad.
- Lo que conlleva a alcanzar los objetivos propuestos

Analizar y comprender el porqué de las actividades fundamentales, con los elementos tangibles, el personal afectado, los costos, la estructura y la estrategia de una organización, se traducirá en el mejoramiento del diseño y efectividad de la misma, y especialmente, en el cálculo de los costos de los servicios, elementos que posibilitarán el éxito de cualquier estrategia.

La utilización de herramientas de marketing estratégico permitira a la organización predeterminar y gestionar los procesos que conforman la oferta total del servicio prestado, atendiendo a las necesidades del cliente en busca del logro de los objetivos de toda la organización.

## **Análisis**

Lumantuano pese a los 15 años de trayectoria que tiene en el mercado de la ciudad de Manta, no tiene un posicionamiento alto bien definido, por lo que el consumo de los servicios que presta no son con frecuencia. La compañía tiene como visión incrementar sus ingresos económicos mediante el plan estratégico de servucción que les brindara las



herramientas necesarias que permitan incrementar los niveles de sus servicios y fortalecer la fidelización de los clientes y de los posibles clientes en el mercado donde se desenvuelven, efectivizando el incremento de las oportunidades de trabajo y el consumo de sus servicios, y que como consecuencia positiva de la estrategia se sostengan en el tiempo.

### **5.3 Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1. Objetivo general**

- ✓ Implementar el plan estratégico de servucción para mejorar los servicios, ingresos de la Cía. Lumantuano y lograr su posicionamiento en la ciudad de Manta.

#### **5.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Posicionar la compañía en el mercado y en la mente de sus consumidores
- ✓ Crear nuevos servicios y promociones, y de esta manera elevar la frecuencia de consumo de los clientes
- ✓ Hacer de Lumantuano una empresa de alto reconocimiento por sus servicios y transformarla en una Marca de confianza
- ✓ Generar una mejora continua a través de constantes capacitaciones a todo el personal de la compañía para prolongar y sostener en el tiempo el consumo de sus servicios.
- ✓ Socializar con los accionistas la mejora de la infraestructura de la empresa.

### **5.4. Justificación**

Una vez que la Cía. Lumantuano realice la implementación de estrategias de servucción, será notorio el aumento del consumo de sus servicios y por consiguiente el nivel de ingresos económicos causando una buena



rentabilidad. Cabe recalcar que la compañía será acreedora de una nueva imagen; los consumos serán más frecuentes por parte de los clientes y su fidelidad por parte de los mismos, ya que Lumantuano se posicionara en la mente de los consumidores como marca de primera elección.

Para que una compañía llegue al logro de sus objetivos metas debe ser única, tanto externa como internamente, externa porque debe detener una buena imagen e interna porque todos quienes forman parte de ella, deben trabajar en equipo dirigidos todos hacia una misma visión causando una buena relación entre Empresa-Cliente.

#### **5.4.1 Problemas a resolver**

El problema principal a resolver que tiene la compañía Lumantuano es la poca importancia en atender las necesidades que tienen los diferentes clientes, lo que genera que estos acudan a la competencia y por ende existan bajas económicas en la compañía.

#### **5.4.2. Beneficiarios**

A través de este proyecto el primer beneficiario será la compañía Lumantuano debido a que aumentara el volumen de ventas de sus servicios logrando concretar nuevas y prometedoras actividades en el mercado en el que se desenvuelve; y en segundo lugar todos los consumidores que se verán beneficiados por la calidad experiencia y eficacia del servicio que solicitan todo esto gracias a nuevas estrategias.

#### **5.4.3. Impacto**

Las estrategias a implementarse causaran un impacto totalmente positivo ya que este proyecto lograra aumentar el nivel de recordación de los buenos servicios que presta la empresa logrando posicionarla en la mente de los consumidores y de todo el mercado.



En lo social el impacto se produce en cuanto al aumentar los servicios se necesita de mano de obra calificada.

En lo ambiental no genera mayor impacto, por cuanto no produce demasiada contaminación ya que utiliza como combustible el diésel, y aceite reciclables, las llantas usadas son enviadas a las empresas que las transforman en productos para otros usos.

### **5.5. Fundamentación**

Se creara el plan estratégico de servucción como una opción positiva para mejorar y dar a conocer de una mejor manera los servicios que ofrece Lumantuano.

De esta manera se busca incrementar el consumo de los servicios que tiene como principal objetivo satisfacer las necesidades requeridas del mercado e incrementar la fidelización obteniendo un mejor posicionamiento.



### 5.5.1. Matriz del marco lógico de la propuesta

**Tabla #18**

<b>MATRIZ DEL MARCO LÓGICO DE LA PROPUESTA</b>		
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>
El problema principal que tiene la compañía Lumantuano es la poca importancia en atender las necesidades que tienen los diferentes clientes, lo que genera que estos acudan a la competencia y por ende existan bajas económicas en la compañía.	Implementar el plan estratégico de servucción para mejorar los servicios, y los ingresos de la Cía. Lumantuano y lograr su posicionamiento en la ciudad de Manta.	La implementación de estrategias servucción creara una nueva y mejor imagen, servicio de calidad y experiencia en transportes y alquiler de equipos para la construcción en la ciudad de Manta para elevar la preferencia en los consumidores y posibles consumidores potenciales.
<b>PROBLEMAS DERIVADOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS DERIVADAS</b>
Clientes insatisfechos a causa del desconocimiento de la compañía de como brindar un servicio de calidad	Obtener información valiosa y precisa mediante una investigación que nos permita saber cuáles son las insatisfacciones de los clientes	Aplicación de estrategias de servucción para lograr posicionamiento en el mercado
Fuerte competencia con presencia de otras empresas que brindan este mismo tipo de servicios	Optimizar el plan estratégico de servucción para mejorar la imagen de la compañía	Se obtendrán datos exactos para conocer falencias y a la vez disuadirlas con el plan de servucción

### 5.6. Metodología: plan de marketing

Para que la Cía. Lumantuano obtenga un incremento de las ventas de los servicios de transporte de material y alquiler de equipos para la construcción será primordial que tome en cuenta todas las acciones que le permitan llegar a su objetivo meta que es aumentar el nivel de recordación de la empresa en los usuarios, y su posicionamiento como marca en el mercado, todo esto a través de un proceso muy bien planificado donde se



utilizara todos los componentes del marketing mix para proponer innovadoras estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

Para esto se realizaran las siguientes actividades:

- ✓ Dar a conocer con mayor intensidad los servicios que presta la compañía de a través de publicidad donde se tomara en cuenta la prensa escrita radial y televisiva. Promoción de nuevos servicios que se adapten a las necesidades del cliente, ofreciéndole nuevas alternativas y alcanzar su plena satisfacción.
- ✓ Precios que atraigan al cliente según su necesidad del cliente y del servicio requerido
- ✓ Alcanzar un punto de equilibrio del consumo de nuestros servicios donde le permita a la compañía tener una rentabilidad y mantenerse en el mercado.
- ✓ Acaparar con toda la demanda del mercado para fundamentar la viabilidad de este proyecto.



---

## PARTE I: MARKETING ESTRATÉGICO

### Análisis de factores Externos:

#### 1.- Consumidor

##### 1.1. Perfil

Los servicios que brinda la compañía Lumantuano están dirigida a todo aquel que desea construir, alquilar equipos de construcción, realizar modificaciones en su propiedad, transporte de material pétreo, desalojos, movimientos de tierra entre otros. Todos estos servicios están orientados a personas con medio-alto poder adquisitivo.

##### 1.2. Deseos y necesidades

Los consumidores de la compañía Lumantuano tiene como principal deseo ser atendidos y asesorados de manera profesional al momento de adquirir cualquiera de los servicios de transporte o alquiler de equipos que brinda la compañía, haciéndoles notar la experiencia en su campo laboral garantizándoles la necesidad de obtener un buen servicio ajustándose a su economía.

##### 1.3. Hábitos de uso y actitudes.

Cuando las personas se ven en la necesidad de hacer cualquier tipo de modificación en sus domicilios o de construir edificaciones nuevas en diferentes propiedades acuden a las empresas que brindan el transporte de material y alquiler de equipos adecuados para las diferentes construcciones, exigiendo profesionalismo de calidad y experiencia para su petición.



#### 1.4. Papeles de compra.

En el servicio transporte y alquiler de equipos para la construcción intervienen:

<b>PAPEL</b>	<b>AGENTE</b>
Iniciador	cabeza de familia
Influenciada	Necesidad de construir
Quien decide	Cabeza de familia-consejo de familia
Comprador	Cabeza de familia
Usuario	Consumidores

#### 1.5. Beneficios

Adquirir los servicios de la compañía Lumantuano significa que obtendrá los siguientes beneficios:

- ✓ Asesoría profesional por parte de los empleados para su requerimiento guiándole a la mejor opción para su comodidad y entera satisfacción
- ✓ Calidad de servicio en todo momento y en todo lugar.
- ✓ Equipos modernos y personal capacitado para lograr un trabajo con mayor eficiencia



---

## 2.- Mercado

### 2.1. Investigación de mercado

Las diferentes empresas que ofertan servicios similares de transporte de material y alquiler de equipos de construcción en la ciudad de Manta son:

- ✓ Ciudad Rodrigo
- ✓ Ferruzam
- ✓ Coop. Los Manta
- ✓ T.M.C
- ✓ Lumantuano
- ✓ Personas independientes que trabajan de manera Informal

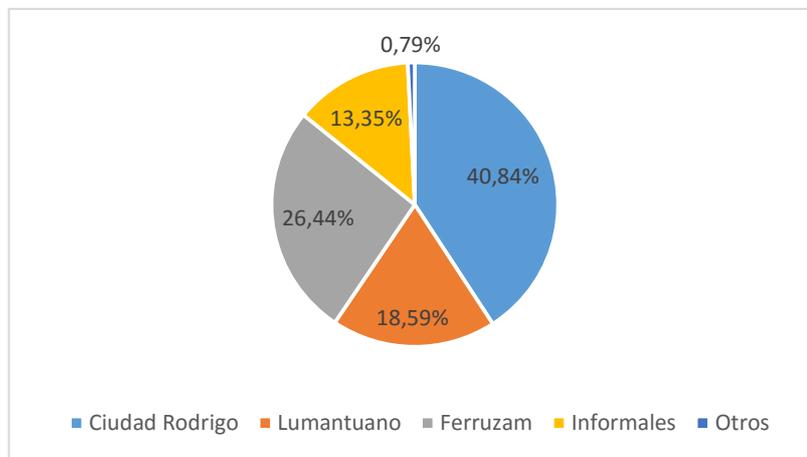
### 2.2. Análisis del sector

El sector de referencia, de medio y alto poder adquisitivo, está atendido básicamente por 3 empresas legalmente constituidas, por personas informales y otros; el target de cada una de ellas esta segmentado en porcentajes que varían de acuerdo al nivel de recordación de los consumidores, así la empresa Ciudad Rodrigo se encuentra con 41%, Ferruzam con 26% Lumantuano con 19% personas informales con 13% y otros con un 1% del total de todo el mercado.



**Tabla #19: Análisis del sector**

VARIABLES	%	ENCUESTADOS
Ciudad Rodrigo	40,84%	156
Lumantuano	18,59%	71
Ferruzam	26,44%	101
Informales	13,35%	51
Otros	0,79%	3
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>		<b>382</b>



Fuente: Encuestas

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses



## **Análisis de la competencia**

### **Ciudad Rodrigo**

El inicio de la compañía ciudad Rodrigo remonta al año 1984, en la ciudad de manta, cuando el señor Isaac Vélez de origen portovejense inició una pequeña compañía de transporte. Después de más de 15 años realizando la actividad de transporte, incursionó en la actividad de la construcción vial como son: carreteras (asfaltadas), caminos vecinales, puentes y obras civiles (viviendas y urbanizaciones), en los últimos años la compañía ha realizado importantes inversiones en la adquisición de maquinarias y equipos para la construcción vial con lo cual se ha convertido en una de las más importantes empresas constructoras de la provincia de Manabí.

### **Productos y servicios**

- ✓ Transporte de Carga Pesada a las principales ciudades del país
- ✓ Construcción de vías, carreteras, puentes, canales de riego y obras civiles
- ✓ Venta y Transporte de Materiales de Construcción (material pétreo)
- ✓ Renta de maquinaria pesada
- ✓ Renta de maquinaria y equipo para la construcción
- ✓ Construcción de obras civiles
- ✓ Mejoramiento de suelos y compactación
- ✓ Descarga de trigo y otros granos desde el puerto.
- ✓ Descarga y carga de aceites desde y hacia el puerto.
- ✓ Planificación y Proyectos de Obras Civiles
- ✓ Venta y Renta de Equipo para asfalto
- ✓ Movimiento de tierra, excavación y desalojo
- ✓ Trabajos de urbanización y construcción de viviendas.
- ✓ Venta de viviendas



### **MISIÓN:**

Somos una empresa de Transporte y Construcciones con 25 años de experiencia, en el área de transporte de carga pesada nos esmeramos en prestar un óptimo servicio a nuestros clientes con una moderna flota de tracto camiones que viajan por las principales rutas del país; en el área de construcciones nuestra especialidad son la ejecución de obras viales contratadas con Instituciones Públicas, contando para ello con maquinaria y equipo moderno, contribuyendo al desarrollo vial de nuestra provincia y del país.

### **VISIÓN:**

Convertirnos en la empresa de transporte de carga de más renombre en la provincia, afianzando nuestro mercado y ampliando nuestra flota de vehículos para dar una mayor cobertura y servicio a nuestros clientes. Como empresa constructora de vías fortalecer nuestra capacidad productiva con maquinaria de tecnología moderna a fin de construir obras viales de calidad y durabilidad.

### **OBJETIVOS:**

La satisfacción de nuestros clientes a través de la prestación de un óptimo servicio de transporte de carga con entrega oportuna de la misma; como empresa constructora mediante la ejecución de proyectos viales de calidad con precios competitivos. Obras que sirven a la comunidad y contribuyen al desarrollo socioeconómico de la provincia y del país.



## **FERRUZAM. Ferretería Unida Zambrano**

Más de 20 años de experiencia, fundada en 1988

Empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción:

Asociados a la Franquicia DISENSA S.A., primera franquicia del mundo para línea de construcción

Objetivo principal cumplir con las expectativas de nuestros clientes poniendo a su disposición una amplia gama de productos de la mejor calidad

### **Servicios:**

#### **Armado de estructura:**

Ferruzam pone a su disposición el servicio de Armado de estructura para su construcción, también conocido como servicio de Hierro Figurado, dado que este le da la figura al hierro. Este servicio permitirá a nuestros clientes ahorrar tiempo, tener un control adecuado en los materiales utilizados y a su vez ahorrar dinero

#### **Estribos:**

Tenemos estribos hechos para cualquier medida y construcción

- ✓ Maquinaria
- ✓ Pala
- ✓ Volquetas para transporte

#### **Construcción:**

Ofrecemos todo tipo de servicios de construcción. Casas, edificios, remodelaciones. Nos adaptamos a los gustos de los clientes, "dinos como te gusta y te la hacemos.



## T.M.C

Compañía de transporte totalmente constituida, actualmente no cuenta con instalaciones propias, y una organización empresarial adecuada

**Fuente:** Presidente de la Compañía

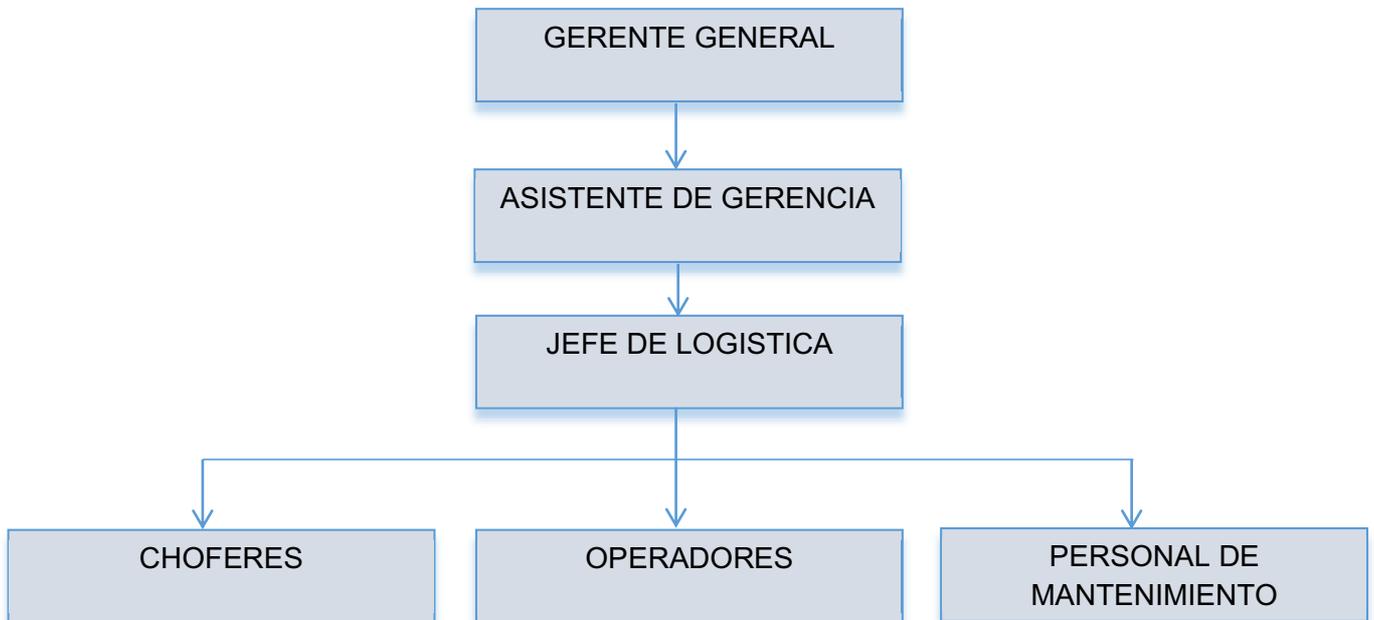
## Cooperativa Los Mantas

Cooperativa de transporte que no cuenta con una estructura organizacional definida, no posee instalaciones propias.

**Fuente:** Presidente de la cooperativa

### 3.- Estudio de la organización

#### 3.1. Estructura Organizacional





## **3.2. Marketing mix aplicado**

### **3.2.1. Producto/servicio**

Servicio de transporte de material y alquiler de equipos pesados para la construcción donde compete lo siguiente:

- ✓ Alquiler de maquinaria pesada
- ✓ Cambios y mejoramiento de suelos debidamente hidratados y compactados
- ✓ Movimiento de tierra, excavaciones y desalojos de materiales.
- ✓ Transporte de materiales pétreos.

### **3.2.2. Precio**

Lumantuano brinda sus servicios con precios módicos y competitivos al alcance de todo su mercado detallándolo a continuación:

- ✓ Payloader \$40 C/H
- ✓ Retroexcavadora \$30 C/H
- ✓ Rodillo Compactador 40 C/H
- ✓ Motoniveladora \$40 C/H
- ✓ Tractor de oruga \$ 50 C/H
- ✓ Volquetas para transporte \$20 C/F (hasta la zona céntrica de Manta,
- ✓ después de eso se hará un reajuste con el cliente)
- ✓ Volquetas para desalojo de \$8 a \$10 el desalojo que incluye un recorrido de 1 Km como base( después de eso se llegara a un acuerdo con el cliente)

### **3.2.3. Plaza**

Ciudad de Manta.



### 3.3. Tabla # 20 Análisis D.O.F.A.

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Experiencia en el servicio de transportes.</li> <li>➤ Buena infraestructura automotriz.</li> <li>➤ Calidad de Servicio</li> <li>➤ Tracto camiones propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El crecimiento de la obra pública.</li> <li>➤ Fomentar servicios adicionales que agreguen valor y se ajusten a las necesidades del cliente, con el fin de formar una Organización flexible, que pueda reaccionar de una manera más rápida, a cambios en el mercado y a las reacciones de la competencia.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de atención al usuario.</li> <li>➤ Falta de un área de marketing.</li> <li>➤ Falta de personal capacitado.</li> <li>➤ No utiliza los medios publicitarios más adecuados para promocionarse.</li> <li>➤ Falta de incentivos al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La competencia desleal.</li> <li>➤ Aumento de precios en la movilización.</li> <li>➤ Aparición de nuevos competidores.</li> <li>➤ Inseguridad en las carreteras.</li> </ul>

**Elaborado por:** Alex Lucas



---

## PARTE II: MARKETING TÁCTICO

### Planificación y objetivos del plan de marketing mix

#### 1.- Producto

##### Concepto

Servicio de transportes de materiales para la construcción y alquiler de equipos pesados para la construcción con asesoría, asistencia profesional y personal capacitado, dirigido a los segmentos de medio y alto poder adquisitivo, en el mercado de Manta.

##### Ciclo de vida

A pesar del tiempo que tiene la compañía Lumantuano en el mercado de Manta actualmente el servicio-empresa se encuentra en una etapa de madures tardía, debido al desconocimiento de brindar servicio al cliente y por ende márgenes de ingresos bajos, por lo que se requiere reiniciar el ciclo de vida, con un nuevo concepto en servicio totalmente ampliado, para reposicionar la compañía.

##### Calidad

Alta calidad, experiencia y conocimiento por parte del personal que labora en la compañía y posee ventajas competitivas con relación a los precios, la propuesta busca estimular el mejoramiento continuo del servicio y que la ciudadanía Mantense note el cambio.



---

## **2.- puntos de venta.**

### **2.1. Canales de distribución**

Canal 1 o directo, de la compañía Lumantuano al usuario

### **2.2. Cobertura geográfica.**

El mercado de Manta.

### **2.3. Servicios post venta.**

La compañía realiza a menudo este servicio a través de llamadas telefónicas, para saber si le llegó el material que pidió a tiempo o en otro caso el equipo pesado de su preferencia.

## **3.- Promoción**

### **3.1. Publicidad**

Se emitirá un mensaje claro por medio de televisión, radio, impresos y vía internet Para aumentar el nivel de recordación en los consumidores y posicionarse en la mente de los mismos, una compañía que acierta en el cumplimiento de sus deseos y necesidades.

### **Estrategias**

- ✓ Utilizar la televisión como un medio de comunicación agresivo que permita dar a conocer los servicios que ofrece la compañía Lumantuano eligiendo un canal favorito para la ciudadanía que emita la información de la empresa y los servicios que realiza
- ✓ Usar la radio para transmitir a todos los oyentes información valiosa y precisa sobre la compañía Lumantuano, por lo general las



personas se enteran mucho más rápido de algo a través de este medio así que se hará una publicidad agresiva mediante este medio.

- ✓ Llamar la atención del público lector a través de anuncios en el periódico en secciones populares que sean fácil de visualizar.
- ✓ Actualmente se usan mucho las redes sociales así que también se impulsara la compañía por medio de este medio de comunicación que actualmente es de mucho uso.

## 4.- Precio

### 4.1. Niveles de precio

Los precios de alquiler de equipos pesados para la construcción varían de acuerdo al equipo que el cliente necesite, y su tiempo de uso, lo mismo sucede con el transporte, debido a que si el cliente demanda cierto cantidad de volumen de horas maquina o transporte se realizara un reajuste, pero en mínima instancia Lumantuano mantiene precios accesibles para su mercado.

**Tabla # 21 Comparación con la competencia.**

EMPRESAS	PAYLOADER	RETROEXCAVADORA	RODILLO	MOTONIVELADORA	TRACTOR DE ORUGA	V. PARA TRANSPORTE	V. DESALOJO
Ciudad Rodrigo	\$45,00	\$35,00	\$50,00	\$50,00	\$60,00	\$25,00	\$15,00
Ferruzam	\$40,00		\$45,00			\$22,00	
Coop. Los Mantas	-					\$20,00	10-15
Lumantuano	\$30,00	\$30,00	\$40,00	\$40,00	\$45,00	\$20,00	\$10,00
TMC	-					\$20,00	
Independientes	30-25	\$30,00	\$45,00	\$45,00		\$20,00	10 -- 20

Autor: Alex Javier Lucas Villacreses



---

### **Control de precio.**

Por medio del cobro de cartera de clientes, así se hace seguimiento para saber si han cumplido de acuerdo a la negociación que se hizo.

### **Descuentos no promocionales.**

La compañía maneja este tipo de descuentos siempre y cuando la demanda del uso de sus equipos lleguen a las 40 horas de trabajo, para poder hacer un descuento en el costo de la Hora de la máquina que el cliente este alquilando, y de igual manera con el transporte y desalojo de materiales con volquetas, se aplicara un descuento siempre y cuando la cantidad requerida llegue a una semana de trabajo.

### **Pago contado.**

Se aplican los precios vigentes que mantiene la compañía

### **Prepago.**

Se aplica cuando se va a trabajar con un cliente netamente nuevo, por lo cual se le pide el 50% del costo del trabajo que va a realizar ya sea con equipos pesados o volquetas, para asegurar el trabajo y por consiguiente la negociación.

### **Postpago**

Crédito para clientes con mucha frecuencia de consumo.



### **Condiciones de pago.**

Se le brindara un crédito al cliente siempre y cuando exista un respaldo (cheque).

### **Plazos y cantidades.**

El plazo de pago para los clientes se lo hará saber en el momento que se cierre la negociación, esto también varía de acuerdo al volumen del trabajo que desee realizar.

### **Planes de financiamiento.**

Convenios directamente con la compañía.

## **5. Estrategias de servucción.**

Si bien es cierto la servucción es un proceso que sirve para desarrollar un servicio de calidad y diferenciado, donde intervienen tres factores importantes que son; el cliente, personal de contacto y soporte físico.

Para que la compañía logre sus metas y objetivos planteados se aplicaran diferentes estrategias considerando cada uno de los factores de la servucción.

### **5.1. Objetivos del cumplimiento del plan de servucción**

1. Incentivar e instruir al personal de contacto acerca de los aspectos principales para brindar un servicio de calidad y diferenciado hacia cada uno de los clientes.



2. Satisfacer absolutamente todas las necesidades que los clientes demanden, es decir, que el servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos por los clientes
3. Llevar a cabo las diferentes actividades y métodos que comprende el plan con el fin de mejorar la calidad de atención al cliente
4. Mejorar la imagen corporativa de la empresa

**Tabla # 22 Indicador crítico de éxito de cada uno de los objetivos**

OBJETIVOS	INDICADORES
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en el Servicio prestado</li> <li>• Integración y motivación en el personal</li> <li>• Prevenir problemas futuros</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción y seguridad de los clientes</li> <li>• Eficiencia en atención a clientes</li> </ul>
3	Confianza en el servicio
4	Mejoramiento continuo de la empresa

### **Estrategias del personal de contacto**

Es todo el personal con el que cuenta la empresa y que se mantienen en contacto directo con cada uno de los clientes, son pilares fundamentales en este proceso ya que el trabajo es valorado y apreciado por los consumidores. El personal de contacto son los primeros manifiestos de la empresa y por lo tanto deben estar muy bien preparados para brindar el servicio, evitar una primera mala impresión ante el cliente, siendo este el eje vital de la empresa.



Al desarrollar y aplicar las siguientes estrategias los empleados de la compañía Lumantuano obtendrán nuevos e importantes conocimientos y estarán preparados para brindar un servicio de calidad.

**Tabla # 23 Estrategias del personal de contacto**

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCIONES
Atención de calidad	Satisfacer todas las necesidades de los clientes y cumplir con cada uno de sus requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender de manera culta</li> <li>• Incentivar a los empleados</li> <li>• Personal apto</li> </ul>
Capacitación personal	Mantener a los empleados en constante actualización para que cumplan sus determinadas funciones a cabalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar sus propios recursos de capacitación</li> <li>• Cursos de capacitación</li> </ul>
Talento humano	Tratar al personal con total importancia y ética reconociendo que sus logros son actividades positivas para el cumplimiento de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores</li> <li>• Motivación</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Puntualidad en la atención</li> <li>• Turnos de preferencia</li> </ul>
Comunicación	Atender las sugerencias y necesidades de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir información</li> </ul>



## **Plan de acción**

### **Estrategia de calidad en la atención al cliente**

La compañía Lumantuano debe atender con propiedad al cliente, debe tener la capacidad de satisfacer sus necesidades, saber qué es lo que el cliente desea, como quiere que sea atendido y poder brindar la atención de calidad que se merece.

Todas las diligencias que se realicen para atender al cliente deben hacerse muy bien desde el inicio y mejorarse constantemente.

Cortesía en la atención.- Ser cortes es un punto al momento de atender a un cliente es un punto muy favorable para la empresa, es decir que los empleados deben mostrar una cultura y respeto hacia el cliente que se está atendiendo.

Motivar a los empleados.- Es primordial que la empresa muestre interés en sus empleados, por eso debe motivarlos para que demuestren sentido de pertenencia hacia la empresa y den todo de sí mismos y así juntos logren las metas propuestas.

#### **1. La Cortesía En La Atención.**

La cortesía en la atención es una estrategia de entrega voluntaria por parte de los empleados se enfoca en dar la mejor atención con diferentes modales, empleados cotidianamente que impresione al cliente y se sienta satisfecho.

- a. Recibirlo bien
- b. Desarrolle una actitud amistosa
- c. Estar pendiente del cliente
- d. Dele las gracias por haber visitado la empresa
- e. Dígale que la empresa siempre lo espera



## **2. Motivar a los empleados**

La motivación a los empleados es una de las estrategias para incentivar, dar ánimos y encaminar a una fuerza de labor con un fin de que sus actividades sean exitosas y se orienten a mejorar la calidad del servicio.

- a. Reconocimientos
- b. Hacer un pizarrón de fama
- c. Reuniones
- d. Construya un espacio de relajación y descanso en la oficina
- e. No olvide sus modales
- f. Programas de sugerencias
- g. Personal idóneo

### **Estrategia de capacitación al personal**

Realizar una capacitación a todos los empleados que conforman la empresa para adquirir nuevos conocimientos y de esta manera tendrá la capacidad de reaccionar ante cualquier situación que se les presente mientras estén atendiendo al cliente. Esta estrategia busca que los empleados aprendan a tratar al usuario y de esta manera la empresa se beneficia a si misma obteniendo un personal calificado y productivo.

### **Usar sus propios recursos de capacitación**

El jefe del departamento, tiene la obligación y el empeño de enseñar a los empleados sobre la calidad de atención que esperan los clientes:

- se puede realizar lo que se le conoce como "Clínica de ventas y servicios" es decir mediante un ensayo dramatizar cuando un cliente llega a la empresa, enseñarle y demostrarle todo lo que tiene que hacer.



- A través de reuniones compartir ideas y así los empleados adquieran conocimientos del trato hacia al cliente
- Usar videos educativos y profesionales que les permitan a los empleados tener una mejor perspectiva de cómo hacer su trabajo.

### **Cursos de capacitación**

La empresa debe proponerse a sí misma realizar capacitaciones por lo menos cada 6 meses para que el cada empleado cumpla con sus funciones de una manera más eficiente, puedan cumplir nuevas responsabilidades mediante los conocimientos que obtendrán con la capacitación, el taller comprende lo siguiente:

- Es de suma importancia dar a conocer a la persona que llevara a cabo el taller de capacitación, esta debe estar totalmente calificada para dictar dicho curso.
- Comunicar a los colaboradores la empresa fecha lugar hora y duración para que nadie falte
- Dictar la capacitación
- Despejar cada duda que tengan, compartir información verídica y valiosa
- Exigir la entrega de un informe sobre capacitación dictado y lo que personalmente el haría dentro de sus funciones para verificar la efectividad de la capacitación
- Analizar los informes y tomar decisiones

### **Taller de servicio al cliente.**

Con el taller se busca mejorar el servicio al cliente de la compañía, donde los integrantes participaran en el para fortalecer cada debilidad que se tiene en ese aspecto logrando lo siguiente:



- ✓ Comprender que el cliente es su prioridad y que el conocimiento y aplicación de estrategias de servicio son piezas claves en esta gestión.
- ✓ Conocer a nivel general, dónde se encuentran en relación a la prestación de un Servicio de Excelencia.
- ✓ Comprender que ofrecer un servicio de excelencia es necesario y que se logra cuando todos como un grupo deciden adoptarlo y aplicarlo.
- ✓ Comprender que el servicio de excelencia se viabiliza cuando podemos ubicarnos en el lugar del cliente.
- ✓ Conocer cómo identificar las necesidades de sus clientes, y comprender que tienen la autoridad para resolverle sus problemas.
- ✓ Aprender a lidiar con clientes difíciles.
- ✓ Comprender cuáles son sus roles y responsabilidades en este proceso.
- ✓ Desarrollar un plan de acción personalizado para aplicar estos conocimientos en sus respectivas áreas.

### **Logística del taller**

#### 1. Servicio de excelencia

- ✓ Que es un servicio de excelencia
- ✓ Servicio de excelencia
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Que es un cliente
- ✓ Quienes son nuestros clientes

#### 2. Empatía

#### 3. Sus roles y responsabilidades

#### 4. Claves para lograr un servicio de calidad

- ✓ El servicio es una actitud
- ✓ Desarrolle su actitud de servicio
- ✓ Sonría y el mundo sonreirá con usted



- ✓ Reciba y salude inmediatamente
  - ✓ No se pierda esa oportunidad de servicio
  - ✓ Mantenga satisfecho al cliente
  - ✓ En todo caso ¿de quién es el trabajo?
  - ✓ Acérquese y comuníquese
  - ✓ Identifique ¿si usted es la persona idónea?
  - ✓ Escuchar es un arte
  - ✓ Mírelos a los ojos
  - ✓ Llámelos por su nombre
  - ✓ Lo que usted sabe hace la diferencia
  - ✓ Lo que te distingue como profesional
  - ✓ Usted es el experto
  - ✓ La primera impresión cuenta
  - ✓ Sus normas personales
  - ✓ Tome la iniciativa
5. Aprenda a tomar decisiones
  6. Sea la solución no el problema
  7. Haz las cosas de la mejor manera posible
  8. Dinámica individual.
  9. Motivación empresarial
  10. Relaciones humanas

### **Estrategias al cliente**

El cliente o beneficiario es el activo más importante para la empresa y por ende del servicio, el mismo que brinda su necesidad o deseo. Es por ello que la entera satisfacción de las necesidades del usuario es el elemento primordial en el procesa de servucción, este debe sentirse cómodo y motivado para solicitar el servicio que requiere; el cliente siempre espera lo mejor por los empleados, por ende la empresa debe estar totalmente preparada para comprender y satisfacer a los clientes.



No se debe de olvidar que el cliente es quien transmite su deseo y brinda a la empresa la oportunidad de servirle.

**Tabla # 24 Estrategias al cliente**

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCION
Información compartida al cliente	A través de acciones informar al cliente sobre sus necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Base de datos</li> <li>➤ Teléfono</li> <li>➤ Mensaje de texto</li> <li>➤ Página web</li> </ul>
Cumplir con lo programado	Oportunidad y beneficio para crear buenos encuentros con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programas de visitar</li> <li>➤ Post venta</li> </ul>
Just in time	Mejora continua para cada uno de los elementos de la empresa identificando y contestando las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manual de servicios</li> <li>➤ Teléfono</li> <li>➤ Correo electrónico</li> </ul>
Fidelización a los clientes	Se centra en tratarle al cliente como rey, exceder las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agradecimiento sincero</li> <li>➤ Estrategias psicológicas</li> </ul>

### **Estrategias para el servicio**

Es la combinación de los tres integrantes que conforman la servucción que son el cliente, soporte físico y el personal. Al mezclarse estos dan como resultado un beneficio que es la satisfacción de la necesidad de cada cliente. Es de suma importancia que se realice una estrategia de manera interna en la cual se puedan localizar todos los puntos a mejorar, dialogar y comunicar todo lo que se va a hacer para que todos sigan el mismo camino y lleguen al cumplimiento del objetivo final. La compañía Lumantuano debe combinar la participación del cliente, el soporte físico y el comportamiento del personal de contacto para que le permita brindar servicios diferenciados y competitivos en la ciudad de Manta.



No hay nada mejor que causar una muy buena primera impresión hacia los clientes, por eso brindar un servicio cortés y amistoso a cada uno de ellos desde el momento que entra a las instalaciones hasta el momento de hacer uso de la ayuda que le brinda la empresa, también mediante un servicio más personalizado, es decir que cada colaborador es instruido para disolver cada duda que el cliente tenga, además para sugerir alguna otra alternativa. Es indispensable ofrecer un servicio que garantice sus compras buscando generar lazos de confianza e incluso de amistad.

Dentro de la empresa debe de existir la filosofía del servicio, es decir que todos busquen satisfacer a los clientes

A continuación las respectivas estrategias:

**Tabla # 25 Estrategias para el servicio**

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCION
Mejoramiento continuo del servicio	Realizar actividades e implementar medios que faciliten la recolección de información y hacer uso de la misma para corregir las falencias dentro del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buzón de quejas y sugerencias</li> <li>➤ El tiempo como parámetro de servicio</li> </ul>
E service	Utilizar las TIC para brindar un buen servicio y satisfacer necesidades a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Correo electrónico</li> <li>➤ Página web</li> <li>➤ Tarjeta electrónica</li> <li>➤ Celular</li> <li>➤ Cámara fotográfica</li> </ul>
Publicidad	Dar a conocer el beneficio de los servicios que se otorga	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medios de comunicación</li> </ul>



## **Estrategia de mejoramiento continuo al servicio.**

El mejoramiento continuo en el servicio ayuda a identificar falencias y a la vez implementar métodos que ayuden a la empresa a superar la calidad de asistencia que se brinda; también debe realizar una retroalimentación (feedback) para recopilar información que permita tomar las medidas necesarias para mejorar el servicio.

## **Buzón de quejas y sugerencias**

Es un método por el cual el cliente presenta mediante un escrito sus sugerencias y quejas, debe ser fácil de visualizar y de fácil manipulación indicando donde se encuentra el mismo;

El objetivo de esta actividad es recopilar quejas y sugerencia para después procesarlas, analizarlas para después mejorar la calidad del servicio.

## **Formulario Buzón de Sugerencias.**

¿Cómo califica la calidad de servicio en la empresa Lumantuano?

\_\_\_ Bueno \_\_\_ Malo

¿Qué es lo que más le molesta de este servicio?

¿Qué es lo que usted nos sugiere para mejorar?

## **El tiempo como parámetro de servicio**

El factor tiempo en la satisfacción del cliente es un punto clave, ya que se le demuestra al cliente prontitud, eficiencia y eficacia para brindar la asistencia deseada por él.

Tiempo de acceso.- está comprendido desde el momento en que le cliente es atendido por primera vez hasta que finalice su atención; para esto los



empleados deben estar totalmente preparados y capacitados para cumplir sus funciones, mostrar conocimientos profundos, estar seguros de sí mismos, para así atender al cliente con rapidez responsabilidad y seguridad.

Tiempo de actuación.- Es el tiempo que demora la atención hacia el cliente, los empleados deben realizar acciones que acorten tiempo sin dejar el lado la buena imagen de la empresa, deben ser precisos para cerrar la negociación sin causar molestias hacia el cliente.

### **Estrategia de E-SERVICE**

La empresa Lumantuano debe adaptarse a las nuevas herramientas que ofrece la tecnología moderna, debe desarrollar nuevas estrategias con este tipo de herramientas para lograr dar un servicio de calidad muy superior a sus clientes, generando innovación y confianza a cada uno de ellos.

### **Correo electrónico (Lumantuano\_atencionalcliente@hotmail.com)**

Existen clientes que desean comunicarse de una manera más rápida y sin tantos contratiempos, el correo electrónico puede ser una de sus mejores opciones. Puede ser utilizado en el buzón de sugerencias pero también para brindar información, realizar consultas o despejar dudas por parte de los clientes, es fácil de usar ahorra tiempo y dinero.

### **Página Web**

En la actualidad el internet es un medio de difusión y comunicación que es utilizado por grandes y chicos, pero también por las grandes empresas.



La creación de una página Web ser un medio de comunicación innovador, a través de esta los clientes en general pueden obtener información sobre la empresa, quien es a que se dedica y los servicios que presta.

La página propone un buzón de quejas y sugerencias, consulta de consumo de facturas, oportunidad de trabajo.

**Consulta de consumo de facturas:** Los clientes tendrá acceso a sus consumos frecuentes, así sabrán la cantidad a cancelar e incluso imprimir sus facturas directamente, esto se lo hace con la finalidad de que el cliente verifique sus valores a pagar y a la vez genere confianza.

### **Envío de tarifas de consumo mediante mensaje de texto**

Hoy en día el teléfono celular es una herramienta de trabajo de mucha importancia y se ha convertido en una necesidad permanente, actualmente la mayoría de la población posee un celular.

La compañía enviara mensajes de textos a cada uno de los clientes brindando información sobre tarifas, descuentos y promociones para mantenerlos al tanto de una manera más rápida.

### **Estrategia de publicidad**

La compañía Lumantuano deberá ser muy clara y precisa en la información que desea que los clientes conozcan, acerca de todo el portafolio de servicios que maneja, después de eso se escogerá el método para hacer la publicidad de los servicios, se tomara muy en cuenta los medios que más sobresalen y convenientes para que la publicidad tenga un impacto positivo.



## **En las Oficinas**

En las instalaciones de la empresa deberán tener materiales publicitarios, deben encontrarse visible al cliente de manera que perciba la imagen empresarial y haga conocer sus servicios.

## **Tarjetas de presentación**

Esta herramienta de comunicación será entregada durante todo el año la misma que se entregara dentro de la empresa a los clientes.

## **Televisión**

Utilizar la televisión como un medio de comunicación agresivo que permita dar a conocer los servicios que ofrece la compañía Lumantuano eligiendo un canal favorito para la ciudadanía que emita la información de la empresa y los servicios que realiza

## **Radio**

Usar la radio para transmitir a todos los oyentes información valiosa y precisa sobre la compañía Lumantuano, por lo general las personas se enteran mucho más rápido de algo a través de este medio así que se hará una publicidad agresiva mediante este medio.

## **Prensa escrita (periódico)**

Llamar la atención del público lector a través de anuncios en el periódico en secciones populares que sean fácil de visualizar.



**Tabla # 26: Plan de acción**

T E L E V I S I Ó N	Medio sugerido	Ene	Feb	Mar.	Abr	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	
	<b>TELEVISIÓN: MANAVISION</b>														
	N° de Spot		42				42			42			---		
	Costo		\$800.00				\$800.00			\$800.00			\$2.400,00		
	N° de programas		10				10			10			---		
	N° de spot por programa.		Variado				Variado			Variado			---		
	R A D I O	Medio sugerido	Ene	Feb	Mar	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
	<b>RADIO MODELO 97.7</b>														
	N° de cuñas			120			120			120			360		
	N° de días			12			12			12			36		



Cuñas por día		10			10			10			-			
Costo por mes		\$57.66			\$57.66			\$57.66			\$173,00			
<b>P R E N S A</b>	<b>Medio sugerido</b>	<b>Ene.</b>	<b>Feb.</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>May.</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sept.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Total</b>
	<b>DIARIO LA MAREA</b>													
	Tamaño	1/4 de Pag.			1/4 de Pag.			1/4 de Pag.			-			
	Impresión full color	Si			Si			Si			-			
	N° de publicación	2			2			2			-			
Costo por publicación	\$595,66			\$595,66			\$595,66			\$ 1,787.00				

**TABLA #27: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO:**

ACTIVIDAD	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>PUBLICIDAD</b>												
Televisión												
Radio												
Prensa												
Redes sociales												
<b>PLAN DE SERVUCCIÓN</b>												
Capacitación a la compañía												



## **Propuesta de estrategia para el soporte físico**

El soporte o aspecto físico de la empresa es un elemento fundamental y de suma importancia en el proceso de servucción, es el lugar donde los clientes acuden cada día en busca de asistencia para su necesidad. Las instalaciones de la empresa deben ser como imán que atraiga al cliente e incluso que lo haga sentir como en casa, que se sienta en un lugar agradable.

Las instalaciones de la empresa deben encontrarse de la siguiente manera:

- Impecable
- Ambiente climatizado
- Sin ruidos ni molestias
- Innovadora
- Impactante
- Cómoda



### PARTE III

#### Resultados financieros

##### 1. Presupuesto para las diferentes actividades a realizarse

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron de la investigación la compañía pudo notar que tiene que aumentar más sus conocimientos de servicio al cliente y darse más a conocer a la ciudadanía a través de medios publicitarios para posicionarse en la ciudad de Manta.

La cantidad estimada para la implementación de las estrategias será de \$6360.

**Tabla # 28: Presupuesto de estrategias**

ACTIVIDADES	%	COSTO
Publicidad	68,55%	\$ 4.360,00
Plan de Servucción	31,45%	\$ 2.000,00
Imprevistos		
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 6.360,00</b>

Autor: Alex Javier Lucas

**Tabla #29 Presupuesto de publicidad**

ACTIVIDADES	%	COSTO
Televisión	50,00%	\$ 2.400,00
Radio	40,00%	\$ 173,00
Prensa escrita	10,00%	\$ 1.787,00
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 4.360,00</b>

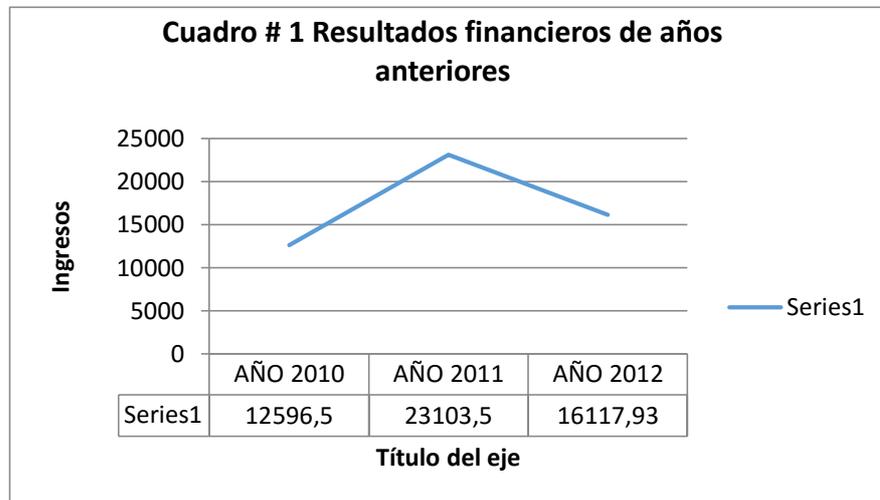
Autor: Alex Javier Lucas



**Tabla #30 Presupuesto de servucción**

ACTIVIDADES	%	COSTO
Plan de servucción	100,00%	\$ 2.000,00
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>		

Autor: Alex Lucas Villacreses





**Tabla #31: Movimiento de efectivo 2013**

<b>PERIODO 2013</b>	
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>VALOR</b>
Alquiler de Maquinaria	33.600,00
Alquiler de Volquetas(transporte)	16.800,00
<b>TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 50.400,00</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>	
Luz	\$ 80,00
Agua	\$ 130,00
Teléfono	\$ 645,00
Útiles de limpieza	\$ 170,00
Pago del impuesto SRI	\$ 860,00
Sueldos y Salarios	\$ 35.200,00
Gastos de Combustibles	5.500,00
<b>TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 42.585,00</b>
<b>SUPERAVIT O (D) OPERT./AÑO</b>	<b>\$ 7.815,00</b>

Autor: Alex Javier Lucas

**Tabla #32: Movimiento de efectivo 2014**

<b>PERIODO 2014</b>	
<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>VALOR</b>
Alquiler de Maquinaria	42.900,00
Alquiler de Volquetas(transporte)	21.400,00
<b>TOTAL DE INGRESOS ANUALES</b>	<b>\$ 64.300,00</b>
<b>EGRESOS ANUALES</b>	
Luz	\$ 120,00
Agua	\$ 150,00
Teléfono	\$ 700,00
Útiles de limpieza	\$ 200,00
Pago del impuesto SRI	\$ 1060,00
Sueldos y Salarios	\$ 36.400,00
Gastos de Combustibles	7.150,00
<b>TOTAL DE EGRESOS ANUALES</b>	<b>\$ 45.780,00</b>
<b>SUPERAVIT O (D) OPERT./AÑO</b>	<b>\$ 18.520,00</b>

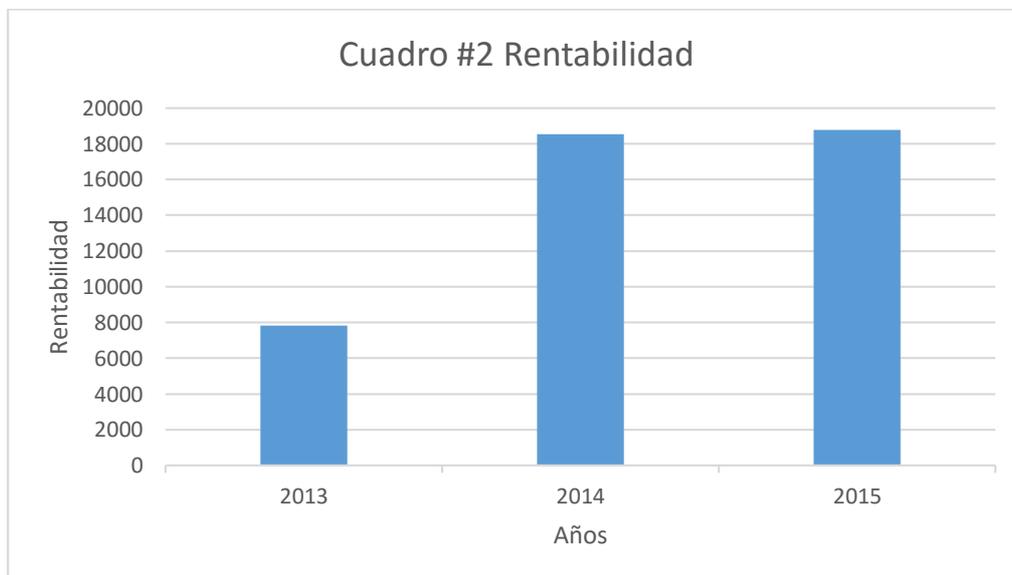


Autor: Alex Javier Lucas Villacreses

**Tabla #33: Proyección 2015**

<b>PROYECCION 2015</b>	
<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>VALOR</b>
<b>Alquiler de Maquinaria</b>	<b>45.000,00</b>
<b>Alquiler de Volquetas(transporte)</b>	<b>24.000,00</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS ANUALES</b>	<b>\$ 69.000,00</b>
<b>EGRESOS ANUALES</b>	
<b>Luz</b>	<b>\$ 150,00</b>
<b>Agua</b>	<b>\$ 200,00</b>
<b>Teléfono</b>	<b>\$ 650,00</b>
<b>Útiles de limpieza</b>	<b>\$ 220,00</b>
<b>Pago del impuesto SRI</b>	<b>\$ 1200,00</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	<b>\$ 38.900,00</b>
<b>Gastos de Combustibles</b>	<b>8.900,00</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS ANUALES</b>	<b>\$ 50.220,00</b>
<b>SUPERAVIT O (D) OPERT./AÑO</b>	<b>\$ 18.780,00</b>

Autor: Alex Lucas Villacreses





**Tabla #34: Punto de equilibrio**

DESCRIPCIÓN	C. FIJOS	C. VARIABLES	C. TOTAL
Gastos operacionales	\$ 38.900,00		
Gastos de adquisición		\$ 11.320,00	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 38.900,00</b>	<b>\$ 11.320,00</b>	<b>\$ 50.220,00</b>

**C.F. = COSTO FIJOS \$ 38.900,00**

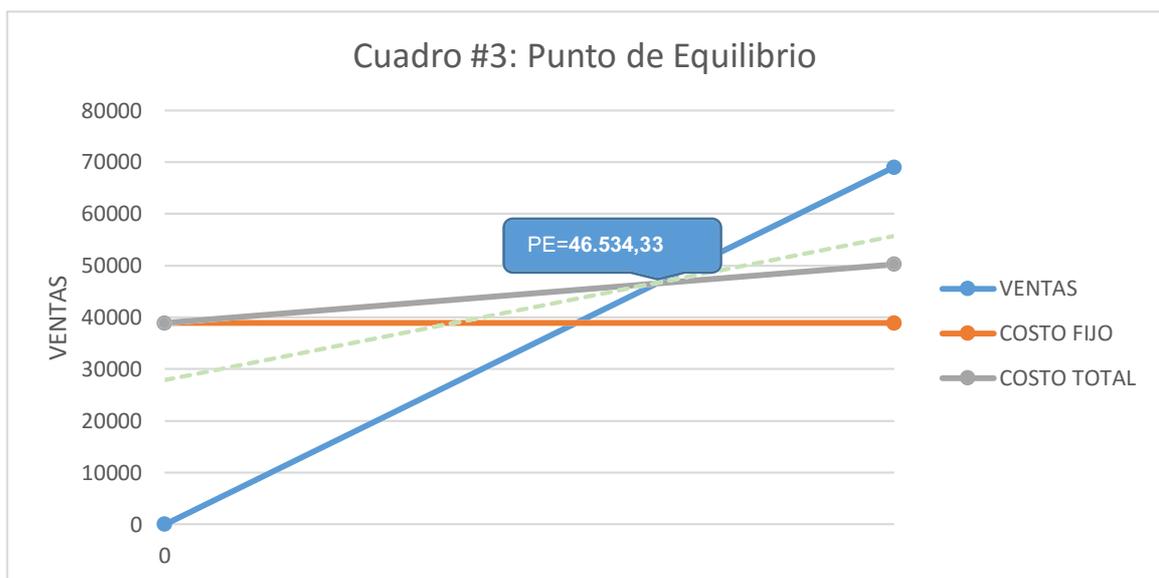
**C.V. = COSTO VARIABLES \$ 11.320,00**

**V= VENTAS \$ 69.000,00**

$$PE = \frac{CF}{1 - (CV/V)}$$

$$PE = \frac{38.900,00}{0,8359420}$$

**PE= 46.534,33**





---

## Conclusiones

- ✓ Luego de haber realizado el análisis de la situación actual de la compañía Lumantuano se determinó las siguientes conclusiones, las mismas que son el resultado del análisis de los datos recogidos en el campo de estudio a través de las encuestas realizadas y con el apoyo de herramientas estadísticas.
- ✓ La implementación de un plan estratégico de servucción será de mucho beneficio tanto en conocimiento como en ingresos monetarios ya que se fortalecerá los conocimientos de brindar un excelente servicio al cliente diferenciado y de calidad, desplazando todo tipo de amenazas, para de esta manera alcanzar sus metas propuestas.
- ✓ Desarrollar estrategias de servicio al cliente con el fin de alcanzar excelentes resultados, en donde se logrará incrementar la captación de clientes y por ende posicionarse en el mercado, todo esto será posible cuando todos los integrantes de la compañía sigan el camino al éxito.
- ✓ La compañía Lumantuano reforzara el plan de servucción con distintas publicidades a través de diferentes medios de comunicación, para esto deberá proveer la información que emite en los diferentes medios o canales de comunicación; dando a conocer todos sus servicios a la ciudadanía y de esta manera también posicionarse en la mente de los mismos.
- ✓ Se concluye que a través del plan de servucción la compañía y todos sus integrantes podrán ofrecer un servicio diferenciado y de calidad que les permitirá trabajar con mayor énfasis y de manera más organizada.



## Recomendaciones

Una vez realizado el respectivo análisis se recomienda lo siguiente:

- ✓ Se debe considerar la contratación por lo menos de un profesional en servicio al cliente de manera periódica para que refuerce los conocimientos de los integrantes de la compañía, y así se logre un mejoramiento continuo causando fidelidad y satisfacción a la vez en cada cliente.
- ✓ También deben de considerar en abrir un departamento de marketing para que se encargue de elaborar cada una de las distintas herramientas que esta rama ofrece.
- ✓ De igual manera se recomienda usar los medios de comunicación para que se pueda difundir la información de todas las actividades que realiza la compañía, promociones descuentos etc. En los ciudadanos se mantengan al tanto de lo que la compañía les ofrece
- ✓ Por último se recomienda mantener y mejorar el servicio al cliente enfocándose en la calidez, asesoramiento, y agilidad en la atención brindada, y de esta manera sobrevivir en el mercado y ser competentes día a día para retener a los clientes actuales y por ende captar a los nuevos clientes.
- ✓ Se recomienda contratar los servicios de un profesional en obras que oriente a los clientes en la toma de decisiones.



---

## Bibliografía

- Baena, Verónica, (2011), Editorial UOC, paginas 23:110 Barcelona, España
- O. C. Ferrel y Michael Hartline (2006), Estrategias de Marketing, páginas 124, 154.
- Mintzberg, Brian y Voyer, (1997), El Proceso Estratégico, página 2
- Porter, Michael, (2009) Estrategia Competitiva.
- Solomon, Michael y Stuart, Elnora (2001), Marketing: personas reales decisiones reales.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2003), Fundamentos del Marketing, pagina 63.
- Prieto, Jorge, (2014) Gerencia de servicio, paginas 3:133 Colombia
- Mesa, Mario (2012) Fundamentos del Marketing página 172,194 Boyacá, Colombia
- Vargas, Martha y Aldana, Luzangela (1991) calidad y servicio paginas 141:146

## Web grafía

- <http://transportedecargadepits.wordpress.com/2011/09/29/definicion-del-servicio-de-transporte-de-carga/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Transporte>
- [http://www.ehowenespanol.com/definicion-maquinaria-pesada-hechos\\_104163/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-maquinaria-pesada-hechos_104163/)
- <http://carbajalcopara.galeon.com/cfrontal.html>
- <http://www.construmatica.com/construpedia/Excavadora>



<http://www.eupave.eu/documents/graphics/inventory-of-documents/antepublications/e4-nivelacion.pdf>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Bulldozer\\_\(m%C3%A1quina\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Bulldozer_(m%C3%A1quina))

<http://www.eupave.eu/documents/graphics/inventory-of-documents/antepublications/e5-compactacion.pdf>

<http://maquiwil.galeon.com/pagina3.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cantera>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Ripio>

<http://disensa.com/main/images/pdf/agregados.pdf>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Arena>

<http://ciudadrodrigo.com.ec/>

[http://www.ferruzam.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=2](http://www.ferruzam.com/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=2)



## **ANEXO 1**

### **Banco de preguntas para las encuestas**

- 1. ¿Conoce Ud. sobre los servicios de transporte y materiales de construcción y alquiler de equipo pesado?**
- 2. ¿Cuándo usted necesita transporte de material o alquilar equipos de construcción a quien acude?**
- 3. ¿Qué factor incide en la toma de su decisión para adquirir estos servicios?**
- 4. ¿De las siguientes empresas cual le ha brindado un mejor servicio?**
- 5. ¿Según la empresa que usted eligió que atributos destaca más?**
- 6. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de su compañía en elección?**
- 7. ¿De los servicios que ofrecen las empresas en mención cuáles de ellos utiliza más?**
- 8. ¿Ha utilizado alguno de los servicios que ofrece la compañía Lumantuano? Si la respuesta es no se termina la encuesta.**
- 9. ¿Cuál es la razón por la que usted ha preferido Lumantuano?**
- 10. ¿Porque medios de comunicación se ha enterado de los servicios de la compañía Lumantuano?**
- 11. ¿Porque medios le gustaría informarse de los servicios y ultimas noticias de la compañía?**

## ANEXO 2



### COMPAÑÍA CONSTRUCTORA Y DE TRANSPORTE LUMANTUANO CIA LTDA.





