



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí
UNAN-Managua/FAREM-Estelí

Tesis para optar al Título de:

Máster en Gerencia Empresarial

Posicionamiento de la marca TOYOTA en el municipio de Estelí para el
año 2018.

Autor:

Lic. Florián Amador Yuris Alberto

Tutor de Tesis y Asesor de Metodología:

PhD. Natalia Golovina

4 de enero del 2019.

INDICE DE CONTENIDO.

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
VALORACIÓN DEL DOCENTE	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Antecedentes	8
1.2. Planteamiento de Problema.....	11
1.3. Justificación.....	14
II. OBJETIVOS	16
2.1. Objetivo General.....	16
2.2. Objetivos Específicos.....	16
III. MARCO TEÓRICO	17
3.1. Segmentación de mercado	17
3.1.1. Concepto de segmentación	17
3.1.2. Criterios de segmentación de mercados.....	18
3.1.3. Bases de segmentación de mercados.	19
3.1.4. Características de los clientes	22
3.2. Decisión de compra	24
3.2.1. Proceso de decisión de compra	26
3.2.2. Factores influyentes en la decisión de compra	29
3.3. Marca	31
3.3.1. Concepto de marca.....	32
3.3.2. Construcción y gestión de marca	33
3.3.3. Capital de marca.....	34
3.3.4. Brand Equity.....	35
3.3.5. Administración de marcas	36
3.4. Posicionamiento de mercado	37
3.4.1. Concepto de posicionamiento	39
3.4.2. Posicionamiento de marca	39

3.4.3.	Estrategias de posicionamiento.....	41
3.5.	Competitividad de mercado	50
3.5.1.	Definición de competitividad	51
3.5.2.	Factores de competitividad	52
3.5.3.	Estrategias empresariales.....	56
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	60
4.1.	Preguntas directrices	60
V.	Operacionalización de variables.....	61
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	74
6.1.	Paradigma de investigación.....	74
6.2.	Enfoque de investigación	74
6.3.	Tipo de investigación	74
6.4.	Población y Muestra.....	75
6.4.1.	Población	75
6.4.2.	Muestra	75
6.5.	Tipo de Muestreo.....	76
6.6.	Técnica de recolección de datos.....	77
6.7.	Validación de Instrumentos.....	78
6.8.	Procedimiento de procesamiento de análisis de datos.....	79
VII.	ANÁLISIS Y DISCUSION DE DATOS.....	81
7.1.	Caracterizar el segmento de mercado de clientes de la marca TOYOTA.....	81
7.2.	Identificar los factores que influyen en la decisión de compra de la marca TOYOTA ..	92
7.3.	Describir las acciones implementadas por la empresa distribuidora para el posicionamiento de la marca TOYOTA.....	125
7.4.	Proponer estrategias de posicionamiento para la empresa comercializadora	136
CONCLUSIONES		139
VIII. RECOMENDACIONES.....		141
IX. BIBLIOGRAFIA		142
X. ANEXOS.....		144

DEDICATORIA

La presente Tesis está dedicada primeramente a Dios, quien me ha dado la salud, el tiempo, el entendimiento y la guía para poder finalizar este trabajo.

A mi esposa Maryine Vilchez, a mis hijas Ely y Anyuri, quienes me han inspirado durante la realización de este, me han acompañado y apoyado incondicionalmente y a quienes durante este proceso les dedique menos tiempo.

Muchas gracias,

Lic. Yuris Alberto Florian Amador

AGRADECIMIENTOS

Sobre todas las cosas agradezco a Dios por su infinita bondad, por darme salud, fortaleza, inspiración y sabiduría, por haberme permitido culminar otro gran logro en mi vida, y porque sé que siempre está conmigo.

A mi esposa e hijas, quienes siempre me acompañan y han estado conmigo, no importando los obstáculos, con quienes comparto este logro y son mis pilares y fundamentos, fuentes de inspiración apoyo y motivación.

A la Universidad FAREM – ESTELI, sus autoridades y maestros, quienes han transmitido su sabiduría para mi formación profesional y me han formado desde el inicio de mis estudios universitarios.

A la empresa Casa Pellas, que me abrió sus puertas y me ha permitido compartir sus buenas prácticas y experiencia.

A mis colegas y amigos, que, con sus consejos, guía y el tiempo que me han dedicado he podido finalizar este ciclo.

A mi tutora Dra. Natalia Golovina, a los maestros; Yasmina Ramírez Sobalvarro, Msc. Elimelec Videa Merlo, Msc. Magdania Vindell Betanco, Msc, Sergio Junior Navarro Hudiel, quienes me asesoraron y dedicaron su tiempo para poder dar forma a este trabajo.

VALORACIÓN DEL DOCENTE

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado “**Posicionamiento de la marca TOYOTA en el municipio de Estelí para el año 2018**”, elaborado por el LICENCIADO **Yuris Alberto Florián Amador** corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo a las fuentes bibliográficas sólidas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Cabe destacar, que maestrante hace un análisis no solamente desde las perspectivas de la empresa, sino hace énfasis especial en las percepciones del consumidor desde la perspectiva de intención de compra. Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, crítica, análisis coherente, objetividad, con alto grado de independencia, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master en Gerencia Empresarial.

Se extiende la presente a los tres días del mes de febrero del año dos mil diecinueve.

PhD. Natalia Sergueyevna Golovina

Tutora

RESUMEN

La presente investigación fue basada en la temática del “Posicionamiento de la marca TOYOTA en el municipio de Estelí para el año 2018”, este documento contiene el análisis y resultados de la investigación cuyo principal objetivo es analizar el posicionamiento de la marca a través de las diferentes variables planteadas como la segmentación, la decisión de compra y el posicionamiento.

Al ser Toyota una de las marcas más reconocidas a nivel mundial y Casa Pellas una de las empresas nicaragüense con mayor trayectoria y prestigio de nuestro país, surge la necesidad de este estudio que nos muestra la dinámica en que se desenvuelven ambas empresas, y los aportes que pueden brindar tanto en la teoría, la práctica y la metodología para fines académicos.

El enfoque de este estudio es mixto, se clasifica según su profundidad como estudio de caso y según el corte temporal será transversal, basado en el paradigma transformativo y muestreo probabilístico.

La población de este estudio es igual a 432 clientes que han adquirido su vehículo durante el último año, además del gerente de la empresa, la muestra es igual a 203 clientes para un nivel de confianza del 95%, el cual consideramos el más óptimo, el muestreo será por conveniencia pues se enfocará en los clientes que realizan sus mantenimientos en los Talleres de servicio de Casa Pellas Estelí.

Para la recolección y análisis de datos se realizarán encuestas estructuradas, que serán de carácter mixta (preguntas cerradas y abiertas), entrevista al gerente de sucursal y una guía de observación, todos estos instrumentos fueron validados por los asesores metodológicos, para el análisis se utilizara SPSS versión 20 y Excel principalmente.

Los resultados muestran que la marca posee una posición privilegiada en la mente de sus clientes, con mucho potencial de crecimiento, sus clientes le prefieren sobre cualquier otra marca, en cuanto a lo estratégico se recomiendan distintas oportunidades de mejora que ayudaran a consolidar aún más su posicionamiento de marca.

Palabras clave: posicionamiento, segmentación, decisión de compra, estrategias.

ABSTRACT

The present investigation was based on the matter of the Toyota 's brand positionig at Esteli city on 2018. This document has analysis and results of an investigation whose main objective is to analize the brand positioning through differents chosen variables as segmentation, buying decision and positioning.

Being Toyota as one of the best known brands in the world and Casa Pellas, one of the most prestigious enterprises and with a great history in our country, demands the necessity of this study that shows the dinamic between these two enterprises and the contributions in theory, practice and metodology for academic porpuses.

The focus of this study is mixed, it is classified according its depth as the main study and according to the temporary cut, it would be transversal, based on the transformative paradigm and parabolic sampling.

A population of 432 clients who had bought their vehicules during the last year were studied, including the manager of the enterprise, the sample would be equal to 203 clients for a 95% level of trust, which we consider is the most optimum, sampling will be for convenience, focusing on the clients who take their cars to Casa Pellas Esteli for maintenance.

To collect and analize the data there will be some structured surveys, whose character will be mixed (opened and closed questions) , interviewing the manager and one observation guide, all of this instrumets were validated by methodological asesors, to analized the data, we will use SPSS version 2 and mostly Excel.

The results show that Toyotas Brand possesses a privileged position on the client's mind, with a lot of growth potential, the clients prefer Toyota over others brands, concerning to the estrategic, it is recommded to implemet better opportunities of improvement that will help consolidate the positioning of the brand.

Keywords : positioning, segmentation, buying decision, strategies.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Como insumos de información para este estudio se han consultado diversas fuentes que nos permitieron tener una visión más amplia de la temática de estudio y su campo de aplicación ya sea tanto para pequeñas y medianas empresas o grandes empresas formalmente constituidas, se consultó el Repositorio de la Universidad Nacional de Nicaragua, Biblioteca Urania Zelaya, FAREM Estelí, información suministrada por Casa Pellas Estelí e internet principalmente.

Durante el proceso de investigación se encontraron en la red (internet), estudios relacionados directamente a la industria automotriz, otro relacionado a la comercialización de Partes y Repuestos automotrices y un último relacionado al posicionamiento de una marca específica que difiere en su naturaleza por el campo de aplicación, más sin embargo especializado en el tema de posicionamiento.

De los estudios encontrados en el internet, se encuentra un estudio realizado en España por Bigne, Vila (2000) de la Universidad de Valencia España y publicado en el año 2000, se titula “Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil”, hace referencia a la importancia de la industria automovilística en la dinámica de los mercados, el crecimiento del PIB y la inversión publicitaria, el desarrollo tecnológico experimentado en los últimos tiempos, las edades y característica de los consumidores, los factores o característica que mejor valoran los clientes al momento de realizar una compra y sobre todo aclara la necesidad de diferenciar entre el posicionamiento de una empresa y el posicionamiento de un producto.

Un segundo estudio presentado por Torres Montoya, Cáceres , Casas Lazo (2010) Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú, se titula “Plan estratégico para Toyota Motors Sales Company” hace referencia al ámbito en el que se desenvuelve la problemática de Toyota es el año 2010, basada en identificar y buscar los atributos internos en acabados y funcionalidad de los vehículos acordes a los gustos y preferencias del consumidor norte americano, el objetivo del trabajo es analizar los

problemas suscitados y la situación por la que atraviesa la empresa; la identificación y planteamiento del problema, el análisis de la situación, el diagnóstico y la formulación de los objetivos y las estrategias que solucionarán la problemática planteada.

Un tercer estudio presentado por Orozco Romero (2009) Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de Ingeniero en Mercadotecnia, de la Escuela Politécnica del Ejército de la ciudad de Quito, Ecuador llamado “Plan de posicionamiento del nuevo vehículo Mazda año 2009” en el mercado de Quito”, hace referencia a las estrategias que debe tomar la empresa para posicionarse en la mente de los consumidores comercializando productos que se ajusten a la demanda y necesidades del mercado local, definiendo estrategias y agregando nuevos productos que les permitirá alcanzar mayores cuotas de participación de mercado.

En la Biblioteca Urania Zelaya de la UNAN-FAREM Estelí, se encuentra un estudio realizado por Molina Cárcamo, Palma García, Rodríguez Zeledón (2015), Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas llamado “Competitividad en la línea de comercialización de repuestos automotrices de Casa Pellas S.A. Estelí, con respecto a las empresas similares establecidas en la ciudad, año 2015”, publicado en diciembre del año 2015, trata de diseñar propuestas de mejora que sean de utilidad para Casa Pellas Estelí y aumentar su participación en el mercado local frente a la creciente amenaza competitiva del mercado de los repuestos alternos, este es un estudio de tipo cuantitativo donde hace referencia a la relación entre variables de calidad de servicio y calidad de productos, en un ambiente donde el cliente ejerce mayor poder negociación y no se siente limitado a tener que realizar su compra de manera exclusiva en una casa comercial, lo que crea una competencia imperfecta y desleal, limitándose el nivel de participación en el mercado entre sí y promoviendo una competencia cada vez más reñida.

Un segundo estudio realizado por Videá Merlo (2016) Tesis para optar al grado de máster en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MiPymes, llamado “Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015” publicado el mes de Julio del año 2016, hace referencia a un estudio de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo según el cual

se pretenden identificar los elementos perceptuales y de comportamiento del consumidor, vinculados a las marcas que compiten en el sector agroindustrial de productos naturales, específicamente en la línea de tés, cuyo objetivo principal es analizar el posicionamiento de la marca a través del estudio de las variables del entorno competitivo, la segmentación de mercados y el posicionamiento-

Tomando en cuenta todo lo anterior, se puede concluir, que existen distintas investigaciones cuales estudian diferentes variables de mercado e industrias, tales como la importancia de la industria automotriz y su impacto en PIB, la problemática y el análisis de una situación en que se desenvuelve una empresa automotriz, el posicionamiento de un nuevo modelo de vehículo en el mercado, la competitividad en la línea de comercialización de repuestos automotrices y el posicionamiento de un marca de productos naturales en un mercado local, plantean distintos enfoques que por su naturaleza se relacionan; sin embargo, no existe ninguna investigación que aborde específicamente el posicionamiento de una marca en el mercado local por sus atributos, cualidades y beneficios que perciben sus consumidores.

Queda en evidencia que el tema es de interés para muchos sectores, industrias, economías locales y trasnacionales, donde además de comercializar productos muchas marcas productoras de vehículos también son sinónimo de calidad, trabajo duro, perseverancia y sinónimo de éxito.

1.2. Planteamiento de Problema

Toyota Motor Corporación, simplemente llamado Toyota, es un fabricante de automóviles japonés con sede en Toyota (Aichi), Japón. Toyota fue el mayor fabricante de automóviles en 2012 (por producción) por delante del Grupo Volkswagen y General Motors, con ventas mundiales aproximadas de 9,98 millones de vehículos en 2013, (Fundacion Wikimedia, 2017).

Es una de las "tres grandes" empresas automovilísticas japonesas desafiando a los fabricantes de automóviles estadounidenses que también incluye Nissan Motors y Honda Motor con gran éxito. Produce automóviles, camiones, autobuses y robots (no para la venta al público); es la quinta empresa más grande del mundo. La sede de la empresa se encuentra en Toyota, Aichi, y Bunkyō, Tokio (Japón) con fábricas y oficinas alrededor de todo el mundo. La empresa fue fundada en 1933 por Kiichiro Toyoda, (Fundacion Wikimedia, 2017).

Proporciona servicios financieros a través de su subsidiaria Toyota Financial Services y participa en otras líneas de negocio, fabrica vehículos vendidos en los Estados Unidos bajo las marcas de Toyota, Scion y Lexus, Toyota también posee grandes inversiones en Daihatsu e Hino, y un 8,7% de Fuji Heavy Industries, que fabrica vehículos Subaru, Toyota tiene una amplia cuota de mercado en los Estados Unidos, Europa y África y es el líder del mercado en Australia. También tiene cuotas de mercado significativas en varios países del Sureste Asiático de alto crecimiento. (Fundacion Wikimedia, 2017).

En Nicaragua la marca TOYOTA, es distribuida por Casa Pellas S.A, una empresa nacional fundada en el año de 1913, con más de 104 años de Experiencia en el mercado Nicaragüense, es la primera empresa en Nicaragua que incursionó en el rubro de vehículos automotores y ha logrado expandir sus operaciones de distribución contando con 12 Sucursales a nivel nacional. (Casa Pellas, S.A., 2016)

Casa Pellas Estelí, fue fundada en el año 1977, cuenta con 40 años de presencia en el mercado Esteliano, se encuentra ubicada en el km 148 sobre carretera

panamericana, Bo. Juana Elena Mendoza, dedicada a la venta y distribución de vehículos nuevos, usados, motocicletas, entre otros.

Es actualmente la Sucursal más grande del Grupo Casa Pellas fuera de la ciudad capital Managua, oferta y distribuye diferentes productos y marcas líderes de vehículos automotores como: TOYOTA, SUZUKI, HINO, YAMAHA, cuenta con una amplia gama de repuestos y servicios de talleres especializados para las marcas que distribuye.

Casa Pellas es la mejor empresa para trabajar en Nicaragua por tercer año consecutivo, según la encuesta EMAT, realizada por la empresa Tecoloco, la base de reclutamiento más grande del país, (Casa Pellas, S.A., 2018).

Estelí es uno de los departamentos del país con el más rápido crecimiento en su actividad económica, la industria del tabaco ha venido a dinamizar el ingreso de divisas a través de la creación de miles de empleos, esta industria es la responsable de generar más del 60% del Producto Interno Bruto de sus seis municipios, según datos de la alcaldía y también generan 30 mil empleos directos y más de 50 mil indirectos (Gerrero Nicaragua, 2014).

En importancia económica ocupa el octavo puesto de todos los departamentos del país, según un informe de la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social, Funides y el segundo puesto, solo superado por Managua, en la cantidad de trabajadores afiliados a la seguridad social (Gerrero Nicaragua, 2014).

Comercio en auge, la pujanza económica de Estelí ha facilitado el desarrollo de otros sectores, como el de turismo, agropecuario y de comercio, según diversas fuentes, el comercio es uno de los sectores que más crecimiento ha experimentado (Gerrero Nicaragua, 2014).

Las firmas más importantes con presencia en Nicaragua han abierto sucursales en Estelí, para aprovechar la bonanza económica, tales como supermercados, empresas que comercializan vehículos de todo tipo, productos para la agricultura, compañías de telefonía, la banca nacional y hasta los casinos tienen fuerte presencia en este departamento.

Actualmente empresas y marcas como NISSAN, distribuida por Grupo Q, Hyundai, distribuida , Deshon&Cia iniciaron operaciones en el año 2018, Great Wall, JBC y Zotye, distribuidas por Taidok Motors, ya cuentan con puntos de venta en la zona, otros grandes distribuidores ya están fijando sus ojos en la ciudad de Estelí (Gerrero Nicaragua, 2014).

El municipio de Estelí se presenta como una plaza de negocios muy atractiva y competitiva, con el ambiente de negocios propicio para el crecimiento y desarrollos de nuevas empresas y marcas de productos, que amenazan a la marca TOYOTA y Casa Pellas Estelí con la intención de desplazarla, absorbiendo el mercado o partes de él, en la búsqueda de mayores beneficios y posicionamientos de sus empresas y marcas.

Teniendo en cuenta lo anterior, un mercado en continuo crecimiento que cada vez es más abierto a nuevas experiencias y conocimientos de los consumidores con un poder adquisitivo en constante crecimiento, que transformará el mercado automovilístico en un modelo de negocio más competitivo, donde la oferta y la demanda crecerá de forma exponencial y donde estas empresas deben competir por la diferenciación sea esta por precios, servicios, post venta y calidad, hace imperativo para Casa Pellas Estelí, plantearse la siguiente interrogante:

¿Cuál es el posicionamiento de la marca TOYOTA, en el municipio de Estelí?

1.3. Justificación

La industria automotriz en Nicaragua ha venido creciendo de forma sustancial en los últimos años desarrollando estrategias que le han permitido comercializar automóviles a un buen ritmo, las empresas distribuidoras de autos esperan mejores resultados y un crecimiento esperado del 10% para este año 2016, cuentan con alianzas estratégicas con el sector financiero quien es uno de sus socios más importantes en el mercado local, (Guerrero Nicaragua, 2015).

Esta industria está generando más fuentes de empleos en áreas de ventas, atención al cliente y en talleres de servicios, pues este negocio es sostenible en el tiempo solamente con una buena estrategia de servicio, comercialización de partes, seguimiento post venta, hasta la compra de su vehículo usado, (Guerrero Nicaragua, 2015).

La industria automotriz ha experimentado su mayor crecimiento en la categoría de autos pequeños por debajo de 1,500cc, que son los más demandados por los nicaragüenses, (Guerrero Nicaragua, 2015).

Según Guerrero (2015), la estabilidad macroeconómica del país es muy importante para este sector de la industria pues es esta la que garantiza la compra de un auto nuevo, este segmento de está intrínsecamente ligado con las posibilidades de crecimiento de la economía, este año la economía nicaragüense podría ser la de mayor crecimiento en la región Centro Americana según las proyecciones del Banco Central, el mercado automotriz nicaragüense es aún pequeño comparado al de nuestros vecinos en Centro América.

Las plazas de mayor crecimiento en venta de unidades de vehículos son Estelí, Chinandega y Matagalpa, (Guerrero Nicaragua, 2015).

Actualmente en la Ciudad de Estelí, han abierto sus puertas nuevas distribuidoras de vehículos como Grupo Q, Deshon y Taidok Motors, atraídos principalmente por el crecimiento y estabilidad económica que ha experimentado nuestro municipio como centro de comercio de la región norte del País.

En un marco competitivo donde cada día el consumidor está mejor informado, cuenta con muchas más opciones de compra y fuentes de información como la internet y redes sociales, crea un ambiente propicio para el desarrollo de nuevas estrategias de mercado que fidelicen al cliente hacia una marca o empresa.

Es así que surge la necesidad de realizar un estudio del posicionamiento de la marca TOYOTA, que permita realizar un análisis del entorno comercial y de la competencia para que permita conocer los factores claves a los que el cliente de esta industria da más valor al momento de realizar una transacción de compra.

Conociendo los gustos, preferencias y motivaciones de los clientes, esta información será útil en Casa Pellas Estelí, para la toma de decisiones a nivel Gerencial, lo que confirmará si las estrategias actuales son las correctas, necesitan ajustes o presentan oportunidades de mejora, logrando diferenciar la marca TOYOTA, de sus demás competidores locales.

Para los profesionales será de referencia para futuras investigaciones de las diferentes carreras de las ciencias administrativas y de negocios que deseen profundizar sobre el tema de posicionamiento de marcas, sean estos emprendedores o inspire futuros emprendedores, marcando la pauta de cómo estas grandes empresas desarrollan estrategias competitivas y ganadoras, basadas en estándares y procesos que son adaptables a cualquier negocio y mercado, resultado de un marcado enfoque en el cliente y disciplina, conociendo lo que los clientes esperan y necesitan de sus productos, se conocerá como un modelo de negocio es parte de una cultura de calidad total.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- ✓ Analizar el posicionamiento de la marca TOYOTA en el municipio de Estelí en el sector automovilístico para el año 2018.

2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Caracterizar el segmento de mercado de los clientes de la marca TOYOTA.
- ✓ Identificar los factores que influyen en la decisión de compra de la marca TOYOTA.
- ✓ Describir las acciones implementadas por la empresa distribuidora para el posicionamiento de la marca TOYOTA.
- ✓ Proponer estrategias de posicionamiento para la empresa distribuidora Casa Pellas Estelí y la marca TOYOTA.

III. MARCO TEÓRICO

Para la realización del presente estudio se han considerado como ejes teóricos: 1-Segmentación de Mercado, 2- Decisión de compra, 3- Marca) 4-Posicionamiento de mercado y, 5-Competitividad de mercado.

3.1. Segmentación de mercado

3.1.1. Concepto de segmentación

Según Kotler y Armstrong (2007, p. 30), dice que “la compañía debe diseñar una estrategia de marketing ganadora y decidir primero a quién atenderá, para ello divide el mercado en segmentos y elige cuales cultivará (mercado meta), debe decidir cómo servirá a estos clientes, se diferenciará y posicionará”.

Los clientes o consumidores pueden agruparse y atenderse de diversas formas tomando en cuenta factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales, en este proceso se debe tener muy claro cuáles son las características, necesidades, motivaciones, comportamiento e incluso los factores culturales característicos de su mercado meta lo que requerirá de una comunicación efectiva, una oferta precisa, herramientas y estrategias de mercadeo distintas para cada uno de los segmentos del mercado.

Al tener clara estas diferencias la compañía puede ofrecer un valor agregado superior, diseñar productos y servicios que se ajusten a las necesidades de los distintos segmentos de mercado, estará en mejor posición para satisfacer las necesidades de los clientes estableciendo una relación muy cercana con ellos, un conocimiento preciso de los mismos sentara las bases de una relación duradera que inspirara confianza y lealtad de los clientes y consumidores

La empresa recolectara bases de datos detalladas de los clientes y las administrara del modo que le sea más conveniente y beneficioso a la misma, preparara a su personal de modo que ellos cuenten con todo el conocimiento y habilidades necesarias para atender mejor a su mercado meta, se posicionara y será capaz de diferenciarse de forma muy notoria en el mercado, encontrara dentro de su mercado

meta clientes y consumidores que estarán dispuestos a pagar un precio más alto por un servicio de calidad que llene todas sus expectativas.

3.1.2. Criterios de segmentación de mercados

Según (Kotler & Armstrong, 2007, p. 50), trata de explicar que “como ejemplo en el mercado automotriz, los clientes que desean el automóvil más grande y más cómodo, sin importar el precio, conforman un segmento del mercado, los clientes que se preocupan básicamente por el precio y la economía de su funcionamiento constituyen otro segmento”.

Esto plantea y deja claro lo difícil que sería fabricar un modelo de vehículo que sea la primera opción de los clientes y consumidores en ambos segmentos, estas empresas fabricantes de automóviles enfocan mucho esfuerzo en determinar esas necesidades y diseñar de forma eficaz y eficiente productos que se adapten a estos segmentos buscando siempre diferenciarse de los demás oferentes de su industria.

Todos los mercados se componen de segmentos y no tienen todos la misma utilidad y enfoque para las empresas, un segmento del mercado es aquel grupo de consumidores o clientes que responden de la misma manera o muy similar a un conjunto de actividades y estrategias de mercadeo.

Durante la segmentación del mercado es preciso estudiar la relación entre el mercado meta y el producto, debemos tener en mente los efectos cognoscitivos, el comportamiento y el ambiente que se desarrolla durante el proceso de compra o consumo del producto, para esto autores como Kotler y Armstrong (2007), plantean tres enfoques generales:

A- Realizar una lluvia de ideas del concepto de producto y considerar los tipos de consumidores que probablemente lo comprarán y usarán, igualmente las diferencias con los que tienen menos posibilidades de hacerlo.

B- Recurrir a grupos de enfoque y otros tipos de investigación de datos primarios útiles para identificar las diferencias en atributos, beneficios y valores de los diversos mercados potenciales.

C- Que la investigación secundaria arroje datos que puedan proporcionar información adicional de análisis sobre las relaciones consumidor-producto.

En lo que respecta a la categoría de productos como los automóviles es posible encontrar mucha información que puede ayudar a establecer las características, comportamiento y condiciones únicas de cada mercado.

Según Peter y Olson (2006, p. 380), “la categoría de compradores de automóviles incluye los mercados de vehículos de lujo, deportivos, semicompactos, compactos y subcompactos, al interior de cada uno de esos mercados se puede obtener información de análisis específica que aportan datos sobre oportunidades de mercado”.

3.1.3. Bases de segmentación de mercados.

Uno de los objetivos de segmentar, es establecer precios orientados al mercado, el segmento sensible a precios sentirá atracción por precios bajos, el segmento sensible a calidad puede estar dispuesto a pagar más por beneficios como aspectos físicos, servicio o marca, (Best, 2007).

Por tal razón los precios serán distintos en relación al segmento de mercado, los especialistas muy rara vez limitan el análisis a unas cuantas variables, buscan siempre utilizar múltiples variables que defina mejor la estrategia para llegar a sus mercados meta, con este sistema llegan a segmentos de mercado cada vez más pequeños y únicos, estos pueden clasificarse en base a su ingreso actual, sus bienes, ahorros, riesgo, vivienda, patrones, estilos de vida, zonas postales, vecindarios, edad, nivel educativo, ocupación, origen étnico, son utilizados para tener una radiografía precisa de quién es el consumidor y de lo que podría comprar.

Para que una empresa conozca sobre la lealtad del cliente esta debe iniciar estudiando a sus propios clientes, debe constantemente estar afinando sus técnicas e ir más allá de identificar los principales cambios demográficos, agregar nuevos grupos o

ajustar los que usualmente conoce esto le permitirá identificar y aprovechar las oportunidades que existen al estudiar en detalle su mercado meta.

Autores como (Kotler & Armstrong, 2007), definen distintas variables que se usan para segmentar mercados industriales y de consumo, estos se segmentan de manera geográfica, demográfica (industria, tamaño de la empresa), por los beneficios que buscan, el nivel de usuario, la frecuencia de uso y el nivel de lealtad, características de operación y sus métodos de compra.

Con esta información las empresas diseñan propuestas de valor acertadas a cada segmento que atienden, captando el mayor valor en retribución, muchas empresas implementan distintos sistemas de atención para sus clientes más grandes con múltiples ubicaciones.

Se considera que el comportamiento de compra y los beneficios de los productos ofrecen la mejor base de segmentación mercados de negocios.

Según (Kotler & Armstrong, 2007, p. 211)“en cuanto a la segmentación de mercados internacionales, pocas empresas tienen los recursos o la disposición para operar en todos los países del mundo, esto representa muchos desafíos, una composición económica, cultural y política muy variable, tal como lo hacen con sus mercados locales, las empresas internacionales agrupan sus mercados internacionales en segmentos con distintas necesidades y comportamientos de compra”.

Esta segmentación puede hacerse con distintas variables como la ubicación geográfica, agrupando los países por regiones como Europa Occidental, la Cuenca del Pacífico, el Medio Oriente o África, la segmentación geográfica considera que las naciones cercanas entre sí tienen muchos rasgos y conductas en común, aunque esto sucede con frecuencia, hay muchas excepciones.

Los mercados internacionales también pueden segmentarse con base en factores económicos, por ejemplo, los países se agrupan de acuerdo con los niveles de ingresos de la población o considerando su nivel general de desarrollo económico, la estructura económica de un país configura las necesidades de bienes y servicios de su población y

por lo tanto, las oportunidades de mercadeo que pueden desarrollarse, los países también se segmentan por factores políticos y legales, como el tipo y la estabilidad del gobierno, la receptividad de empresas extranjeras, la reglamentación monetaria y la burocracia administrativa, esta clase de factores llega a jugar un papel muy importante en la decisión que toma la empresa respecto de a cuáles países ingresar y de qué manera.

Igualmente pueden utilizarse factores culturales y agrupar los mercados de acuerdo con idiomas, religiones, valores y actitudes, costumbres y patrones conductuales comunes, la segmentación de mercados internacionales con base en factores geográficos, económicos, políticos, culturales, y de otros tipos, supone que los segmentos deberían consistir en grupos de países, sin embargo, muchas empresas utilizan un método diferente llamado segmentación entre mercados, con este método se diseña una estrategia de mercadeo impulsadas por el consumidor, mezcla necesidades y comportamientos de compras similares.

Según (Kotler, 2003, p. 125) se pueden identificar segmentos de tres maneras, el enfoque tradicional el cual es dividir el mercado en grupos demográficos, el segundo enfoque trata de segmentar el mercado en grupos de necesidades y el tercer enfoque es segmentar el mercado en grupos de comportamiento”.

En cuanto al enfoque tradicional podemos definir grupos de segmentos por ejemplo la edad, su desventaja es que esto no nos indica que este segmento tenga los mismos gustos, el segundo enfoque se define por las necesidades, esto nos puede ayudar a identificar segmentos que representen un mejor nivel de ingreso y que demanden servicios o productos específicos y estén dispuestos a pagar un poco más a las empresas que sean capaces de satisfacer sus necesidades, el tercer enfoque es por comportamiento, estos hábitos de consumo están definidos por su realidad más que por una necesidad o características demográficas esto permitirá definir características similares en este segmento y desarrollar estrategias más precisas pues este segmento es bastante predecible.

Cuando tenemos esta información se debe decidir si se debe atender a estos clientes dentro de la misma estructura de la empresa o es necesario crear una estructura distinta que atienda a estos clientes y saque el mayor provecho de estos segmentos.

Muchas empresas han descubierto que para ingresar a nuevos mercados o mantenerse en sus industrias o crecer aún más, deben crear estructuras que sirvan de escudos para sus principales marcas o productos, mientras más cerca este el cliente de sus marcas o productos mejor posicionado estará en la mente de los clientes y consumidores objetivos, un abanico de ofertas, productos y servicios que el cliente difícilmente pueda cambiar por otras opciones mucho más sencillas y que no llenan por completo el abanico de necesidades que el cliente necesita satisfacer.

3.1.4. Características de los clientes

Las empresas automotrices cuentan con varias categorías de clientes que deben ser consideradas, lo siguiente es una lista de los tipos de clientes y una breve descripción de cada tipo el cual lo describe Iyer, Seshadri, y Vasher (2010).

Clientes al menudeo, el segmento de clientes al menudeo es el más grande y en el cual las empresas automotrices reúnen la mayor parte de sus utilidades, aunque no todos los clientes al menudeo son iguales, hasta el momento no hay clasificaciones claras para grupos de clientes, estos clientes pueden ser en un extremo el cliente serio y en el otro el comprador serio.

El cliente serio es la persona que necesita un vehículo en un marco de tiempo corto, este tipo de cliente busca precio y valor con respecto a las especificaciones del vehículo algunas razones por las cuales este tipo de cliente está buscando un vehículo es que necesita un reemplazo debido a un accidente, porque el vehículo actual necesita grandes reparaciones o porque expiró el arrendamiento o mejor conocido como leasing.

Este tipo de cliente desea entrar a un concesionario o distribuidor mejor conocidos en esta industria como Dealers y salir conduciendo un auto nuevo, el comprador serio es la persona que sabe exactamente lo que desea, este tipo de comprador comparo e investigó entre diversos tipos de modelos y opciones de vehículo antes de visitar un

concesionario, entonces se dirige al ejecutivo de ventas como cliente serio, también tenemos el comprador serio que acaba de destrozarse su automóvil, cliente de primera vez, y el cliente “verde”.

La cadena de suministro de Toyota, define que el comprador serio es muy particular en cuanto al vehículo que desea, buscará o esperará hasta que lo pueda ordenar “recién salido de la fábrica”, los ejemplos del comprador serio son un consumidor joven, el comprador de primera vez, y el entusiasta de los automóviles, (Iyer, Seshadri, & Vasher, 2010).

El área de acción que va desde el cliente serio hasta el comprador serio es en donde pueden encontrarse la mayoría de los clientes, desde luego, la mayoría de quienes entran en un concesionario no han decidido las especificaciones exactas o incluso están listos para comprar un vehículo.

Cientes flota, empresas de arrendamiento (rentadoras) que negocian un contrato con una determinada empresa automotriz para obtener cierto volumen anual de cada modelo, las especificaciones detalladas de cada pedido mensual de vehículos se presentan anticipadamente igualmente los vehículos.

Cientes flota comercial, en este caso se trata de empresas privadas que proporcionan un automóvil de la empresa a empleados seleccionados que requieren de un vehículo para realizar su trabajo o para entregarlos a ciertos ejecutivos como una prestación extra, los ejemplos son ejecutivos de la alta administración, representantes de ventas, choferes de taxis, y mensajeros, clientes de flotas más pequeñas pueden negociar un trato con la empresa automotriz o con el concesionario, en algunos casos puede existir un contrato a largo plazo con varias empresas automotrices para suministrar modelos para algún programa integral de la cadena de suministro vehicular de una empresa, la empresa puede ofrecer a los empleados una opción para seleccionar a partir de una lista de vehículos con alternativas específicas de varias empresas automotrices, después, ya sea con base en un periodo de arrendamiento o en el kilometraje, se instruirá al empleado para que reemplace el vehículo.

Entidades gubernamentales, a todos los niveles de gobierno, tanto central como local, compran vehículos a las empresas automotrices, los contratos son negociados usualmente con éstas para que suministren los vehículos durante cierto periodo, en muchos casos pueden requerirse pedidos especiales para vehículos con equipo único, tales como automóviles para la policía y camiones de bomberos.

Queda claro que hacer más efectiva la cadena de suministro requiere de entender los tipos de clientes, el tamaño, y la rentabilidad de cada segmento.

Las plantas de Toyota ubicadas en Japón exportan un gran porcentaje de las órdenes de producción hacia países de todo el mundo, así que los requerimientos para su producción son la ventaja de Toyota y esta es permitir a las concesionarias nacionales de Japón cambiar un porcentaje mayor de pedidos cerca del periodo de producción porque los pedidos de exportación no cambian, estos crean un amortiguador para absorber los cambios locales en los pedidos, (Iyer, Seshadri, & Vasher, 2010).

3.2. Decisión de compra

La filosofía de largo plazo va más allá de lograr utilidades, la creación de valor podría proporcionar el enfoque correcto, los planificadores de la cadena de suministro de Toyota necesitan considerar cómo podrían cambiar los valores del cliente durante los siguientes 10 a 15 años, (Liker, 2004).

El enfoque de Toyota en el desarrollo de vehículos híbridos y en la manufactura verde es un ejemplo de la filosofía de largo plazo a simple vista parece contradecir la meta de maximización de las utilidades, el documento Toyota Way establece: las tendencias actuales son evaluadas a la luz de una visión de largo plazo de tanto como diez años, (Liker, 2004).

Los administradores podrían preguntarse cómo formular dicho problema en el marco de la maximización de utilidades y cómo efectuar selecciones con respecto al cronograma de planeación y qué método utilizar para sumar y comparar los flujos de efectivo, cuáles son los factores de descuento, cómo evaluar las fluctuaciones riesgo-rendimiento.

En una entrevista, Katsuaki Watanabe, presidente de Toyota, ofrece un concepto poco común para con los intercambios, Watanabe menciona las tres claves para la salud de largo plazo: mejorar la calidad del producto, mantenerse reduciendo los costos, y desarrollar los recursos humanos, (Liker, 2004).

La filosofía de Toyota afirma explícitamente: “tenemos que crear unos cimientos más fuertes en cada etapa de la cadena de suministro”, se podría hacer una pausa y reflexionar que estos principios son probablemente fáciles de enfocar en aislamiento pero no en combinación, Watanabe continuó diciendo que el enfoque de las actuales inversiones en productos nuevos, tecnología nueva, y recursos humanos es mejorar la calidad, así, se convierte en una prioridad explícita, también hemos visto que: clientes primero, concesionarias segundo, y la planta tercero.

En 1937, Kiichiro Toyoda, el fundador de la fábrica de automóviles Toyota, fijó el precio a las concesionarias con base en el precio de mercado en lugar de en el costo, básicamente, Toyota vuelve obvios los intercambios, si el enfoque de una firma está en sólo una idea de interés personal, tal como crecimiento, esa firma puede descuidar sus obligaciones para con la cadena de suministro, cada administrador de Toyota se da cuenta de que esas obligaciones no desaparecen; en vez de eso, se alinean como metas subordinadas, al especificar que los productos de Toyota estarán entre los primeros tres productos considerados por cada cliente mientras toma una decisión de compra, el planificador está obligado a realizar las selecciones que se adapten a la meta de largo plazo de crear valor.

El documento Toyota Way incluye esta declaración: las prioridades se establecen y los recursos se concentran para obtener el mejor resultado posible, (Liker, 2004).

La toma de decisiones se enfoque en la mejora continua y la optimización como una empresa global superando barreras entre funciones y organizaciones (Iyer, Seshadri, & Vasher, 2010).

Una empresa que piensa primeramente en los beneficios del cliente, aportar mayor valor agregado, mejor calidad y tecnología, precios adecuados a los mercados y las economías locales, estará posicionada en la mente del consumidor y será

considerado entre las primeras opciones de compra, la experiencia de la marca Toyota alrededor del mundo marca él porque es una de los más grandes productores de vehículos a nivel mundial, una visión clara planteada a largo plazo que realiza ajustes en su cadena de suministro y producción que está cerca de sus clientes y comprende sus necesidades, que ofrece productos de acuerdo al segmento con un portafolio de opciones que indudablemente crea lealtad, fomenta el crecer con la marca de generación en generación.

3.2.1. Proceso de decisión de compra

El proceso de implementación de un programa o una iniciativa de CRM puede ser pensado como una serie de cuatro pasos básicos: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar, esos pasos están organizados por grados de dificultad y complejidad, encontrándose áreas comunes entre ellos, (Peppers and Rogers Group de Brasil, 2000).

Es necesario Identificar a sus clientes, no es posible establecer una relación con alguien que no conocemos, por tal razón es absolutamente imperativo “conocer” a los clientes particularmente, mientras más detalles conozcamos es más probable ser capaz de reconocerlos en todos los puntos de contacto, todas las formas de mensaje, a lo largo de todas las líneas de productos, en todos los locales y en todas las divisiones de la empresa, si la empresa no tiene una forma de identificar y diferenciar a una parte considerable de sus mejores clientes, esta no está preparada para lanzar una iniciativa de mercadeo que sea comunicada a sus clientes de forma correcta y se vea obligada a intentar establecer relaciones con revendedores y canales de distribución, que encarecen la cadena de suministro.

Sin dudas esto vuelve más lenta la capacidad de respuesta de la empresa y corre muchos riesgos al crear insatisfacción en sus clientes, para cada segmento de clientes la compañía debe diseñar estrategias que fidelicen al cliente como programas de cliente frecuente para incentivar al cliente a opinar y ayudarnos a mejorar que le permita identificarse cada vez que él visite el punto de venta, para una empresa que negocia directamente con otras empresas es necesario conocer los nombres de personas y

posiciones específicas de los ejecutivos de la organización del cliente que pueden influenciar o decidir la compra.

Podemos diferenciar a los clientes de dos maneras, por el nivel de valor para su empresa y las necesidades que tienen de productos y servicios, (Peppers and Rogers Group de Brasil, 2000).

Una vez hayan sido identificados sus clientes, el próximo paso es priorizar sus esfuerzos y aprovechar de la mejor manera las oportunidades de mayor valor esto implica establecer algún tipo de criterio de clasificación, modelo de rentabilidad o medida de valor de los clientes, pero eso significa que la empresa debe comenzar categorizando a los clientes por sus diferentes necesidades, y prepararse para tratar a sus diferentes clientes de forma diferente.

Al interactuar con los clientes, debemos garantizar que la calidad de la comunicación sea eficiente y eficaz, eso quiere decir que no solamente debe buscar la forma más barata y automatizada de interacción, sino también la más útil en términos de producción de información que pueda ayudar a fortalecer sus relaciones con los clientes, debemos conocer sus gustos, sus horarios, hábitos y costumbres, conocer los medios contacto más adecuados al segmento e incluso el horario en que el cliente desea ser contactado.

Es necesario que toda comunicación con el cliente lleve un orden lógico, la nueva conversación debe iniciarse donde la última conversación terminó, no importando si ella ocurrió ayer de noche o hace un mes, a través del call-center, de la Web, auditorías de satisfacción del cliente, en el escritorio del mismo o cuando fue visitado por un vendedor, la etapa de interacción está íntimamente relacionada a la de diferenciación y a la de personalización, además de saber cómo cambian las necesidades de sus clientes, es necesario definir un proceso retroalimentación conocido como feedbacks interactivos y seguimiento post venta a clientes en particular para que sea posible deducir cuáles son las necesidades específicas del cliente, de esa forma, basándose en esa información personalizaremos algunos aspectos del comportamiento de la empresa para atender

mejor a los clientes, la empresa precisa adaptarse a las necesidades individuales comunicadas por el cliente.

La personalización en masa de un producto o la personalización de las opciones ofrecidas “alrededor” del producto, parten de tratar a un cliente particular de forma diferente, de acuerdo con lo que el cliente dice durante una conversación o interacción con el área de ventas o de mercadeo durante la etapa de venta o post servicio, esto implica creer que cada cliente debe tener una oferta o mensaje singular, es un objetivo a ser perseguido, lo que se aplica es simplemente tratar clientes diferentes de forma diferente, de manera que eso sea significativo para los clientes en forma individual, ese tipo de personalización se vuelve viable solo a través de una metodología de “personalización en masa”, que permite crear una variedad de productos altamente específicos a partir de componentes distintos, igualmente se puede personalizar en masa la forma en que su call-center responde las llamadas telefónicas de sus clientes, o la forma como su sitio en la Web se presenta a los distintos visitantes.

Aplicar de formas diferente estos cuatro pasos bastante simples de implementación, identificar, diferenciar, interactuar y personalizar, pueden ser usados como un checklist para poner en práctica virtualmente cualquier iniciativa de CRM, en cualquier empresa y en cualquier área de negocio, (Peppers and Rogers Group de Brasil, 2000).

Mientras tanto, más importante que los pasos de implementación, es el proceso de conversión que una empresa realmente pasa por el repensar las más básicas filosofías de cómo hacer negocios, superar posturas de los gerentes y de los funcionarios y probablemente reconstruir la cultura de la empresa, (Peppers and Rogers Group de Brasil, 2000).

Superar las objeciones de las más altas estructuras y niveles de la organización y que sea posible desplegar en la misma estos nuevos conceptos, traerá consigo un cambio en la cultura organizacional de la empresa, hay muchas más cosas comprometidas en ese proceso que simplemente la instalación de un sitio en la Web

para comercio electrónico, la instalación de un call-center, o la automatización de la fuerza de ventas y su seguimiento post servicio.

3.2.2. Factores influyentes en la decisión de compra

Existen muchos factores que se pueden experimentar durante la decisión de compra y estos ocurren en las primeras etapas del proceso, y estos pueden poner en riesgo que la venta se realice, los problemas y frustraciones que aparezcan en las últimas fases del proceso dificultan las oportunidades de recompra y, por lo tanto, disminuyen el índice de lealtad de los clientes.

Una forma de abordar este asunto es preguntarnos qué es lo peor que le podemos hacer a un cliente en cada etapa del proceso, la gravedad de los problemas y su frecuencia, orientarán a las empresas en la identificación de las mejores oportunidades de construcción de valor para el cliente, a través de mejoras en el proceso de compra y uso del producto, mientras que las empresas orientadas en los aspectos físicos del producto se centran en las características y en el precio, una empresa orientada hacia el mercado, que se centre en el estudio de los beneficios que proporciona el producto y en el análisis de su proceso de compra, puede desarrollar importantes fuentes de valor para el cliente, que sus competidores no verán nunca.

Un diseño de soluciones para los clientes requiere comprender sus expectativas para el producto o servicio, las expectativas de los clientes ejercen una compleja influencia en la relación entre la calidad del producto y el nivel de satisfacción del cliente, a partir de una buena comprensión de los requisitos del cliente facilita a la empresa la creación y el posicionamiento de un producto que añada valor al cliente, el servicio post venta puede convertirse en un problema después de la compra, si no existe una estructura que garantice el seguimiento y satisfacción del cliente.

El uso del producto con instrucciones inadecuadas; ausencia de líneas de comunicación, problemas en el producto, el producto no funciona y debe devolverse con costos para el cliente, devoluciones y reclamos, el cliente tiene que desgastarse para que se resuelvan sus problemas de garantía, esto puede comprometer la recompra, puede causar que el cliente no vuelva más, debemos analizar qué características del

producto añaden satisfacción al cliente y cuáles frustración, así como también identificar las nuevas características a añadir al producto y las características que deberían ser eliminadas.

Los clientes tienen requisitos y expectativas, explícitas e implícitas, que influyen en su grado de satisfacción o frustración posterior, existen algunas características en los productos que los clientes dan por hechas, y cuya ausencia produce extrema insatisfacción, otras características, diseñadas con buena intención, disgustan a algunos clientes existen algunas características que el cliente no espera, pero que, en caso de darse, le sorprenden, y le producen una alta satisfacción.

(Best, 2007), cita el método Kano, una herramienta de ingeniería de concepto, que se desarrolló para ayudar a los ingenieros de diseño de producto, para comprender lo que los clientes desean tener o evitar, así como entender las dimensiones del producto que influyen en su nivel de satisfacción.

Estas 5 características del método Kano mencionados por Best (2007) se describen a continuación:

A- Características básicas: se denominan así porque su ausencia puede suponer que el cliente no tenga ningún interés en el producto, por otra parte, su presencia no incorpora mayores niveles de satisfacción.

B- Características de resultados: estas características del producto tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente, la mejora de su calidad aumentaría la satisfacción del cliente y una mala prestación ocasionarían su insatisfacción.

C- Características de entusiasmo: son los requisitos que el cliente no espera o no expresa, pero que, si se dan, contribuyen a la mejora de la satisfacción del cliente, si no existen estas características el cliente no se muestra insatisfecho. Los factores de entusiasmo son motores ocultos de posibles mejoras del valor ofrecido al cliente.

D- Características de frustración: son características que el cliente no desea y cuya presencia causa algún nivel de insatisfacción, pero la satisfacción no mejora si dichas características desaparecen, algunos productos ofrecen demasiadas

características que hacen que su uso resulte demasiado complicado para el consumidor, la eliminación de estas complejidades disminuiría la insatisfacción del cliente, pero no aumentaría su satisfacción con el producto.

E- Características indiferentes: son características que al cliente no le importan, su presencia no es motivo ni de satisfacción ni de insatisfacción, si no estuvieran, el nivel de satisfacción no cambiaría, la eliminación de estas características podría disminuir el costo del producto, sin afectar al nivel de satisfacción del cliente.

El análisis de estos cinco diferentes tipos de características puede parecer complejo al momento de establecer prioridades en el diseño del producto, sin embargo, si se aplica correctamente el método, puede conducirnos a un diseño del producto que se centre en las áreas de mayor impacto para la satisfacción del cliente, los productos se pueden diferenciar por el grado de cumplimiento de los diferentes requerimientos.

Las empresas deben identificar y evitar problemas con las características básicas del producto, los productos pueden también diseñarse de una forma más personalizada, que proporcione un mayor valor a los clientes.

3.3. Marca

El valor de esta equivale al valor de los activos menos el valor de los pasivos, en industrias como las bancarias su precio se establece en 1.5 veces el patrimonio de esta, cuanto mayor sea la diferencia mayor valor tendrá la empresa para sus propietarios.

El valor de las marcas puede estimarse de la misma forma, para calcular el valor de una marca simplemente hay que restar de la puntuación de los activos a la de los pasivos, el valor de una marca no es estático y un aspecto importante de su gestión es la estimación de su evolución en el tiempo, (Best, 2007).

Existen distintos casos de marcas que su valor disminuye a medida que sus obligaciones aumentan versus marcas que su valor aumenta a medida que sus obligaciones disminuyen.

El construir marca para cualquier empresa implica trayectoria y sobre todo el poder aprovechar la oportunidad que sus clientes ofrecen al momento de adquirir cualquier producto, marcas como Toyota son iconos de calidad y prosperidad a nivel internacional, igualmente encontramos en Nicaragua, consorcios empresariales como el Grupo Pellas, quienes tienen presencia en el país por las de 130 años, factores como una amplia trayectoria, empresas socialmente responsables y preocupadas por cuidado y preservación del medio ambiente, son factores que hoy en día inspiran confianza, diferencian una marca de otra y los clientes valoran al momento de realizar una compra.

3.3.1. Concepto de marca

El desarrollo de posicionamiento de un producto requiere también escoger y gestionar un nombre de marca que comunique el posicionamiento deseado, el nombre de marca proporciona identidad al producto o servicio, al tiempo que le permite una rápida comprensión de sus beneficios básicos, sean éstos racionales o emocionales, (Best, 2007).

Para una adecuada identificación de marca y una buena gestión de la misma es necesario el desarrollo de diferentes prácticas de mercadeo, una empresa que esté enfocada hacia el mercado y que lo haya segmentado realizando un seguimiento permanente del comportamiento y cambio de hábitos y gustos de sus clientes, se encuentra en la mejor posición para construir de forma exitosa la identidad de la marca, una empresa enfocada en su interior, sencillamente no contará con la información suficiente del mercado para construir una identidad de marca significativa para su público objetivo, pues no tendrá la oportunidad de escuchar y mucho menos conocer a sus clientes y los que ellos necesitan satisfacer.

Para desarrollar la identidad de la marca, el primer paso es definir el posicionamiento deseado para el producto y la proposición de valor para su público objetivo, si no se han decidido estas variables, el proceso de identificación de la marca se verá afectado con rapidez, y se centrará en las características del producto, en lugar de concentrarse en los beneficios para los clientes, error que muy frecuentemente se

toma en las distintas empresas que pierden de vista su mercado objetivo o mercado meta.

3.3.2. Construcción y gestión de marca

El comportamiento de compra de los clientes ya sea en el mercado de consumo o en el empresarial, se ve muy influenciado por el nombre de la marca o por la seguridad que ofrece el nombre de una compañía, (Best, 2007).

Distintas marcas distribuidoras de automóviles como Lexus y Mercedes se asocian fuertemente con prestigio o estatus, la importancia que muchos clientes brindan a estos beneficios de la marca refuerza su posicionamiento y ventaja competitiva, todo esto a través de la diferenciación.

La diferenciación de marca proporciona el camino correcto a seguir para lograr el posicionamiento deseado de los distintos producto o servicios que ofrece la empresa en relación con la competencia, crea para los clientes beneficios y valores adicionales, muchas empresas diseñan distintas estrategias como colaboración mutua en tecnología o para abrirse paso en nuevos mercados creando alianzas estratégicas donde se ven directamente beneficiadas sea esto por un mayor nivel de participación de mercado, incremento de su rentabilidad o posicionamiento en la mente del consumidor, mucho nuevos productos y empresas usan estratégicamente sus alianzas o colaboración para que muchos consumidores les asocien a variables como la calidad, garantía o estatus.

El simple hecho de contar con una marca que sea reconocida aumenta en mayor proporción las opciones de ser elegida por el consumidor en comparación con marcas que no cuentan con el reconocimiento público o buena comunicación de esta.

Empresas como Kellogg, cuando realizaba test comparativos para un nuevo producto, constató que los encuestados lo elegían en un 47% de las ocasiones cuando no conocían la marca, y un 59%, cuando el producto se identificaba con la marca Kellogg, (Best, 2007).

Otras empresas de reconocimiento internacional optan por la fabricación y desarrollo de nuevas tecnologías incluso con sus competidores directos en mercados

donde han identificado que pueden aprovechar más las oportunidades de estos, incluso logrando vender sus productos a un precio superior al que normalmente se comercializan.

Todo lo anterior deja claro la importancia y la ventaja competitiva que representa construir una imagen de marca que esta adecuadamente posicionada en la mente de los consumidores.

Tener una marca fuerte es sinónimo de calidad de un producto, mantiene un alto nivel de notoriedad y proporciona una personalidad a la marca, grandes empresas aprovechan esta oportunidad para ampliar su marca incluyendo nuevos productos o servicios que son asociados a su marca principal, la diferenciación de la marca puede ser una importante fuente de beneficios y permite extender el posicionamiento de la marca central a otras marcas relacionadas, sin embargo, la extensión de la marca tiene sus límites, en algunas ocasiones vale la pena crear nuevos nombres de marca y desarrollar su propio valor para disminuir los riesgos que puede traer consigo un mercado altamente competitivo.

3.3.3. Capital de marca

Las marcas son mucho más que nombres y símbolos, representan las percepciones y sentimientos que tienen los consumidores hacia un producto y su desempeño, lo que el producto o servicio significa, en el análisis final, las marcas existen en las mentes de los consumidores, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

El verdadero valor de una marca fuerte es su capacidad de ser preferida y atraer la lealtad del consumidor, las distintas marcas varían en cuanto a su posicionamiento, influencia y valor que tienen en el mercado con el que son asociados por los consumidores.

Algunas marcas, como Coca-Cola, Tide, Nike, Harley Davidson, Disney, y otras, se convierten en iconos de proporciones épicas que mantienen su poder en el mercado

durante años, e incluso durante generaciones, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Marcas fuertes ganan participación en el mercado no solo por los beneficios que están transmiten a sus clientes, tienen éxito porque han desarrollado relaciones duraderas y de confianza con los consumidores y hacen que sea muy difícil que estos opten por otras opciones similares que se ofrecen en los distintos mercados.

Una buena asociación de la marca brinda un alto valor de esta, el valor de capital de la marca es el efecto positivo que causa en sus consumidores al ver la marca o conocer de ella, una buena medida de esto es el grado en que el consumidor está dispuesto a pagar por la marca de su preferencia.

Un estudio reveló que el 72 por ciento de los consumidores pagarían un sobreprecio del 20 por ciento por su marca seleccionada comparada con la marca competidora más cercana; un 40 por ciento pagaría un sobreprecio del 50 por ciento,(Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Está comprobado que distintos clientes y consumidores estarían dispuestos incluso a pagar un sobre precio por el producto o servicio que representa la marca, obviamente es tarea de cada una de las distintas empresas personalizar cada día más sus estrategias y llegar a estos nichos de mercado que son únicos y están a la espera de ser descubiertos y atendidos por marcas de productos o servicios que satisfagan sus expectativas.

3.3.4. Brand Equity

Marcas como Coca-Cola generan activos gracias a su notoriedad y posición de liderazgo en los mercados, otros activos que influyen en el valor de una marca se derivan de su imagen de calidad, relevancia, y niveles de lealtad de sus clientes, (Best, 2007).

Existen muchas variables que crean activos para las diferentes marcas en los mercados y no pueden pasar desapercibidas, estas variables pueden describirse así; notoriedad de marca, estas pueden introducirse fácilmente en los mercados y en la mente de los distintos segmentos de mercado incluso desarrollando nuevos productos

que son directamente asociados a ellas, otra variable es liderazgo en el mercado, marcas líderes son dueñas en gran parte del mercado y dominan por mucho en comparación a su más cercano competidor, otra variable es reputación de calidad, una imagen de calidad superior es un activo de marca que poseen compañías como Toyota, con la marca Lexus, otra variable es relevancia de marca, en cada uno de los mercados muchas marcas son de uso exclusivo o representan mucha importancia para sus consumidores.

Como por ejemplo la marca Lexus en los últimos 15 años se ha convertido en una marca relevante en el segmento de los vehículos lujo, mientras que otras marcas han perdido su relevancia, a medida que cambian los estilos de vida y los factores demográficos de este mercado, otra variable es la lealtad, muchas grandes marcas poseen altos índices de recompra lo que se transforma en grandes beneficios para las empresas dueñas de las mismas y que por efecto hacen que los esfuerzos e inversión en mercadeo sean aun menores incrementando sus beneficios y rentabilidad.

Grandes marcas compiten día a día en el mercado tanto local como internacional, curiosamente grandes empresas han perdido su posicionamiento estando a punto de desaparecer de sus industrias al no comprender claramente los cambios en el mercado y desarrollar de nuevas tecnologías, existen muchos ejemplos relacionados en la industria de las telecomunicaciones donde estas grandes empresas nunca esperaron que la evolución del internet cambiara el modo en que nos comunicamos y la forma que hoy en día utilizamos nuestros teléfonos a los que llamamos smartphones.

3.3.5. Administración de marcas

Decidir el nombre de marca para un producto constituye un reto, incluso mayor que la definición de la estrategia de gestión de la marca, estemos hablando del nombre de una empresa, de una marca o de una submarca, siempre estaremos ante el reto de escoger un nombre que sea significativo en relación con el posicionamiento de la empresa y que sea fácil de pronunciar, a continuación, resumimos cuatro técnicas que pueden utilizarse para crear un nuevo nombre de marca:

A. Nombres funcionales/descriptivos. Los nombres funcionales son una pura descripción de lo que un producto o una empresa hacen, International Business

Machines (IBM), Digital Equipment, E-trade son nombres que describen lo que hacen las empresas y por tanto, son ejemplos de nombres funcionales, Wal-Mart combina la parte funcional/ descriptiva con el empleo de morfemas o partes de palabras. Wal es un morfema derivado del nombre del fundador de la empresa, Sam Walton, Mart es un morfema derivado de la palabra Market, mercado, El nombre combinado describe a su propietario y a una tienda: Wal-Mart.

B. Nombres inventados, dentro de los nombres inventados se pueden distinguir dos categorías, aquellos que se derivan de palabras o morfemas provenientes del latín o del griego, y aquellos otros que son construcciones poéticas, basadas en el ritmo o experiencia de su pronunciación, Nike se deriva de la mitología griega, entre las marcas creadas poéticamente podemos citar Kleenex, Oreo, Snaple y Google, de hecho Google se deriva del término matemático googol.

C. Nombres ligados con experiencias, son nombres que crean una conexión directa con algo real y que se pueden asociar con una experiencia directa, Web Portals, Explorer, Safari, son ejemplos de nombres creados para comunicar de una forma sutil, la experiencia de navegar por la red, Big Bertha, Red Bull, Path Finder son también nombres desarrollados para evocar una experiencia.

D. Nombres evocativos, son nombres de marca creados para evocar el posicionamiento de una empresa o de sus productos, en lugar de sus partes funcionales, como ejemplos podemos citar Yahoo, Apple. United Airlines introdujo en el año 2004 a Ted para competir con las líneas aéreas de bajo costo, Ted es un morfema de United, que trata de evocar una imagen amistosa, al tiempo que evoca una sutil asociación con el nombre United Airlines. (Best, 2007)

3.4. Posicionamiento de mercado

Es común encontrar en las empresas que tratan de expandir sus operaciones, marquen como objetivo para poder aumentar sus cifras de ventas y beneficios de un segmento de mercado expandirse a otro adyacente, poder lograr este objetivo requiere la extensión de la línea de productos y disponer de una diferenciación considerable en los productos además de una adecuada gestión de la estrategia de posicionamiento, esto

causara que la misma empresa cambie su estructura de precios y se adecue a una nueva combinación de producto, servicio y marca.

Toyota expandió su línea de producto, de una forma secuencial, desde el segmento de automóviles de precios bajos, que ofrecía en la década de los 60, a la situación actual, en la que Toyota ofrece una línea completa de automóviles, (Iyer, Seshadri, & Vasher, 2010).

Cuando una empresa es capaz de desarrollar un portafolio completo de productos y servicios para cada segmento del mercado con una estrategia de precios particular que determina su posicionamiento y a que segmentos de clientes desea llegar, cada modelo o cada diseño que se introduce al mercado tiene como fin poder alcanzar y cumplir con las expectativas que los clientes y consumidores buscan al poder contar con opciones que se adecuan a sus condiciones particulares.

Cada marca tiene un posicionamiento producto, precio específico, que atrae a diferentes tipos de clientes o de situaciones de consumo, cualquiera que sea el público objetivo al que se dirige una empresa, ésta deberá desarrollar una estrategia de marketing táctico que incluya el posicionamiento de su producto y los esfuerzos de comunicación y distribución,(Iyer, Seshadri, & Vasher, 2010).

El desarrollo de una estrategia exitosa de mercadeo requiere tomar en cuenta que es lo que los clientes realmente buscan y necesitan, sus expectativas son la clave del diseño y el éxito que el producto puede alcanzar, no tomar en cuenta estos factores puede llevarnos al fracaso y seguramente nuestro producto no encontrara un espacio en la mente ni en el abanico de opciones que los clientes buscan constantemente, la estrategia de comunicación debe tener en claro que es lo que realmente queremos dar a conocer, la distribución y la cadena logística debe estar sincronizada y garantizar la satisfacción total de los clientes y consumidores.

El posicionamiento de la oferta y la diferenciación del producto constituyen partes fundamentales para el éxito de una estrategia de mercadeo.

3.4.1. Concepto de posicionamiento

Una vez que la empresa ha decidido en cuáles segmentos del mercado ingresará, debe definir qué posiciones ocupará en esos segmentos, la posición de un producto es el lugar que éste ocupa, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008)

Los especialistas en el mercadeo buscan desarrollar posiciones de mercado excepcionales y únicas para sus productos o servicios, si un producto se percibe como idéntico a otro sin absolutamente ninguna diferencia de los que ya se ofertan en el mercado, los clientes y consumidores no tendrán ninguna razón que los motive a adquirirlo.

El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta,(Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

De esta manera podemos concluir que el posicionamiento es la manera que se diferencia el producto o la empresa en la mente de los clientes y consumidores en un determinado mercado meta, es por esta razón que estos estarán dispuestos a pagar un precio más alto por obtener su marca e identificarse con ella, es importante que la empresa sea capaz de comunicar efectivamente en que se diferencia de los demás.

3.4.2. Posicionamiento de marca

Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, deberá tomar medidas firmes para comunicar y entregar esa posición a los consumidores meta, el programa de marketing de una compañía deberá apoyar en su totalidad la estrategia de posicionamiento elegida, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Al posicionar un producto o servicio, la empresa determina primero las posibles ventajas competitivas en las cuales podría construir su posición, para obtener ventaja competitiva y sobre todo estratégica, la empresa debe ofertar un valor agregado que le diferencie claramente en los segmentos meta que desea atender, ya sea esto a través

de una estructura de precios diferenciados más altos o accesibles que el de sus competidores.

Al ofrecer mayores beneficios que justifiquen sus precios, la empresa se compromete a que en medida que sus precios sean más altos, proveer a sus clientes y consumidores una experiencia de uso y consumo que justifique lo que realmente el cliente está pagando, el posicionamiento será claramente percibido de acuerdo con que tan satisfactoria fue la experiencia del cliente.

Cuando la empresa se posiciona como una opción económica, debe dejar claro que es lo que ofrece y que soluciones dará a sus clientes, particularmente debemos tener muy en claro cuál de las dos opciones ofertará la empresa y evitarse puntos de dolor en los clientes que afecten su imagen de marca.

Las empresas pueden diferenciar sus portafolios de productos o servicios en base a los costos de adquisición y uso de sus productos o servicios, esta forma de diferenciar la oferta es muy importante en aquellos mercados en los que el precio constituye un factor determinante al momento de realizar una compra.

En esta situación en particular, ninguna empresa puede enfocar sus esfuerzos en diferenciarse por precio y descuidar su producto, servicio o decisiones relacionadas con la marca, debe cuidar las expectativas de sus clientes sobre temas de calidad.

Cuando la fuerza del posicionamiento resida en precios más atractivos, el posicionamiento en precios bajos de la cadena Wal-Mart, crea una posición atractiva en relación con otras cadenas de alimentación, (Best, 2007).

Para poder desarrollar este tipo de estrategia Wal-Mart debe negociar con sus proveedores los mejores precios disponibles, garantizar que la cadena de suministro sea constante garantizando disponibilidad permanentemente de sus productos, se diferencia claramente de su competencia por precio, esto conlleva a que este en busca permanente de mejores ofertas de precios, reducir sus costos de operación y mantenerse posicionada en el tiempo.

En materia de producto, servicio y marca, esta estrategia le ha permitido a Wal-Mart crear un valor adicional al mercado y disponer de una ventaja competitiva centrada en la oferta de precios más bajos. (Best, 2007).

De manera definitiva una estrategia de posicionamiento debe preferiblemente estar centrada en los beneficios que esta dará a sus clientes y consumidores, no centrándose exclusivamente en una estrategia de precios que llevará a la empresa a estar en una competencia permanente y agresiva con sus competidores, diferenciarse significa especializarse en su segmento, preocuparse por cultivarlo y que este mismo genere los beneficios que la empresa espera del mismo.

3.4.3. Estrategias de posicionamiento

Al planear las estrategias de posicionamiento, los especialistas frecuentemente diseñan mapas de posicionamiento perceptual, los que muestran las percepciones que los consumidores tienen en importantes dimensiones de compra, sobre sus marcas en comparación con los productos de la competencia, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Para algunas empresas puede ser sencillo escoger su estrategia de posicionamiento, como por ejemplo, una empresa ya conocida en ciertos segmentos buscará esa posición en uno nuevo si encuentra ahí suficientes clientes o consumidores que busquen calidad, igualmente con frecuencia, dos o más empresas van tras la misma posición en el mercado, en este caso, cada una de ellas tendrá que explorar otras formas de diferenciarse, cada empresa debe diferenciar su oferta mediante la creación de valores agregados únicos que brinden ventajas competitivas que sean fácilmente diferenciadas para este segmento de clientes.

La tarea de posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales establecer una posición, seleccionar las ventajas competitivas correctas y elegir una estrategia global de posicionamiento, después, la compañía deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición elegida, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Para Identificar posibles ventajas competitivas y poder crear relaciones beneficiosas con los clientes meta, los especialistas deben entender las necesidades de sus clientes mejor que su competencia y poder brindarles mayor valor agregado, en la medida que la empresa se pueda posicionar como el proveedor de más valor en sus mercados meta seleccionados, con esto se obtiene una ventaja competitiva, sin embargo, no es posible sentar bases sólidas sobre promesas vacías, si una empresa posiciona su producto en la mente de sus clientes como el que ofrece mejor calidad y servicio, deberá proporcionar la calidad y el servicio prometido, así, el posicionamiento inicia con una diferenciación real que el cliente puede percibir de la oferta de la empresa.

Para seleccionar puntos de diferenciación, el especialista debe conocer toda la experiencia del cliente con el producto o servicio de la empresa, una empresa que constantemente monitoree los cambios en su mercado puede encontrar formas de diferenciarse en todos los puntos de contacto con sus clientes.

Una empresa u oferta de mercado se puede diferenciar en base en el producto, los servicios, los canales, el personal, o la imagen que esta comunica y realmente entrega en todas las etapas de atención al cliente.

La diferenciación de los productos se efectúa dentro de una gama continua, en un extremo encontramos productos físicos que casi no permiten variación: pollo, acero, aspirina, no obstante, incluso aquí puede haber cierta diferenciación significativa, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Existen muchas empresas que aseguran que sus productos son superiores e incluso más nuevos e innovadores que los de su competencia o lo que se oferta en sus respectivos mercados y logran establecer precios más altos en base en esta diferenciación, productos que se diferencian mucho, como automóviles, ropa y muebles, estos se pueden diferenciar en base en sus funciones, su desempeño, o su estilo y diseño.

Por ejemplo, Volvo ofrece nuevas y mejores características de seguridad; Whirlpool diseña sus lavadoras de modo que operen más silenciosamente, Bose posiciona sus altavoces con base en sus características llamativas de diseño, de forma

similar, las compañías pueden diferenciar sus productos según atributos tales como consistencia, durabilidad, confiabilidad, o reparabilidad, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

La ventaja competitiva es la que se adquiere al ofrecer al cliente o consumidor el mayor valor agregado posible sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen los precios altos.

Además de diferenciar sus productos físicos, la empresa puede diferenciar los servicios que acompañan al producto, algunas empresas tienen diferenciación en servicio al ofrecer una entrega rápida, conveniente, o cuidadosa, existen distintos ejemplos de empresas como los bancos que pueden diferenciarse por ser los más prácticos, horarios diferenciados incluso con atención los fines de semana, obteniendo servicios bancarios como sus tarjetas de débito mientras espera ser atendido, el servicio de instalación también puede distinguir a una empresa de otra, lo mismo que los servicios de reparación, muchos compradores de automóviles pagan con gusto un poco más y van un poco más lejos para comprar un vehículo a un concesionario que ofrezca un servicio de reparación de clase mundial.

Muchas empresas obtienen la diferenciación en servicio al facilitar servicios de capacitación o de consultoría a sus clientes, servicios de información, actualización y servicios de asesoría que los clientes valoran.

McKesson Corporation, un mayorista farmacéutico importante, asesora a sus 12,000 encargados de farmacias independientes y los ayuda a establecer sistemas de contabilidad, inventarios, y pedidos por computadora, al ayudar a sus clientes a competir mejor, McKesson se gana la lealtad del cliente y aumenta sus ventas, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Las empresas que practican la diferenciación en sus canales de ventas obtienen ventajas competitivas por el modo en que establecen su cobertura, sea esta en variedad de productos o contar con distintos puntos de atención al cliente en su territorio.

Los conocimientos, y el desempeño de su canal, Amazon.com, Dell y Avon se distinguen por sus canales directos de alta calidad, el éxito de Caterpillar en la industria de los equipos para construcción se basa en la superioridad de sus canales, sus concesionarios gozan de renombre en todo el mundo por ofrecer un servicio de primera, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Las empresas pueden obtener una ventaja competitiva importante utilizando la diferenciación de su personal de contacto con el cliente, al contratar y capacitar mejor a su personal que sus competidores.

Sabemos que la gente de Disney es amigable y positiva y Singapore Airlines goza de una excelente reputación que se basa en gran parte en la gracia de sus sobrecargos, la diferenciación del personal requiere que la compañía seleccione con cuidado su personal de contacto con los clientes y lo capacite bien, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Disney capacita exhaustivamente al personal de sus parques de diversiones y se asegura de que son competentes, corteses y amigables, desde los ejecutivos del mostrador del hotel, los conductores del monorraíl, los encargados de los juegos, hasta la gente encargada de la limpieza.

Aun en casos en que ofertas de los competidores aparentemente sean iguales, los clientes podrían percibir diferencias que estén basados en la diferenciación de imagen de la empresa o la marca.

La imagen de la empresa o de marca debe comunicar exactamente los beneficios y el posicionamiento distintivos del producto, proyectar una imagen sólida y distintiva requiere creatividad y trabajo duro, una empresa no puede proyectar una imagen en la mente del público de un día para otro usando simplemente unos cuantos recursos de mercadeo como los anuncios.

Los símbolos, como los arcos dorados de McDonald's, la roca de Prudential, la palomita de Nike, o el vistoso logotipo de Google, pueden proporcionar un sólido reconocimiento de la compañía o de la marca y diferenciación de imagen, la compañía

podría crear una marca en torno a una persona famosa, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Tal como lo hizo Nike con sus zapatos para baloncesto Air Jordan y Tiger Woods con sus productos de golf, algunas empresas también son asociadas con colores, como IBM (azul) o UPS (café), los símbolos elegidos deberán comunicarse a través de anuncios que manifiesten la personalidad de la empresa o de la marca.

El definir la estrategia general de posicionamiento de una marca constituye la propuesta de valor, la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posicionará.

Es la respuesta a la pregunta del cliente: “¿Por qué debo comprar su marca?”, la propuesta de valor de Volvo gira en torno a la seguridad, pero también incluye confiabilidad, espacio interior, y estilo, todo por un precio mayor que el promedio pero que parece justo para esta mezcla de beneficios, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

El posicionamiento “más por más” implica ofrecer el mejor producto o servicio y cobrar un precio más alto para cubrir los costos elevados, los automóviles BMW, hacen alarde de superioridad en cuanto a calidad, realización, durabilidad, desempeño, o estilo y cobran un precio congruente con ello, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Es lo que esta empresa oferta a su mercado meta, no solamente es de gran calidad, sino que da prestigio al comprador, le da un estatus social y estilo de vida más alto, es normal que la diferencia de precio sea aún mayor al incremento real en la calidad.

Las compañías que ofrecen “sólo lo mejor” se pueden encontrar en todas las categorías de productos y servicios, desde hoteles, restaurantes, alimentos y moda, hasta automóviles y utensilios del hogar, en ocasiones, los consumidores se sorprenden, e incluso quedan encantados,(Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Muchos nuevos competidores ingresan en algunos o varios de los segmentos de clientes o categoría con una marca cuyo precio es sumamente alto, en este particular

estas deben comunicar que realmente ofrecen a sus clientes y consumidores de modo que cada vez que estos necesitan sus productos o servicios encuentren inmediatamente entre sus opciones su producto o marca.

El café Starbucks entró como marca muy cara en una categoría de productos más o menos uniforme, Dyson entró como una aspiradora de gran calidad con un precio alto, anunciando que “si las bolsas y los filtros no se atascan y si no se pierde succión significa sólo una cosa: es una Dyson”, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

En resumen todas las empresas deben estar pendientes de las oportunidades para introducir a sus mercados meta una marca o producto de “mucho más por mucho más” en cualquier de las categorías que esté presente sus productos o servicios y que no esté totalmente desarrollada, esta estrategia garantizara su supervivencia a lo largo del tiempo, pues el contar con un portafolio de productos variado y una estructura de precio acorde a cada segmento posicionara su marca y producto de modo que su cliente piense solamente en ella, crea un sentimiento aspiracional en sus clientes y estos optaran cada vez que les sea conveniente crecer con la marca, pasar de un producto económico y accesible en su primera etapa, a pasar luego a otro producto de la misma marca más costoso buscando satisfacer sus necesidades.

Cuando optamos por este tipo de estrategia se debe tener mucho cuidado pues las marcas de “más por más” pueden ser vulnerables, muy frecuentemente atraen a imitadores que comunican al público objetivo y dicen ofrecer la misma calidad a un precio más bajo, los productos de las más altas categorías o de lujo que se comercializan muy bien en tiempos de prosperidad económica pueden estar en riesgo cuando se da a la baja la economía o en periodos de recesión económica, es cuando los compradores disponen de su dinero como mucha más cautela.

Más por lo mismo, las compañías pueden atacar el posicionamiento de “más por más” de un competidor al introducir una marca que ofrece una calidad comparable, pero a menor precio, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Como por ejemplo tenemos la marca Toyota cuando introdujo la línea Lexus con una propuesta de valor de “más por lo mismo” en comparación con Mercedes y BMW,

su mensaje decía: “Tal vez sea la primera vez en la historia que cambiar un coche de 72,000 dólares por uno de 36,000, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Este tipo de estrategia puede posicionar a la empresa en un nivel más alto, cuando comunica este tipo de estrategia la empresa se enfoca en la calidad de sus productos dando a conocer detalles muy positivos de las características y bondades de sus productos incluso realizando pruebas de uso que confirman lo que el fabricante está ofreciendo al mercado.

Menos por mucho menos” desde el inicio, Southwest se ha posicionado firmemente como la línea aérea sin lujos y con precio bajo, sus pasajeros han aprendido a volar sin comodidades, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Este tipo de estrategia deja claramente marcada sus limitaciones en cuanto al alcance de su oferta, los clientes aceptan estas diferencias y comprenden que están haciendo uso de un producto o servicio que ofrece la solución básica, en el ejemplo de la aerolínea, muchos clientes necesitan solamente el servicio de transporte, en cuanto a los servicios adicionales, estos mismos no le prestan valor o realmente su capacidad económica determina que realmente estos necesitan.

Esta aerolínea no ofrece alimentos, sólo cacahuates, no tiene sección de primera clase, sólo líneas de tres asientos en todos sus aviones, tampoco ofrece entretenimiento a bordo, no existen los asientos reservados, cuando se registran son llevados al avión en grupos de 45 personas, (Kotler & Armstrong, 2008).

Esta empresa se compromete a llevar a su cliente y equipaje donde quiera ir, si bien es cierto es un servicio que puede considerarse de baja categoría pero que define una estrategia clara a su segmento meta, lo más importante es que esta empresa se destaca en su función básica que es llevar a los pasajeros a donde quieren ir y a tiempo.

Casos como estos son comunes y sobre todo empresas que ofrecen soluciones a sus clientes pensando en que realmente es lo que necesitan no es sorpresa que cada año estas empresas se destaquen como líderes de su industria, cumplen con su

compromiso, desempeño oportuno, manejo de equipaje, y servicio al cliente, incluso pueden ser las empresas con menos quejas de sus clientes.

En los últimos 11 años Southwest, ha sido líder de la industria en satisfacción al cliente, sin embargo, además de los elementos básicos, existen dos factores que son clave para explicar el sólido posicionamiento, “No es lujoso... pero es barato y divertido”, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Lo mismo por menos, ofrecer “lo mismo por menos” puede ser una sólida propuesta de valor, a todo el mundo le agradan las gangas, por ejemplo, Dell ofrece una calidad equivalente a un “precio más bajo por desempeño”, (Kotler & Armstrong, 2008).

Tiendas de descuento como Wal-Mart y “eliminadores de categoría” como BestBuy, Circuit City y Sportmart también utilizan este posicionamiento, no afirman ofrecer productos diferentes ni mejores, sino que ofrecen casi las mismas cosas de las tiendas departamentales y de especialidad, pero con descuentos sustanciales que son posibles gracias al mayor poder de compra de esas compañías y al bajo costo de sus operaciones, (Kotler & Armstrong, 2008).

Muchas empresas desarrollan marcas destinadas a segmentos de precios más bajos en un intento por atraer los clientes de su competencia o aumentar su participación de mercado.

Menos por mucho menos, casi siempre existe un mercado para productos que ofrecen menos y, por ello, cuestan menos, pocas personas necesitan, quieren, o pueden pagar “lo mejor de lo mejor” en todo lo que compran, (Kotler & Armstrong, 2008).

En muchos casos, los consumidores se adecuan a un desempeño inferior al óptimo o renuncian a algunas funciones adicionales o de estética de los productos a cambio de un precio más bajo.

Por ejemplo, muchos viajeros que buscan alojamiento prefieren no pagar por lo que consideran cosas innecesarias, como una piscina, un restaurante integrado, o pastillas de menta sobre la almohada, cadenas de moteles como Ramada Limited eliminan algunas de esas comodidades y cobran menos, (Kotler & Armstrong, 2008).

El posicionamiento de “menos por mucho menos” delimita al producto o servicio de una empresa a satisfacer las bajas necesidades de desempeño o calidad que buscan los consumidores a un precio mucho más bajo.

Claramente, la propuesta de valor más atractiva sería ofrecer “más por menos”, muchas empresas afirman hacer precisamente esto y a corto plazo, existen empresas que pueden ocupar realmente posiciones muy privilegiadas a través de esta estrategia.

Cuando Home Depot inició operaciones, posiblemente tenía el mejor surtido de productos, el mejor servicio y los precios más bajos en comparación con las ferreterías locales y con otras cadenas de tiendas de artículos para efectuar reparaciones caseras, sin embargo, las compañías encontrarán que a largo plazo resulta muy difícil sostener semejante posicionamiento, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Ofrecer más siempre es más costoso, por lo que es muy difícil cumplir con la afirmación “por menos” incluida en la promesa, las empresas que tratan de cumplir con ambas afirmaciones pueden ser superadas por sus competidores más enfocados, y determinados.

En resumen, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para satisfacer las necesidades y deseos de sus mercados meta. “Más por más” atraerá a un mercado meta, “menos por mucho menos” atraerá a otro mercado meta, y así sucesivamente, en cualquier mercado, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Siempre hay espacio para muchas empresas distintas si cada una ocupa con éxito una posición diferente.

Lo importante es saber que cada empresa está obligada a desarrollar una estrategia propia de posicionamiento ganadora, una estrategia que le haga especial ante los ojos de sus clientes y consumidores meta, ofrecer únicamente “lo mismo por lo mismo” no transmite ninguna ventaja competitiva y deja a la empresa expuesta a la mediocridad, las empresas que ofrecen una de las tres propuestas de valor desventajosas “lo mismo por más”, “menos por más”, y “menos por lo mismo” están

condenadas al fracaso, pues los clientes y consumidores pronto notaran que se les está sirviendo de manera deficiente, lo contarán a otros, y abandonarán la marca.

3.5. Competitividad de mercado

Los mercadólogos necesitan evaluar con cuidado las fortalezas y debilidades de cada competidor para responder la pregunta fundamental: ¿Qué pueden hacer nuestros competidores? Como primer paso, las compañías tienen que reunir datos sobre las metas, estrategias y el desempeño de cada competidor durante los últimos años, (Kotler & Armstrong, 2008).

Obtener este tipo de información no es sencillo, requiere de una constante actualización y monitoreo de la competencia, el ambiente de negocios e incluso los cambios o nuevas tendencias venideras, estimar la participación de mercado de sus competidores no es tarea fácil si generalmente no se cuenta con bases de datos consultables y que brinden información en tiempo real sobre cómo se están llevando a cabo los negocios en la mayoría de las industrias.

En general, las compañías conocen las fortalezas y las debilidades de sus competidores a través de datos secundarios, experiencia personal y de viva voz, además, podrían realizar investigaciones primarias con los clientes, proveedores y distribuidores o bien pueden compararse, mediante el proceso de benchmarking, con otras compañías, (Kotler & Armstrong, 2008).

Este proceso requiere contrastar los productos y procesos de la empresa con los de sus competidores o los de las empresas líderes en otras industrias, que permita encontrar distintas formas de mejorar la calidad y el desempeño de los productos o servicios.

El benchmarking se ha convertido en una herramienta poderosa para aumentar la competitividad de una compañía. (Kotler & Armstrong, 2007).

3.5.1. Definición de competitividad

Hace más de dos décadas, Michael Porter sugirió cuatro estrategias básicas competitivas de posicionamiento que las compañías podían adoptar, tres estrategias ganadoras y una perdedora, (Kotler & Armstrong, 2008).

Las tres estrategias ganadoras son:

A- Liderazgo de costo completo: en este caso, la empresa está enfocada en la reducción a la más mínima expresión de los costos de producción y distribución, menores costos determinan la fijación de precios más bajos que sus competidores y con un amplio margen de participación de mercado.

B- Diferenciación: aquí la empresa se enfoca en crear una línea de productos y un programa de mercadeo muy diferenciado que le permita surgir como líder de la industria, la mayor parte de los clientes escogen esa marca si su precio no es demasiado alto.

IBM y Caterpillar utilizan esta estrategia en productos y servicios de tecnología de la información y equipo pesado de construcción, respectivamente, (Kotler & Armstrong, 2008).

C- Enfoque: la empresa enfoca sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado, en lugar de ir en busca de todo el mercado.

Ritz-Carlton, se enfoca en el 5 por ciento más adinerado de las personas que viajan por negocios o por placer, el fabricante de vidrio AFG Industries se concentra en usuarios de vidrio templado y de color, fabrica el 70 por ciento del vidrio para las puertas de los hornos de microondas y el 75 por ciento del vidrio para puertas de duchas y cubiertas de mesas de jardín, de manera similar, Hohner posee un increíble 85 por ciento del mercado de las armónicas, (Kotler & Armstrong, 2008).

Es muy probable que las empresas que optan por cualquiera de estas estrategias tengan un buen desempeño, la empresa que mejor la aplique obtendrá la mejor parte de los beneficios, del modo contrario, las empresas que no opten por ninguna de estas

estrategias no tendrán un camino claro que seguir, se quedaran a mitad del camino, tendrán menos utilidades.

Sears, Holiday Inn y Kmart enfrentaron tiempos difíciles al no destacarse por tener los costos más bajos, ni el valor percibido más alto, ni por ser los mejores en prestar servicio a algún segmento de mercado, (Kotler & Armstrong, 2008).

Las empresas que se quedan a la mitad del camino tratan de ser buenas en todos los aspectos estratégicos, pero, al final, no logran destacar en ningún.

Más recientemente, dos consultores de marketing, Michael Treacy y Fred Wiersema, ofrecieron una nueva clasificación de las estrategias de marketing competitivas, ellos consideran que las compañías logran posiciones de liderazgo al entregar un valor superior a sus clientes, (Kotler & Armstrong, 2008).

Al contar con la excelencia operativa, la empresa entrega un valor superior al liderar su industria en precio y conveniencia, la empresa trabaja para reducir costos y para crear un sistema de entrega de valor eficiente, atiende a clientes que desean productos o servicios confiables y de buena calidad, pero a precios bajos y con facilidad. (Kotler & Armstrong, 2007).

3.5.2. Factores de competitividad

Es el deber de toda empresa conocer que competidores debe evitar y cuales atacar, para hacer efectivo este proceso debe hacer uso del conocimiento que esta tenga sobre su industria y experiencias pasadas.

Competidores fuertes o débiles, la compañía se puede concentrar en varias clases de competidores, la mayoría de las empresas prefieren enfrentarse a competidores débiles, ya que esto requiere de menos recursos y menos tiempo, sin embargo, en el proceso, la compañía ganará poco, (Kotler & Armstrong, 2008).

Fácilmente se puede definir que la empresa también debe competir contra competidores fuertes que le permitan perfeccionar sus habilidades y estrategias, incluso

los competidores fuertes tienen algunas debilidades y el hecho de poder ganarles en la competencia implica mayores ganancias.

Para evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores es necesario realizar un análisis del valor para el cliente, la meta del análisis del valor para el cliente consiste en conocer los beneficios que son apreciados por los clientes meta y la forma en que ellos perciben el valor relativo de todas las ofertas de los competidores presentes en el mercado.

Al realizar un análisis del valor para el cliente, la compañía primero identifica los principales atributos que los clientes valoran, así como la importancia que conceden a esos atributos, luego evalúa el desempeño de la compañía y de los competidores con respecto a los atributos apreciados, (Kotler & Armstrong, 2008).

La clave para lograr una ventaja competitiva clara consiste en seleccionar un segmento de clientes y comparar la oferta de la empresa con la de su principal competidor, si la oferta de la empresa excede a la oferta del competidor en todas las características y beneficios importantes del producto, la empresa podría diferenciar su precio lo más alto posible y obtener mayores utilidades, o bien, podrá cobrar el mismo precio y ganar una mayor participación de mercado.

En caso contrario si se compra la empresa y se descubre que tiene un desempeño más bajo que su principal competidor con respecto a las características y beneficios de sus productos, esta deberá invertir para mejorar estos aspectos o encontrar otros factores de diferenciación que puedan potenciar y tener una ventaja sobre su competidor.

Competidores cercanos o distantes, la mayoría de las compañías compiten con competidores cercanos, aquellos que se asemejan más a ellas, y no con competidores distantes, así pues, Chevrolet compite más con Ford que con Lexus, y Target compite más con Wal-Mart y Kmart que con Neiman Marcus o Nordstrom, al mismo tiempo, la compañía podría tratar de evitar “destruir” a un competidor cercano, (Kotler & Armstrong, 2008).

En todo mercado existen competidores cercanos o distantes y se compite diariamente con ellos, existen casos donde las empresas emprenden una competencia sin piedad con sus competidores llevando a una de ellas al fracaso, curiosamente cuando estas están enfocadas en destruirse mutuamente pierden de vista los cambios actuales en el mercado, nuevas tecnologías que pueden hacer que su forma actual de hacer negocios desaparezca, en muchos casos es recomendable establecer una relación respetuosa con nuestros competidores y tratar al máximo de evitar las luchas por el mercado meta.

Cada empresa debe enfocarse en encontrar los nichos de mercado que mayores beneficios les proporcione y donde menos se vean amenazados por la competencia, su estrategia de posicionamiento garantizara los resultados esperados.

A finales de la década de 1970, Bausch&Lomb hizo movimientos agresivos en contra de otros fabricantes de lentes de contacto con gran éxito, sin embargo, esto obligó a que los competidores débiles vendieran sus empresas a compañías como Johnson & Johnson, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Una estrategia agresiva, puede causar que otra empresa mucho más grande y poderosa se interese en el mercado meta absorbiendo a los competidores más débiles y la empresa se vea amenazada.

Como resultado, Bausch&Lomb se enfrentó a competidores mucho más grandes y sufrió las consecuencias, Johnson & Johnson adquirió Vistakon, una pequeña empresa que se concentraba en nichos y que sólo vendía \$20 millones al año. (Kotler & Armstrong, 2008).

Ahora Johnson & Johnson es el fabricante de lentes de contacto número uno de Estados Unidos, con una participación de mercado del 34 por ciento, mientras que Bausch&Lomb quedó rezagado al tercer lugar con un 15 por ciento de participación, en este caso, el hecho de dañar a un rival cercano atrajo a competidores más fuertes, (Kotler & Armstrong, 2008).

Existen buenos competidores y malos competidores, la empresa necesita a sus competidores y se beneficia de ellos, la existencia de los mismos genera muchos ambientes propicios para la innovación, desarrollo de nuevos productos, reingeniería de procesos, entre otros, los competidores contribuyen a aumentar la demanda total y expandir los mercados, en ocasiones comparten los costos de desarrollo de mercado y producto es posible que atiendan segmentos menos atractivos o creen mayor diferenciación de producto y por último, disminuyen el riesgo monopolista e incrementan el poder de negociación frente a los empleados y las autoridades locales.

La reciente fijación de precios agresiva de Intel para sus microprocesadores económicos para computadoras ha provocado que rivales pequeños como AMD y 3Com se tambaleen, sin embargo, Intel debe ser cuidadoso de no eliminar por completo a estos competidores. (Kotler & Armstrong, 2008).

Para evitar parecer un monopolio la empresa líder debe evitar apretar demasiado a su competencia y permitirles participar en el mercado, según todo lo anterior debemos estar claros que se debe subsistir con la competencia y cultivar el mercado meta de modo que este se expanda y genere aún mejores beneficios para todas las partes.

Los buenos competidores siguen las reglas de la industria, en cambio, los malos competidores violan las reglas, tratan de comprar participación en lugar de ganarla, asumen grandes riesgos y en general, conmocionan a la industria, (Kotler & Armstrong, 2008).

American Airlines considera que Delta y United son buenos competidores porque cumplen las reglas y tratan de establecer sus tarifas de forma sensata, en cambio, American considera que Continental y América West son malos competidores porque desestabilizan la industria de las líneas aéreas por medio de continuos descuentos en los precios y programas promocionales atrevidos, (Kotler & Armstrong, 2008).

Esto considera que a las buenas empresas les gustaría establecer una industria que contenga únicamente competidores con buen un comportamiento, una empresa inteligente se apoya en los buenos competidores y dirige sus estrategias a los malos competidores, esto no excluye de forma definitiva que las buenas empresas no realicen

campañas agresivas para sentar precedentes con los competidores destructivos ya sean estas con el fin de eliminarlos por completo del negocio.

3.5.3. Estrategias empresariales

Es necesario el diseño de un sistema de inteligencia de mercadeo competitivo, para esto se debe contar con la información esencial que necesitan las empresas acerca de sus competidores, esta información debe recolectarse, entenderse, desplegarse y sobre todo utilizarse.

El costo en dinero y tiempo que implica reunir inteligencia competitiva es alto, y la empresa debe diseñar sus sistemas de inteligencia de una manera redituable, (Kotler & Armstrong, 2008).

Un sistema de inteligencia competitiva debe primeramente identificar los tipos de información competitiva que le es más útil y las mejores fuentes para su recolección, luego, el sistema reúne constantemente la información del campo como la estructura de la fuerza de ventas, canales de distribución, proveedores, aliados estratégicos, empresas de investigación de mercado, sitios Web, redes sociales, entre otras.

A partir de datos publicados (publicaciones gubernamentales, discursos, artículos), el sistema revisa la validez y confiabilidad de la información, la interpreta y la organiza de un modo adecuado, por último, envía información clave a las personas que toman decisiones importantes y responde las preguntas de los gerentes acerca de los competidores, (Kotler & Armstrong, 2008).

Con este sistema, los gerentes de la empresa se actualizan de forma oportuna sobre los competidores, pueden utilizarse fuentes como llamadas telefónicas, correos electrónicos, boletines, notas de prensa y reportes, los gerentes podrán revisar su sistema de información cuando lo necesiten y puedan estar un paso adelante del próximo movimiento repentino de un competidor, cuando necesitemos conocer las debilidades y fortalezas de un competidor, o cuando demos seguimiento a cómo responderá un competidor ante una estrategia ejecutada por la empresa.

Las empresas más pequeñas no cuentan con los suficientes recursos para costear el constante monitoreo de su competencia, estas tienen la posibilidad de asignar dentro de sus ejecutivos alguien que dé seguimiento a estas distintas variables del entorno del mercado y los competidores, un gerente podrá seguir de cerca este entorno y convertirse en el experto, de esta forma la empresa contara con un especialista al cual puede realizar las consultas que vea pertinentes.

Estrategias competitivas, una vez que ha identificado y evaluado a sus principales competidores, la compañía debe diseñar amplias estrategias de marketing, que le permitan lograr una ventaja competitiva ofreciendo un valor superior al cliente, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

No existe una estrategia que sea la mejor para todas las empresas, cada empresa debe determinar qué es lo más adecuado de acuerdo con su posición dentro de la industria y sus objetivos, oportunidades y recursos, dentro de una empresa se necesitan distintas estrategias para sus diferentes negocios, productos o servicios.

Johnson y Johnson utiliza una estrategia de marketing para sus principales marcas en mercados estables de consumidores, y una estrategia de marketing diferente para sus nuevos negocios y productos de alta tecnología destinados al cuidado de la salud, (Kotler & Armstrong, 2008).

Las empresas enfrentan de distintas formas el proceso de planeación estratégica, muchas grandes empresas desarrollan estrategias formales de mercadeo que son competitivas y las ejecutan disciplinadamente, otras empresas desarrollan estrategias de un modo menos formal y ordenado.

Algunas compañías, como Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways y la unidad Mini de BMW, tuvieron éxito al violar muchas de las “reglas” de la estrategia de marketing, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Algunas empresas no cuentan con grandes departamentos de mercadeo, ni realizan una costosa investigación de mercados, ni desarrollan estrategias competitivas bien elaboradas, mucho menos invierten grandes cantidades de dinero en publicidad, en

lugar de esto, elaboran estrategias sobre el camino, aprovechan al máximo sus limitados recursos, monitorean de cerca de sus clientes y desarrollan soluciones más satisfactorias para sus clientes, estas empresas pueden formar clubes de clientes, emplean la estrategia de boca en boca y se enfocan en conquistar la lealtad del cliente, al parecer no toda estrategia de mercadeo debe seguir los pasos de los grandes gigantes del mercadeo.

Los modelos de la estrategia y la práctica de marketing a menudo atraviesan tres etapas: el marketing empresarial, el marketing proyectado y el marketing interempresarial, (Kotler & Armstrong, 2008).

A- Marketing empresarial: La mayoría de las empresas nacen por iniciativa de individuos que viven de su propio ingenio, ellos visualizan una oportunidad, desarrollan ideas y estrategias flexibles.

Jim Koch, fundador de Boston Beer Company, cuya cerveza Samuel Adams se ha convertido en una de las cervezas micro destiladas más vendidas, inició en 1984 llevando botellas de Samuel Adams de un bar a otro para convencer a los cantineros de que la vendieran, (Kotler & Armstrong, 2008).

Muchos grandes empresarios usan distintos tipos de estrategias con el objetivo de posicionarse ya sea como el ejemplo anterior en los menús de los restaurantes y bares de sus clientes, estos empresarios enfrentan dificultades en sus inicios pues cuentan con reducidos presupuestos de publicidad o ninguno, logran vender sus productos por medio de ventas directas, relaciones públicas o con el público conocido.

B- Marketing proyectado: Conforme las pequeñas empresas alcanzan el éxito, de manera inevitable pasan a una estrategia de mercadeo más proyectada, las empresas desarrollan estrategias formales de mercadeo y se apropian de ellas.

Boston Beer emplea a 175 vendedores, cuenta con un departamento de marketing que realiza investigación de mercado y planea estrategias, a pesar de que esta estrategia es mucho menos formal y elaborada que la de su fuerte competidor: Anheuser-Busch,

ha adoptado herramientas que utilizan las compañías que realizan el marketing de manera profesional, (Kotler & Armstrong, 2008).

C- Marketing interempresarial: muchas grandes empresas maduras quedan inmersas en el mercadeo proyectado, estudian reportes de investigación de mercado, y trabajan muy duro al tratan de ajustar sus estrategias y programas competitivos, estas empresas en determinado momento pierden la creatividad y la pasión con la que contaban en un inicio por el mercadeo, necesitan rediseñar dentro de sí mismas el espíritu empresarial y las acciones que las llevaron inicialmente al éxito.

El “sentimiento” interempresarial, a nivel local necesitan refrescar sus estrategias de marketing y probar nuevos métodos, sus gerentes de marca y de producto necesitan salir de la oficina, empezar a vivir con sus clientes y visualizar formas nuevas y creativas para añadir valor a la vida los clientes, (Kotler & Armstrong, 2008).

Lo verdaderamente importante es que existen muchos enfoques para desarrollar una estrategia de mercadeo competitiva que sea eficaz, hemos visto cómo la creatividad y la pasión de las estrategias de muchas empresas sean estas grandes, pequeñas, nuevas o maduras ayudan a conquistar y sostener el éxito sus mercados metas.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

4.1. Preguntas directrices

- ✓ ¿Cuáles son las características del segmento de mercado de los clientes de la marca TOYOTA?

- ✓ ¿Cuáles son los factores que influyen en la decisión de compra de la marca TOYOTA?

- ✓ ¿Cuáles son las acciones implementadas por la empresa distribuidora para el posicionamiento de la marca TOYOTA?

V. Operacionalización de variables.

Variable	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub variable	Indicador	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Segmentación	Clientes	Según (Kotler & Armstrong, 2007, p. 30), "la compañía debe diseñar una estrategia de marketing ganadora y decidir primero a quién atenderá, para ello divide el mercado en segmentos y elige cuales cultivará (mercado meta), debe decidir cómo servirá a estos clientes, se diferenciará y posicionará".	Agrupación de segmentos	Demografía	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Femenino 	Clientes dueños	Encuesta	¿Genero del encuestado?
				Demografía	<ul style="list-style-type: none"> • Soltero • Casado 	Clientes dueños	Encuesta	¿Estado civil?
				Demografía	<ul style="list-style-type: none"> • De 20 a 25 años • De 26 a 30 años • De 31 a 35 años • De 35 a 40 años • De 41 a 45 años • Más de 46 años 	Clientes dueños	Encuesta	¿Cuál es su edad?
				Geografía	<ul style="list-style-type: none"> • Estelí • Nueva Segovia • Madriz • Matagalpa • Jinotega • Otros 	Clientes dueños	Encuesta	¿Lugar de procedencia?
				comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Uno • Dos • Más de tres 	Clientes dueños	Encuesta	¿De cuántos vehículos es usted propietario?
				Demografía	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultor • Ganadero • Comerciante • Empresario • Empresa • Gobierno • Ongs 	Clientes dueños	Encuesta	¿Cuál es su ocupación u oficio?



				comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Asalariado • Dependiente 	Clientes dueños	Encuesta	¿Qué modelo es su vehículo?									
					<ul style="list-style-type: none"> • Yaris • Corolla • Hilux • LandCruiser Pickup • Rav4 • 4Runner • Prado • LandCruiser SW • Dyna • Otro 												
					<ul style="list-style-type: none"> • De uno a cinco años • De 6 a 10 años • De 11 a 15 años • De 16 a 20 años • De 21 a 25 años • De 26 a 30 años • Mas de 30 años 				Clientes dueños	Encuesta	¿Desde cuándo es usted cliente de Casa Pellas?						
					<ul style="list-style-type: none"> • De 6 a 10 años • De 11 a 15 años • De 16 a 20 años • De 21 a 25 años • De 26 a 30 años • Mas de 30 años 												
					<ul style="list-style-type: none"> • Una a dos veces al año • Tres a cuatro veces al año • Cuatro a cinco veces al año • Seis a siete veces al año • Mas de ocho veces al año 							Clientes dueños	Encuesta	¿Qué tan frecuentes son sus visitas a Casa Pellas?			
					<ul style="list-style-type: none"> • Tres a cuatro veces al año • Cuatro a cinco veces al año • Seis a siete veces al año • Mas de ocho veces al año 												
					Relación mercado meta y producto										Empresa	Entrevista	¿Qué es un cliente para Casa Pellas?
					Relación mercado meta y producto										Empresa	Entrevista	¿Cómo definen el segmento de clientes Toyota?
					Relación mercado meta y producto										Empresa	Entrevista	¿Cuenta la empresa con un sistema CRM?



				Ambiente de compra		Empresa	Entrevista	¿Cómo evalúan el nivel de conocimiento que el cliente tiene sobre el producto al momento de la compra y a qué lo atribuye?
				Relación mercado meta y producto		Empresa	Entrevista	¿Cuenta la empresa con un sistema de auditoría de satisfacción de clientes?
				Efectos cognoscitivos		Empresa	Entrevista	¿Qué características particulares de comportamiento tienen sus clientes? (Tipo de compra, poder adquisitivo, conocimiento del producto, etc.)
			Crterios de segmentación	Relación mercado meta y producto	<ul style="list-style-type: none"> • Banners • Acrílicos • Pantallas de TV • Spots y videos • Brochures • Fichas técnicas de vehículos 	Empresa	Observación	¿Es la publicidad suficiente y adecuada para el segmento de clientes?



Variable	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub variable	Indicador	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Decisión de Compra	Experiencia	La filosofía de largo plazo va más allá de lograr utilidades, la creación de valor podría proporcionar el enfoque correcto, los planificadores de la cadena de suministro de Toyota necesitan considerar cómo podrían cambiar los valores del cliente durante los siguientes 10 a 15 años, (Liker, 2004)	Factores de la oferta que influyen en la decisión	Lealtad hacia la marca	• Toyota	Clientes dueños	Encuesta	En un orden de 1 a 10, donde 1 es su primera opción ¿Cuándo decide comprar un vehículo cuales son las marcas que usted considera?
					• Nissan			
					• Isuzu			
					• Mitsubishi			
					• Ford			
					• Suzuki			
					• Kia			
					• Hyundai			
					• Chevrolet			
					• Otros			
				• Mejor calidad	Clientes dueños	Encuesta	En un orden de 1 a 5, donde 1 es su primera opción ¿por qué prefiere comprar esa marca?	
				• Mejor servicio				
• Mejores condiciones de financiamiento								
• Mejores accesorios								
Valor agregado	• Mejores precios	Clientes dueños	Encuesta	En un orden de 1 a 8, donde 1 es su primera opción ¿cuál es el criterio más importante que usted toma en cuenta al comprar un vehículo?				
	• Respaldo de la marca							
	• Seguridad que brinda vehículo							
	• Consumo de combustible							
	• Tecnología							
	• Comodidad							
• Tipo de motor	Clientes dueños	Encuesta	En un orden de 1 a 14, donde 1 es su primera opción ¿cuáles son los motivos por los que eligió un Toyota?					
• Precio								
• Otros								
• Calidad								
Lealtad hacia la marca	• Conveniencia	Clientes dueños	Encuesta					
	• Disponibilidad de producto							
	• Durabilidad							
	• Confort							



					<ul style="list-style-type: none"> • Garantía • Precio • Valor de reventa • Disponibilidad de Repuestos • Servicio • Tradición • Es su marca preferida • Seguridad • Otros 			
				Funcionalidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Muy Malo • Por qué: • Garantía • Calidad • Desempeño • Seguridad • Durabilidad • Conveniencia • Lujo • Estatus • Otros 	Cientes dueños	Encuesta	¿Qué opina usted de la calidad de la marca Toyota?
					<ul style="list-style-type: none"> • Garantía • Calidad • Desempeño • Seguridad • Durabilidad • Conveniencia • Lujo • Estatus • Otros 	Cientes dueños	Encuesta	En orden de 1 a 9, donde 1 es el más importante, ¿Cómo asocia usted la marca Toyota?
			Proceso de Decisión de compra	Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Referencia • Experiencia de familiares y amigos • Tradición familiar • Por su propia cuenta • Internet • Otros 	Cientes dueños	Encuesta	¿Cómo conoció usted la marca Toyota?



					<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Muy Malo • Por qué: 	Cientes dueños	Encuesta	¿Cómo califica usted su experiencia con la marca Toyota
					<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Por que 	Cientes dueños	Encuesta	¿Ha cumplido sus expectativas la calidad del producto?
					<ul style="list-style-type: none"> • Cada año • Cada dos año • Cada tres años • Cada cuatro años • Mas de cinco años 	Cientes dueños	Encuesta	¿Con que frecuencia renueva usted su vehículo?
				Relación mercado meta y producto	<ul style="list-style-type: none"> • Contado • Crédito 	Cientes dueños	Encuesta	¿Cómo prefiere usted adquirir su vehículo?
				Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía • Servicio • Conveniencia • Respaldo • Seguridad • Confianza • Liderazgo • Trayectoria • Otros 	Cientes dueños	Encuesta	En orden de 1 a 9, donde 1 es el más importante, ¿Cómo asocia usted la empresa Casa Pellas?
				Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Por que 	Cientes dueños	Encuesta	¿Son las instalaciones suficientemente accesibles para usted?
				Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno 	Cientes dueños	Encuesta	¿Son las instalaciones suficientemente



					<ul style="list-style-type: none"> • Regular • Malo • Muy Malo • Por que 			cómodas para usted?
				Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Muy Malo • Por que 	Cientes dueños	Encuesta	¿Cómo considera usted la atención del ejecutivo de ventas?
				Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Por que 	Cientes dueños	Encuesta	¿Es el precio de su vehículo es acorde con su calidad?
				Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Muy Malo • Por que 	Cientes dueños	Encuesta	¿Cómo valora usted las condiciones de financiamiento ofrecidas?
				Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Muy Malo • Por que 	Cientes dueños	Encuesta	¿Cómo valora usted la rapidez con que se atendió su solicitud crediticia?
				Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Por qué 	Cientes dueños	Encuesta	¿Recibió toda la información que usted necesitaba?
					<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Cientes dueños	Encuesta	¿Recibió el acompañamiento



					<ul style="list-style-type: none"> • Por qué 			necesario en el proceso de compra?
			Factores influyentes en la decisión de compra	Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	Clientes dueños	Encuesta	¿Ha recibido usted seguimiento por parte de su ejecutivo de ventas después de realizada la compra?
					<ul style="list-style-type: none"> • No 			
				Lealtad hacia la marca	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	Clientes dueños	Encuesta	¿Está usted dispuesto a comprar nuevamente un vehículo Toyota?
					<ul style="list-style-type: none"> • No 			
					<ul style="list-style-type: none"> • Por qué 			
				Lealtad hacia la marca	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	Clientes dueños	Encuesta	¿Recomendaría la marca Toyota a sus familiares y amigos?
					<ul style="list-style-type: none"> • No 			
					<ul style="list-style-type: none"> • Por qué 			
				Lealtad hacia la marca	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	Clientes dueños	Encuesta	¿Recomendaría la empresa distribuidora a sus familiares y amigos?
			<ul style="list-style-type: none"> • No 					
			<ul style="list-style-type: none"> • Por qué 					
			Relación mercado meta y producto	<ul style="list-style-type: none"> • Internet 	Clientes dueños	Encuesta	En el orden de 1 a 7, donde 1 es el más importante, ¿qué medios de comunicación utiliza usted para informarse al momento de pensar adquirir un vehículo?	
				<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales 				
				<ul style="list-style-type: none"> • Televisión 				
				<ul style="list-style-type: none"> • Radio 				
				<ul style="list-style-type: none"> • Periódico 				
				<ul style="list-style-type: none"> • Revistas 				
			Relación mercado meta y producto	<ul style="list-style-type: none"> • Otros 	Clientes dueños	Encuesta	¿Qué le recomendaría usted a Toyota y a Casa Pellas?	
			Valor agregado		Empresa	Entrevista	¿Por qué un cliente debe comprar Toyota?	
			Valor agregado		Empresa	Entrevista	De los atributos de la marca ¿Cuál es el que más influye en la decisión de compra del cliente?	



				Relación mercado meta y producto		Empresa	Entrevista	¿Cuenta la empresa con un plan de mercadeo?				
				Valor agregado		Empresa	Entrevista	¿Dónde tiene presencia Casa Pellas?				
				Expectativas del servicio		Empresa	Entrevista	¿Adopta la empresa los estándares Toyota en su proceso de ventas?				
				Expectativas del servicio		Empresa	Entrevista	¿En qué etapa del ciclo de vida de una marca considera se encuentra Toyota (Crecimiento, madurez o declive) por qué?				
				Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Clientes dueños	Observación	¿Son las instalaciones accesibles para todos los clientes?				
					Por que							
				Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Muy Malo 	Clientes dueños	Observación	¿Son las instalaciones suficientemente cómodas para los clientes?				
					Por que							
					Financiamiento				<ul style="list-style-type: none"> • Si 	Clientes dueños	Observación	¿Está al alcance del cliente las facilidades y servicios financieros de las distintas Instituciones bancarias?
									<ul style="list-style-type: none"> • No 			
Expectativas del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Entrevista 	Empresa	Observación	¿La fuerza de ventas implementa los pasos de la venta en la atención al cliente?								
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del producto • Tour por las instalaciones • Prueba de manejo 											



					<ul style="list-style-type: none"> Negociación y cierre de compra Valores agregados de la empresa Entrega del vehículo 			
				Expectativas del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Si No 	Empresa	Observación	¿Son amigables los procesos de la empresa tanto para los colaboradores como para los clientes?
				Expectativas del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Rotulación visible Área de estacionamiento Sala de ventas Servicio de internet para clientes Métodos de pago Señalización interna Stock Repuestos Talleres Área de recepción de vehículos Salas de espera Cortesías para los clientes Climatización 	Empresa	Observación	¿Cumple la empresa con los estándares físicos exigidos por su proveedor Toyota?



Variable	Dimensión	Definición y Conceptualización	Sub Variable	Indicador	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Posicionamiento	Enfoque a Cliente	Las empresas deben identificar y evitar problemas con las características básicas del producto, los productos pueden también diseñarse de una forma más personalizada, que proporcione un mayor valor a los clientes. (Best, 2007)	Estrategias de posicionamiento	Lealtad hacia la marca	• 1	Clientes dueños	Encuesta	¿En un rango de 1 a 10 donde 1 es nada y 10 excelente ¿Qué tan leal se considera usted hacia la marca Toyota?
					• 2			
					• 3			
					• 4			
			• 5	Clientes dueños	Encuesta	¿Si el mercado le ofreciera un vehículo con mejor o iguales prestaciones que Toyota, usted estaría dispuesto a comprarlo?		
			• 6					
			• 7					
			• 8					
• 9	Clientes dueños	Encuesta	¿Ha recibido por parte de los Talleres de la empresa toda la asesoría técnica que usted necesita?					
• 10								
Por qué								
• Si								
• No	Clientes dueños	Encuesta	¿Cómo valora usted la calidad del servicio brindado por los Talleres de la empresa?					
Por qué								
• Excelente								
• Bueno								
• Regular	Clientes dueños	Encuesta	¿Cómo valora usted la respuesta recibida en lo relacionado a la garantía de su vehículo?					
• Malo								
• Muy Malo								
• Excelente								
• Bueno	Clientes dueños	Encuesta						
• Regular								
• Malo								
• Muy Malo								
• Excelente	Clientes dueños	Encuesta						
• Bueno								
• Regular								
• Malo								



					<ul style="list-style-type: none"> • Muy Malo 			
		Estrategias de posicionamiento	Ambiente de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente 	Clientes dueños	Encuesta	¿Encuentra usted todo lo que necesita para el mantenimiento o reparación de su vehículo?	
				<ul style="list-style-type: none"> • Bueno 				
		<ul style="list-style-type: none"> • Regular 						
		<ul style="list-style-type: none"> • Malo 						
		<ul style="list-style-type: none"> • Muy Malo 						
		Estrategias de posicionamiento	Efectos cognoscitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente 	Clientes dueños	Encuesta	¿Cómo valora usted el seguimiento brindado por parte de la Talleres de la empresa?	
				<ul style="list-style-type: none"> • Bueno 				
				<ul style="list-style-type: none"> • Regular 				
				<ul style="list-style-type: none"> • Malo 				
				<ul style="list-style-type: none"> • Muy Malo 				
		Propuesta de valor	Relación mercado meta y producto		Empresa	Entrevista	¿Cuáles son los esfuerzos que realiza la empresa para hacer notoria la marca ante su mercado meta?	
			Relación mercado meta y producto		Empresa	Entrevista	¿Considera que se debe reforzar su posicionamiento?	
			Lealtad hacia la marca		Empresa	Entrevista	¿Qué valores se comunican a través de la publicidad?	
		Estrategias de posicionamiento	Expectativas del servicio		Empresa	Entrevista	¿Cumple la empresa con las certificaciones exigidas por Toyota tanto en la parte técnica como en el medio ambiental?	
			Expectativas del servicio		Empresa	Entrevista	¿Cumple la empresa con las regulaciones nacionales y las medios ambientales?	
			Lealtad hacia la marca		Empresa	Entrevista	¿Cuenta la empresa con algún plan de fidelización de sus clientes?	
			Lealtad hacia la marca		Empresa	Entrevista	¿Cuenta la empresa con algún plan de capacitación a sus clientes?	



				Lealtad hacia la marca		Empresa	Entrevista	¿Qué segmentos de clientes considera representan un potencial que se pueda explotar?
				Lealtad hacia la marca		Empresa	Entrevista	¿Son tomadas en cuenta las sugerencias de los clientes y las condiciones medioambientales de cada zona en la producción de los vehículos Toyota?
				Efectos cognoscitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Clientes dueños	Observación	¿Se muestran los clientes satisfechos luego del servicio realizado a su vehículo en los Talleres?
				Expectativas del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Repuestos • Técnicos capacitados • Capacitación constante • Herramientas manuales y electrónicas • Soporte técnico del fabricante • Tiempos de respuesta 	Clientes dueños	Observación	¿Cuenta la empresa con todo lo necesario para brindar un buen servicio de garantía?
					<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Empresa	Observación	¿Se encuentran visibles todas las certificaciones técnicas del Taller de servicios?
					<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Empresa	Observación	¿Se encuentran visibles las certificaciones medio ambientales de los Talleres de servicios?
					<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Clientes dueños	Observación	¿Cuenta la empresa con un sistema de seguimiento post servicio?



VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Paradigma de investigación

La presente investigación se basa en el paradigma transformativo, según (Bernal, 2010, p. 13) “desarrollar actitudes y destrezas para la investigación científica es una necesidad ineludible que debe ser objeto de reflexión y acción para gobernantes, dirigentes empresariales y para cada una de las personas en particular, pero, principalmente para la comunidad académica, cuya misión es contribuir al progreso y bienestar de la sociedad”. Es un paradigma que busca el conocimiento interactivo producto del vínculo entre al investigador y los participantes, se sitúa en el ámbito social e histórico.

6.2. Enfoque de investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, según Sampieri (2008, p. 546) “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”, ya que en esta investigación se buscaron los significados de las experiencias acumuladas tanto del fabricante como el concesionario de la marca Toyota, adquiridos durante muchos años en cuanto al reconocimiento de marca, calidad en la atención, experiencia de compra, post servicio, estrategia de precios y socios estratégicos.

6.3. Tipo de investigación

La presente investigación se clasifica según su profundidad como estudio de caso, pues pretende analizar el comportamiento, desarrollo y filosofía de negocio de la marca Toyota y su concesionario, según (Barrio del Castillo, et al., 2009, p. 2)“, el estudio de casos es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias



humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales”.

Según el corte temporal, este estudio será transversal, este tipo de diseño es apropiado cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado.

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Licio, 2010), los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede.

6.4. Población y Muestra

6.4.1. Población

La población o universo es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación (López, 2017), el universo estará compuesto por los clientes que visitan los Talleres de Servicio y sus vehículos fueron adquiridos durante el último año y modelo más reciente, la población es igual a 432 clientes que adquirieron vehículos de los municipios de Estelí, Madriz y Nueva Segovia, unidades totales facturadas 650.

6.4.2. Muestra

Una muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Licio, 2010), el tamaño de la muestra depende de la homogeneidad de la población, en este caso muy particularmente todos los clientes son consumidores de la misma marca, aunque esto representa diferencias en cuanto a sus profesiones, edad y a que se dedican, la muestra es igual a 203 clientes.

Con un universo de 432 clientes, se hizo el cálculo de la muestra tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error 5% de como se muestra a continuación:



Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

e: es el error muestral deseado, el error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

6.5. Tipo de Muestreo

Durante el proceso de muestreo lo primero que se debe plantear es sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos, lo cual corresponde a precisar la unidad de análisis. Después, se procede a delimitar claramente la población, con base en los objetivos del estudio y en cuanto a características de contenido, de lugar y de tiempo, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Licio, 2010), se realizará un muestreo por conveniencia pues se enfocará en los clientes que realizan sus mantenimientos en los Talleres de servicio de Casa Pellas Estelí, y sus vehículos fueron adquiridos durante el último año y modelo más reciente.

6.6. Técnica de recolección de datos

Según Sampieri (2008, p. 546), “los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (forma pura de los métodos mixtos), alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (forma modificada de los métodos mixtos)”.

Para la recolección de la información se realizarán encuestas estructuradas a los clientes, con el fin de conocer en qué grado califican los mismos los múltiples servicios ofrecidos por el concesionario, sus preferencias y experiencias en todo el proceso de compra, esta será de carácter mixta (preguntas cerradas y abiertas), cuyo énfasis pretende cuantificar la percepción de los cliente y poder medir el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, ver anexo 1.

Según (Bernal, 2010), la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Entrevista al gerente de sucursal, que nos ayudara a entender mejor la razón de ser de la empresa Casa Pellas, su enfoque y alineamiento a las estrategias de la, su visión y misión, durante la misma también puede profundizarse aún más con la información de interés para el estudio, ver anexo 2.

Según (Bernal, 2010), la entrevista, es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, a diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta, durante la misma, puede profundizar la información de interés para el estudio.

Observación, está técnica se utilizará en el presente estudio con el propósito de analizar los factores que inciden en el posicionamiento de la marca TOYOTA y Casa

Pellas Estelí, como se diferencian, que acciones toman, su filosofía de trabajo, factores que ayudaran a soportar el análisis de los resultados en el lugar de trabajo, ver anexo 3.

Según (Bernal, 2010), la observación, cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en los sitios de trabajo.

La investigación bien utilizada es una valiosa herramienta del profesional en cualquier área; no hay mejor forma de plantear soluciones eficientes y creativas para los problemas que tener conocimientos profundos acerca de la situación, también, hay que hacerles comprender que la teoría y la realidad no son polos opuestos, sino que están totalmente relacionados, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Licio, 2010).

6.7. Validación de Instrumentos.

En cuanto, a la validación de instrumentos, contamos con la colaboración de los siguientes maestros:

- ✓ Msc Yasmina Ramirez Sobalvarro
- ✓ Msc Sergio Junior Navarro Hudiel
- ✓ Msc Elimelec Videa Merlo

6.8. Procedimiento de procesamiento de análisis de datos.

Para poder analizar el posicionamiento de la marca TOYOTA, el principal objetivo de este estudio es recolectar información de distintas fuentes que nos permitan cuantificar y analizar a través de técnicas como la encuesta, entrevista y la guía de observación, información que nos permitirá comprender el por qué esta marca se encuentra posicionada en la mente de los consumidores.

Seleccionar el tema de la investigación es el primer paso para seguir, esta es una realidad que despierta la necesidad de realizar el estudio, revisar antecedentes que nos permitan plantear el problema y elementos que lo justifiquen.

El marco Teórico, es fuente de información secundaria, busca, identifica y delimita lo relacionado a segmentación de mercado, decisión de compra, marca, posicionamiento de mercado, competitividad de mercado, incluye metodologías y teorías para la investigación y análisis de los mismos, todos estos elementos son parte de la investigación que forman parte de esta tesis, el análisis de estas fuentes pueden compararse con distintos autores que se especializan principalmente en temas de mercadeo, que es lo principal en que se fundamenta el tema de estudio.

El desarrollo de las preguntas directrices, pretenden analizar las distintas variables y dimensiones del tema de estudio.

El enfoque de la investigación es mixto, se clasifica según su profundidad como un estudio de caso, la operacionalización de variables, el diseño metodológico, el paradigma de investigación, el enfoque de investigación, el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y el procesamiento y análisis de los mismos, han definido instrumentos de recolección de datos que son aplicados a los clientes principalmente, al gerente de la empresa distribuidora y una guía de observación, que tienen como finalidad obtener información valiosa sobre la segmentación de sus clientes, decisión de compra y posicionamiento que es el objetivo principal de este estudio.



Las herramientas utilizadas para el análisis de los datos cuantitativos fueron principalmente Google drive, SPSS, Word y Excel, en cuanto a la información cualitativa fue filtrada a través de técnicas de análisis y sistematización de forma manual.

Análisis de la información obtenida sobre las características del segmento de mercado de los clientes de la marca TOYOTA, los factores que influyen en la decisión de compra de la marca TOYOTA, y las acciones implementadas por la empresa distribuidora para el posicionamiento de la marca TOYOTA, planteamiento de las conclusiones y recomendaciones.

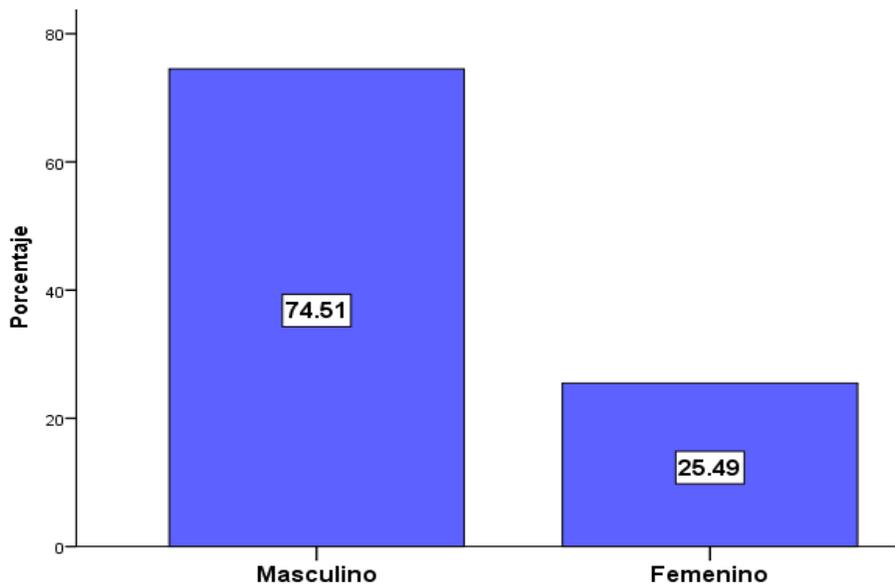


VII. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

7.1. Caracterizar el segmento de mercado de clientes de la marca TOYOTA

Durante la recolección de datos se prestó especial atención a la información recolectada, tanto como el género, estado Civil de las personas, edad del encuestado, lugar de procedencia, de cuantos vehículos es propietario el cliente, ocupación u oficio, modelo de su vehículo, desde cuándo es cliente de Casa Pellas y que tan frecuente son sus visitas a Casa Pellas.

Gráfico 1, Genero



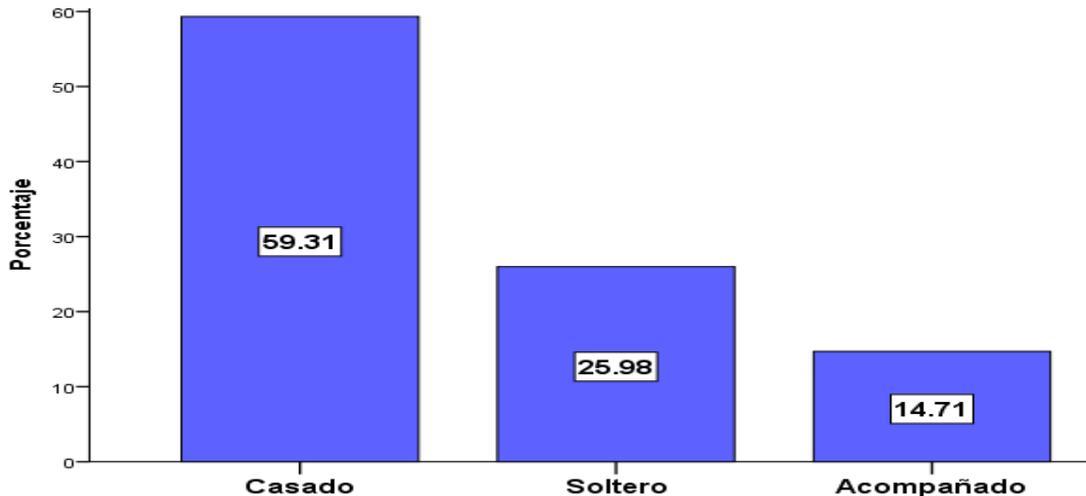
Fuente, encuesta a clientes

Según Kotler y Armstrong (2007, p. 30), dice que “la compañía debe diseñar una estrategia de marketing ganadora y decidir primero a quién atenderá, para ello divide el mercado en segmentos y elige cuales cultivará (mercado meta), debe decidir cómo servirá a estos clientes, se diferenciará y posicionará”.

Los resultados obtenidos reflejan que en su mayoría los clientes son hombres, la marca Toyota está relacionada mayoritariamente a vehículos de trabajo.

Es recomendable que la empresa diseñe estrategias que le permitan atraer más clientes del segmento femenino ya sean estas ampliar su gama de productos o adecuarla a este segmento.

Gráfico 2, estado civil



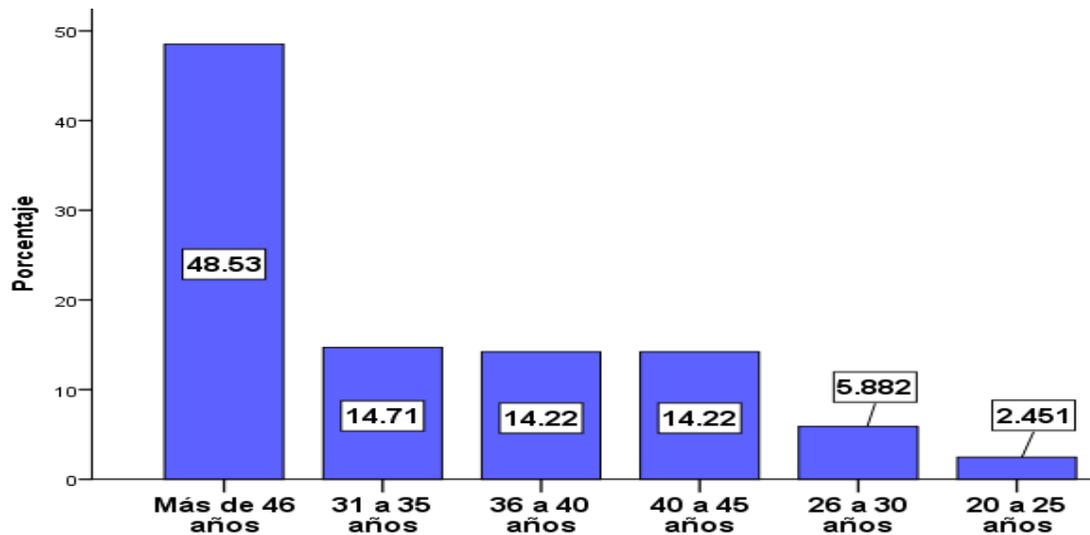
Fuente, encuesta a clientes

Según (Kotler, 2003, p. 125) se pueden identificar segmentos de tres maneras, el enfoque tradicional el cual es dividir el mercado en grupos demográficos, el segundo enfoque trata de segmentar el mercado en grupos de necesidades y el tercer enfoque es segmentar el mercado en grupos de comportamiento”.

El segmento de clientes casados representa la mayoría, Toyota es relacionada como una marca seria.

Según la entrevista realizada al gerente de la Sucursal el comenta que el cliente es el pilar más importante y predominante de Casa Pellas, y por ser lo más importante, es lo que más se cuida, la misión de la empresa es: inspirar confianza y está alineada al cliente que es su razón de ser.

Por tal razón es recomendable para la empresa distribuidora crear nuevos atractivos que motiven a los clientes solteros que en su mayoría son jóvenes para adquirir la marca Toyota.

Gráfico 3, Edad del encuestado

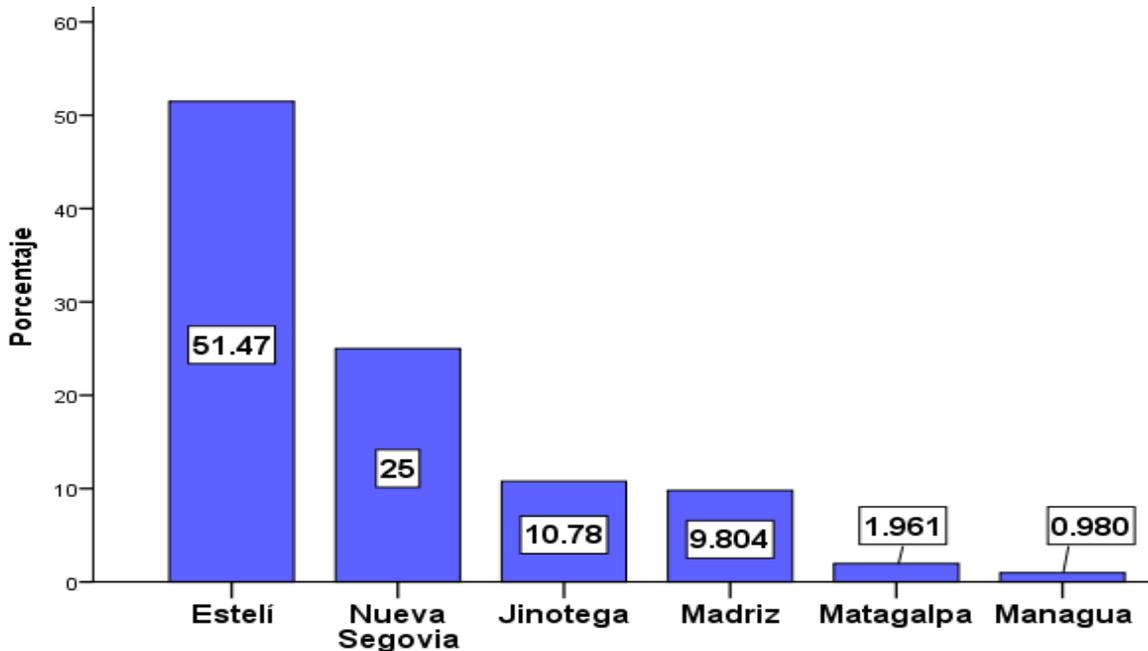
Fuente, encuesta a clientes

La cadena de suministro de Toyota define que el comprador serio es muy particular en cuanto al vehículo que desea, buscará o esperará hasta que lo pueda ordenar “recién salido de la fábrica”, los ejemplos del comprador serio son un consumidor joven, el comprador de primera vez, y el entusiasta de los automóviles, (Iyer, Seshadri, & Vasher, 2010).

El segmento más representativo está en los clientes mayores de 46 años, estos clientes por lo general poseen un poder adquisitivo mayor, además de ser clientes más exigentes.

Según la entrevista realizada al gerente de la sucursal, este nos comenta que sus segmentos de clientes son variados, generalmente estos clientes se identifican con la marca por su calidad, garantía y desempeño.

Es recomendable que la empresa diseñe estrategias que atraigan más al segmento joven, el cual tiene un potencial grande, pues el cliente joven opta por vehículos más pequeños y compactos.

Gráfico 4, Lugar de procedencia

Fuente, encuesta a clientes

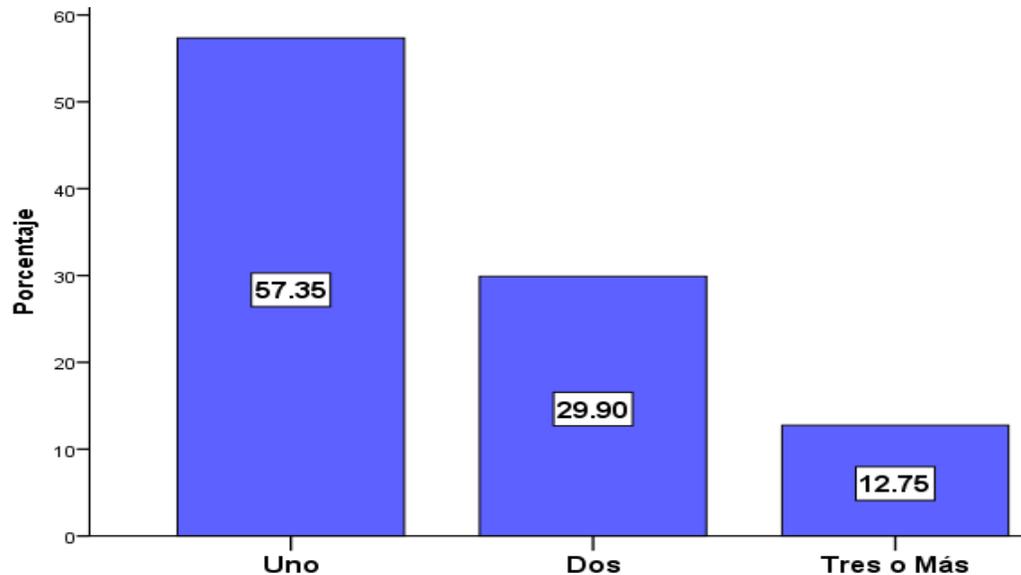
Autores como (Kotler & Armstrong, 2007), definen distintas variables que se usan para segmentar mercados industriales y de consumo, estos se segmentan de manera geográfica, demográfica (industria, tamaño de la empresa), por los beneficios que buscan, el nivel de usuario, la frecuencia de uso y el nivel de lealtad, características de operación y sus métodos de compra.

La mayor parte de los clientes de la empresa están concentrados en la zona de Estelí, Nueva Segovia y Jinotega, esto dado que Estelí al pasar de los años se ha convertido en una ciudad con un alto nivel de crecimiento.

Según la entrevista realizada al gerente, la empresa cuenta con un sistema de CRM, este brinda información desde los datos generales de los clientes hasta sus últimas transacciones con la empresa, este sistema facilita reportes que ayudan a identificar datos como las edades, gustos, hasta las frecuencias de compras de los clientes.

Es recomendable que la empresa aproveche zonas como Matagalpa, esta ciudad cuenta con una economía dinámica y de gran potencial que no está siendo aprovechada.

Gráfico 5, de cuantos vehículos es propietario



Fuente, encuesta a clientes

Podemos diferenciar a los clientes de dos maneras, por el nivel de valor para su empresa y las necesidades que tienen de productos y servicios, (Peppers and Rogers Group de Brasil, 2000).

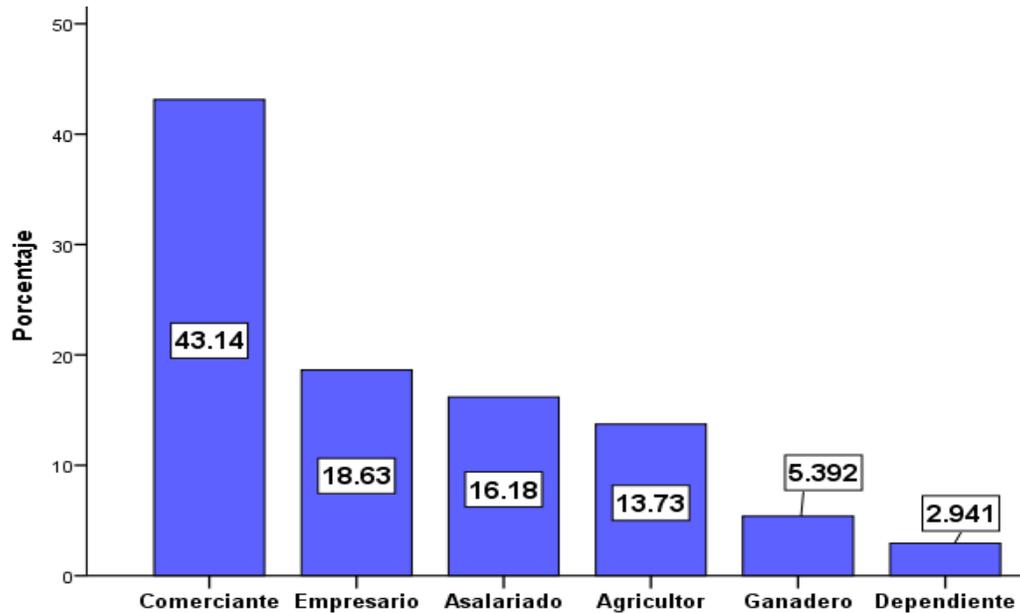
Los resultados muestran que no hay una gran tendencia a que los clientes adquieran más de un vehículo en el corto plazo, muy pocos tienen más de dos, los vehículos Toyota son conocidos por su versatilidad.

Según la entrevista realizada al gerente de la sucursal, este nos comenta que Toyota es una marca de renombre, ha demostrado sus bondades a lo largo de los años, es líder a nivel mundial en la producción de vehículos y en Nicaragua es la marca más vendida, sus clientes conocen muy bien la marca Toyota, incluso muchos poseen más de un vehículo, intercambian conocimientos entre ellos, igualmente aportan mejoras, el cliente Toyota es un cliente que sabe mucho de vehículos.

Es recomendable que la empresa diseñe una estrategia de fidelidad a sus clientes, en especial a los que solamente poseen un vehículo, estos clientes prestan mucha

atención a los detalles de toda la cadena de valor de la empresa, estos pueden ser descuentos espaciales o algún tipo de membresía.

Gráfico 6, Ocupación u oficio



Fuente, encuesta a clientes

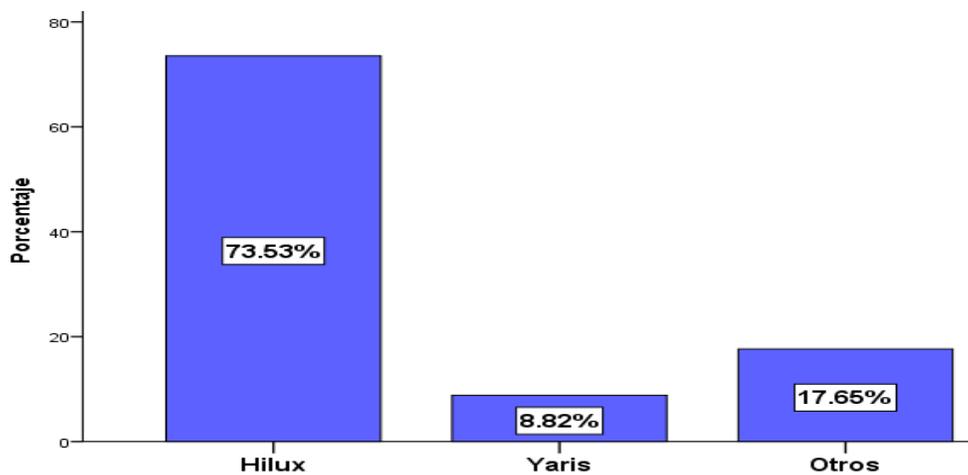
La filosofía de largo plazo va más allá de lograr utilidades, la creación de valor podría proporcionar el enfoque correcto, los planificadores de la cadena de suministro de Toyota necesitan considerar cómo podrían cambiar los valores del cliente durante los siguientes 10 a 15 años, (Liker, 2004).

Mayoritariamente los clientes de la empresa están agrupados entre comerciantes y empresarios, con mucha menor representatividad los segmentos de agricultores y ganaderos que con el tiempo van tomando menos representación.

Según la entrevista realizada al gerente de la sucursal, este nos comenta que la empresa cuenta con un departamento de atención al cliente, el cual segmenta a sus clientes de acuerdo con su giro de negocio, ya sea este agricultor o ganadero, así puede ir identificando las oportunidades de mejora que le comunican sus clientes.

Es recomendable que la empresa este más pendiente del crecimiento de estos segmentos de clientes, comerciantes y empresarios, ofrecer nuevos productos tanto de la marca como de valor agregado, estos pueden ser atención personalizada, asesoramiento, alianzas estratégicas con instituciones financieras que les ofrezcan mejores condiciones de financiamiento.

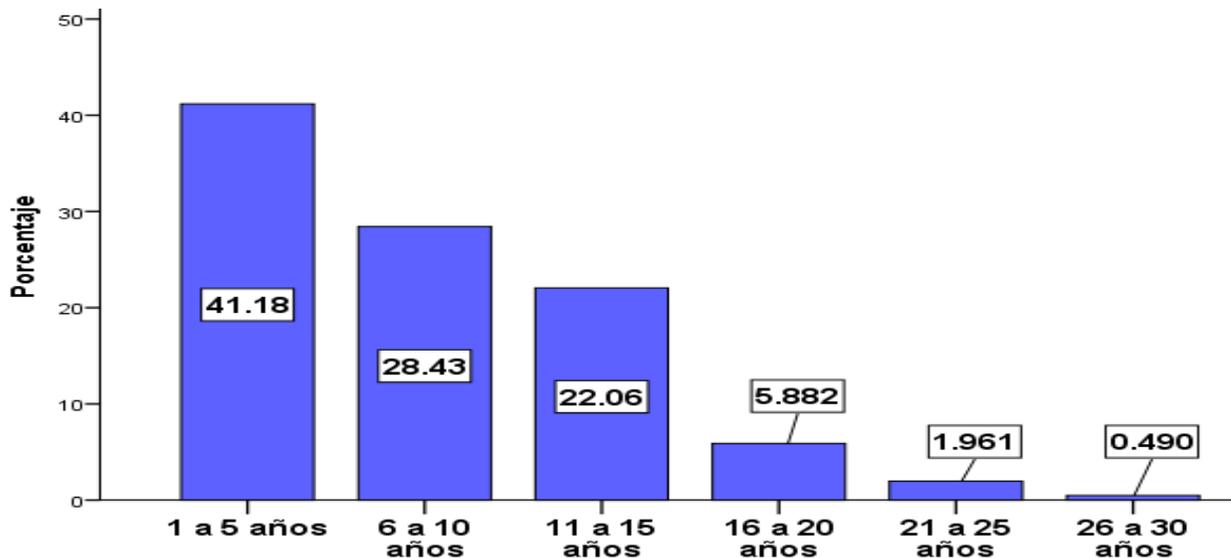
Gráfico 7, modelo de su vehículo



Fuente, encuesta a clientes

El desarrollo de posicionamiento de un producto requiere también escoger y gestionar un nombre de marca que comunique el posicionamiento deseado, el nombre de marca proporciona identidad al producto o servicio, al tiempo que le permite una rápida comprensión de sus beneficios básicos, sean éstos racionales o emocionales, (Best, 2007).

El modelo mayormente predominante para la marca TOYOTA, es el Hilux, seguido por muy lejos del modelo Yaris, el Hilux es asociado a trabajo y fuerza.

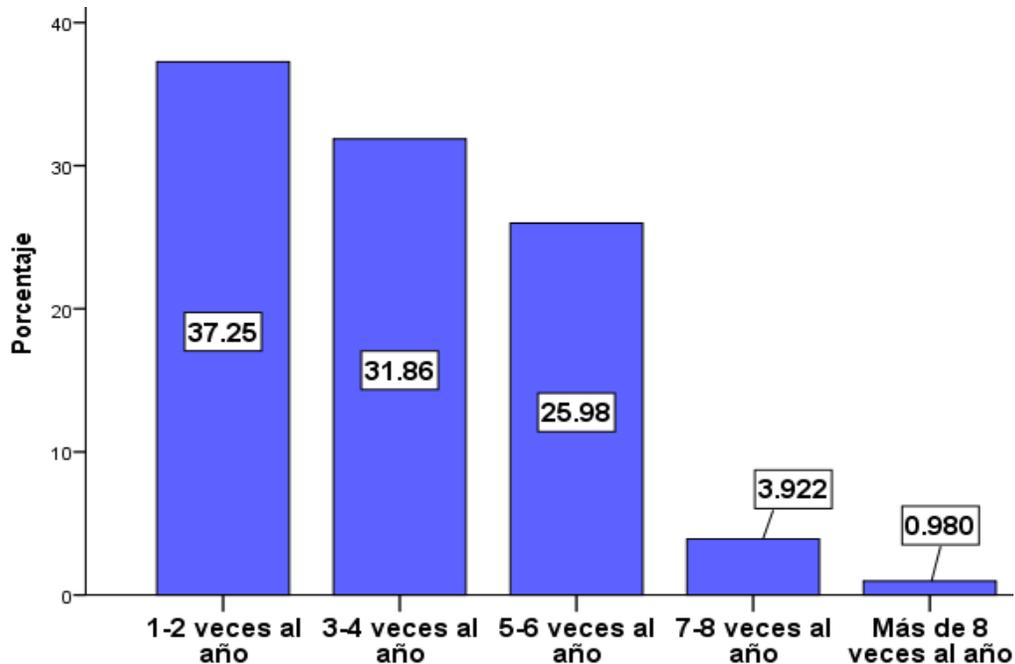
Gráfico 8, desde cuándo es cliente de Casa Pellas

Fuente, encuesta a clientes

El enfoque de Toyota en el desarrollo de vehículos híbridos y en la manufactura verde es un ejemplo de la filosofía de largo plazo a simple vista parece contradecir la meta de maximización de las utilidades, el documento Toyota Way establece: las tendencias actuales son evaluadas a la luz de una visión de largo plazo de tanto como diez años, (Liker, 2004).

Los resultados muestran claramente que el volumen de clientes de mayor crecimiento en la empresa son clientes de entre uno y cinco años, seguidamente de los clientes de entre 5 y 10, esto puede estar relacionado al gran crecimiento que ha tenido la economía nicaragüense en los últimos años.

Las expectativas de los clientes son muy cambiantes, los clientes tienen hoy en día mucho más acceso a la información, están actualizados y muy informados de las nuevas tendencias, esto hace imperativo para cualquier empresa estar en constante innovación para poder retener a sus clientes, es recomendable que la empresa estudie más este segmento de clientes que está emergiendo con mucha fuerza.

Gráfico 9, Que tan frecuentes son sus visitas

Fuente, encuesta a clientes

El proceso de implementación de un programa o una iniciativa de CRM puede ser pensado como una serie de cuatro pasos básicos: Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar, esos pasos están organizados por grados de dificultad y complejidad, encontrándose áreas comunes entre ellos, (Peppers and Rogers Group de Brasil, 2000).

La frecuencia de visita de los clientes es muy buena, esto brinda oportunidades a la empresa distribuidora de permanecer en la mente de sus clientes, la empresa ha desarrollado programas informáticos y de seguimiento a sus clientes que le ayudan a estar más pendientes de ellos, incluso a recordarles sobre el mantenimiento de sus vehículos, en este particular la empresa hace un buen trabajo.

Según la entrevista realizada al gerente este nos comenta que sus clientes optan en su gran mayoría por vehículos de trabajo como las Hilux, Land Cruiser, en menor cantidad por los sedanes como los Yaris y Corollas, vehículos como Fortuner y Prado tienen un segmento más pequeño, el poder adquisitivo generalmente es medio – alto,

muy pocos clientes jóvenes, generalmente la mayoría pueden estar arriba de los 35 años, buscan calidad, desempeño y garantía.

Es recomendable que la empresa cultive otros segmentos, si bien es cierto es líder con su modelo estrella que es el Hilux, tiene mucha oportunidad con otros modelos como el Yaris y el recién integrado Agya, que es un vehículo compacto, que cuenta con un pequeño motos de 1,000 cc, adecuado para el segmento joven.

En cuanto a la publicad, según la guía de observación desarrollada, encontramos que la publicidad es acorde a los segmentos de mercado que la empresa distribuidora atiende, cuanta con banner, acrílicos, Pantallas de TV, Spots y videos, y fichas técnicas de los vehículos.

Considerando los resultados la empresa debe desarrollar una especie de broshure donde pueda mostrar toda la gama de productos y servicios que ofrece la empresa.

Imagen 1, Banner



Imagen 2, Acrílicos



Imagen 3, Pantallas de TV



Imagen 4, Fichas Técnicas de Vehículos



7.2. Identificar los factores que influyen en la decisión de compra de la marca TOYOTA

Tabla 1, cuáles son las marcas de vehículos que considera al momento de la compra

En orden del 1 al 10, donde 1 es su primer opción, cuáles son las marcas que usted considera cuando decide comprar un vehículo?											
Marca	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Sexta	Septima	Octava	Novena	Decima	Porcentaje acumulado
TOYOTA	81.9	13.7	3.4	1.0							100.0
NISSAN	10.8	29.9	16.7	19.6	10.8	5.9	2.5	2.0	1.0	1.0	100.0
FORD	2.0	6.4	8.3	7.8	6.9	16.7	7.8	18.1	21.1	4.9	100.0
SUZUKI	2.0	18.6	25.0	23.0	4.9	6.4	5.9	9.8	2.5	2.0	100.0
ISUZU	1.5	1.5	9.3	16.7	37.3	15.7	7.8	5.9	2.0	2.5	100.0
KIA	1.0	17.6	26.5	13.2	16.2	6.4	7.8	3.9	6.9	0.5	100.0
OTRO	1.0	4.4	2.0	0.5	1.5			3.4	21.1	66.2	100.0
MITSUBISHI	-	2.0	2.0	4.9	5.4	13.2	19.6	20.1	22.1	10.8	100.0
HYUNDAI	-	3.9	4.9	10.8	10.8	23.5	18.6	15.2	5.9	6.4	100.0
CHEVROLET		2.0	2.0	2.5	6.4	12.3	29.9	21.6	17.6	5.9	100.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

Fuente, encuesta a clientes, expresada en porcentaje

Competidores cercanos o distantes, la mayoría de las compañías compiten con competidores cercanos, aquellos que se asemejan más a ellas, y no con competidores distantes, así pues, Chevrolet compite más con Ford que con Lexus, y Target compite más con Wal-Mart y Kmart que, con Neiman Marcus o Nordstrom, al mismo tiempo, la compañía podría tratar de evitar “destruir” a un competidor cercano, (Kotler & Armstrong, 2008).

Muy por encima de cualquier marca en el mercado se encuentra TOYOTA, lo que muestra que la marca y la empresa han hechos un buen trabajo.

La recomendación es seguir diferenciándose y agregándole más valor a su servicio y producto, llevar a cabo actividades de benchmarck para estar atento a cualquier variación repentina.

Tabla 2, porque prefiere comprar esa marca

En orden del 1 al 5, donde 1 es su primera opción, porqué prefiere comprar esa marca?						
Variable	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Porcentaje acumulado
Mejor calidad	74.5	16.7	7.9	0.5	0.5	100.0
Mejores precios	12.3	7.4	11.8	14.2	54.4	100.0
Mejor servicio	6.4	24.5	44.1	23.0	2.0	100.0
Mejores accesorios	5.4	44.6	21.1	14.2	14.7	100.0
Mejores condiciones de financiamiento	1.5	6.9	15.2	48.0	28.4	100.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

Fuente, encuesta a clientes, expresado en porcentaje

Según (Kotler & Armstrong, 2007, p. 50), trata de explicar que “como ejemplo en el mercado automotriz, los clientes que desean el automóvil más grande y cómodo, sin importar el precio, conforman un segmento del mercado, los clientes que se preocupan básicamente por el precio y la economía de su funcionamiento constituyen otro segmento”.

Los clientes valoran en primera instancia la calidad del vehículo, muy por encima de cualquier otro atributo de la marca, luego los accesorios y el servicio, la marca Toyota es asociada a calidad.

Según la entrevista realizada al gerente de la sucursal, este nos comenta que TOYOTA es sinónimo de calidad, es una empresa comprometida en brindar un vehículo con los mayores estándares de calidad, seguridad y confort para que el cliente tenga total confianza en el producto que está adquiriendo, esto se puede observar fácilmente en la ciudad de Estelí y en todo el país, aún se encuentran vehículos TOYOTA que tienen

más de 20 años de uso, cuentan con un buen valor de reventa, que es el más alto entre cualquier otra marca en el mercado, la marca cuenta con el respaldo y garantía de 104 años de trayectoria que tiene Casa Pellas en Nicaragua, todo esto hace que el cliente tome la decisión de elegir TOYOTA, la empresa distribuidora cuenta con una amplia red de sucursales y Talleres especializados que garantizan la plena satisfacción de sus clientes.

Es recomendable para la empresa no descuidar la calidad del servicio que brindan a sus clientes, en cuanto a los accesorios sería muy bueno poder desarrollar algún paquete de valor para los clientes, ya sean estos descuentos, precios por combos o instalación gratis.

Tabla 3, cual es el criterio más importante para usted

En orden de 1 a 8, donde 1 es su primera opción, cuál es el criterio más importante que usted toma en cuenta al comprar un vehículo?									
Variable	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Sexta	Septima	Octava	Porcentaje acumulado
Respaldo de marca	53.4	17.2	19.1	5.9	2.5	1.5	0.5		100.0
Precio	18.1	7.4	9.8	10.3	8.3	16.2	28.9	1.0	100.0
Tipo de motor	11.3	29.4	14.2	8.8	7.8	12.7	14.7	1.0	100.0
Seguridad que brinda el vehículo	10.3	7.8	16.2	37.7	16.7	9.3	2.0		100.0
Comodidad	4.9	28.9	16.2	4.9	10.8	18.1	14.7	1.5	100.0
Tecnología	1.5	2.5	10.8	7.8	18.1	25.5	30.4	3.4	100.0
Consumo de combustible	0.5	6.9	13.7	24.0	33.3	16.7	4.9		100.0
Otros				0.5	2.5		3.9	93.1	100.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

Fuente, encuesta a clientes, expresado en porcentaje

Uno de los objetivos de segmentar, es establecer precios orientados al mercado, el segmento sensible a precios sentirá atracción por precios bajos, el segmento sensible a calidad puede estar dispuesto a pagar más por beneficios como aspectos físicos, servicio o marca, (Best, 2007).



Los clientes valoran el respaldo de la marca como el factor más importante al momento de decidir adquirir un vehículo, incluso la seguridad del vehículo es más importante que el precio.

El trabajo que viene realizando la empresa distribuidora es muy bueno, se recomienda seguir buscando oportunidades de mejora y no descuidar el nivel que ha alcanzado hasta la fecha.

Tabla 4, porque eligió Toyota

En orden del 1 al 14, donde 1 es su primera opción, cuáles son los motivos por los que eligió TOYOTA?															
Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Porcentaje acumulado
Calidad	61.8	14.2	11.3	6.9	1.0	1.5	1.0	0.5	0.5	1.5					100.0
Garantía	10.8	25.0	20.6	6.4	6.9	14.2	5.4	5.9	3.9		0.5		0.5		100.0
Durabilidad	6.9	14.2	14.7	19.6	14.7	9.3	9.8	5.4	2.0	1.0	2.0	0.5			100.0
Valor de	4.4	5.9	8.8	3.4	8.3	6.4	17.6	19.6	18.6	3.4	2.0	0.5	0.5	0.5	100.0
Confort	3.4	12.7	18.6	8.8	16.2	8.8	13.7	3.4	5.4	2.5		1.0	3.4	2.0	100.0
Seguridad	3.4	2.9	1.5	4.4	1.0	1.0	1.5	1.0	1.0	10.8	18.6	14.2	38.2	0.5	100.0
Tradicion	2.5	0.5		1.0	3.9	2.0	1.5	1.5	0.5	29.9	19.6	27.9	7.8	1.5	100.0
Disponibilidad del producto	2.0	3.4	9.8	20.6	20.6	18.1	8.8	5.9	3.4	1.5	1.5	2.0	2.0	0.5	100.0
Precio	1.5	8.3	6.4	4.9	4.4	9.3	16.7	25.5	15.2	3.9	1.5	1.5		1.0	100.0
Es su marca preferida	1.5			0.5		2.0	1.5	1.0	1.0	14.7	31.4	21.1	23.5	2.0	100.0
Conveniencia	1.0	4.9	5.9	17.2	17.2	14.7	7.4	7.8	14.2	3.9	2.0	1.5	2.0	0.5	100.0
Disponibilidad de repuestos	1.0	6.4	1.5	3.9	4.9	7.4	12.7	19.1	28.4	3.9	4.4	2.0	3.4	1.0	100.0
Otros				0.5		0.5			1.0		1.0	1.5	4.9	90.7	100.0
Servicio		1.5	1.0	2.0	1.0	4.9	2.5	3.4	4.9	23.0	15.7	26.5	13.7		100.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

Fuente, encuesta a clientes, expresado en porcentaje

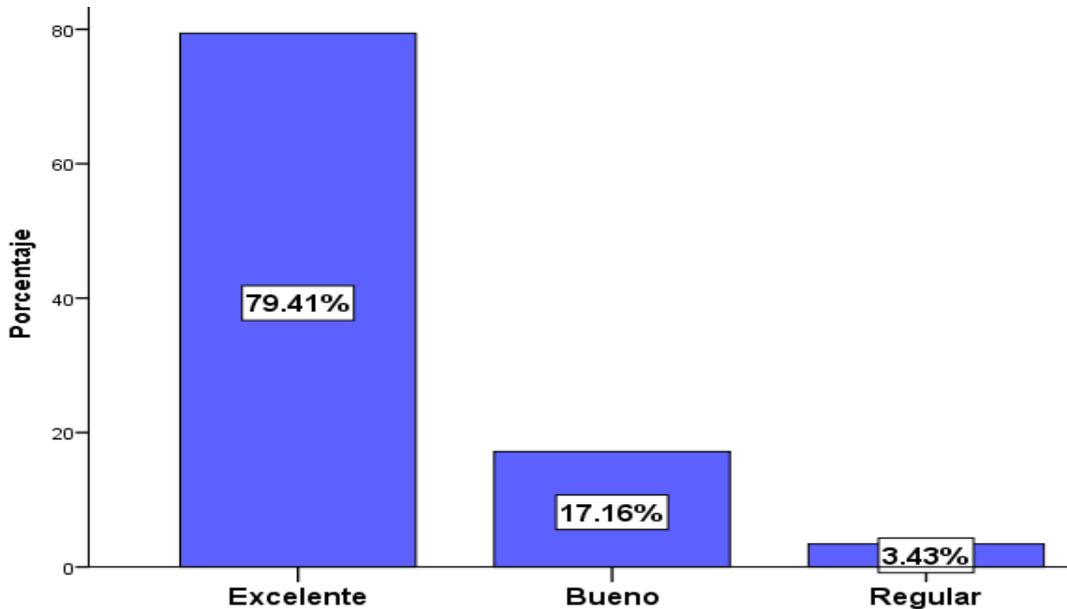
En general, las compañías conocen las fortalezas y las debilidades de sus competidores a través de datos secundarios, experiencia personal y de viva voz, además, podrían realizar investigaciones primarias con los clientes, proveedores y distribuidores o bien pueden compararse, mediante el proceso de benchmarking, con otras compañías, (Kotler & Armstrong, 2008).

El factor más importante para los clientes es la calidad, muy por encima de cualquier otra variable, luego la garantía, el confort y la disponibilidad del producto, en este último punto es importante hacer énfasis a la facilidad con que el cliente puede adquirirlo y la cercanía de la Casa distribuidora.



Según la entrevista realizada al gerente de la sucursal, este nos comenta que el atributo que más influye en la decisión de compra del cliente es la calidad que poseen los vehículos TOYOTA, decir que uno posee un TOYOTA, es decir que tenemos no solo un vehículo, sino una herramienta de trabajo confiable y durable.

Gráfico 10, que opina de la marca TOYOTA



Fuente, encuesta a clientes

El valor de las marcas puede estimarse de la misma forma, para calcular el valor de una marca simplemente hay que restar de la puntuación de los activos a la de los pasivos, el valor de una marca no es estático y un aspecto importante de su gestión es la estimación de su evolución en el tiempo, (Best, 2007).

La calidad de la marca TOYOTA es valorada de excelente, esto confirma que es el factor más importante que los clientes toman en cuenta y posiciona a la marca en un lugar privilegiado en la mente de sus clientes.

La empresa distribuidora debe seguir esforzándose día a día para que la experiencia de sus clientes sea mejor, no debe bajar la guardia y debe prestar siempre atención a los pequeños detalles que les comentan sus clientes.

Tabla 5, Como asocia la marca Toyota

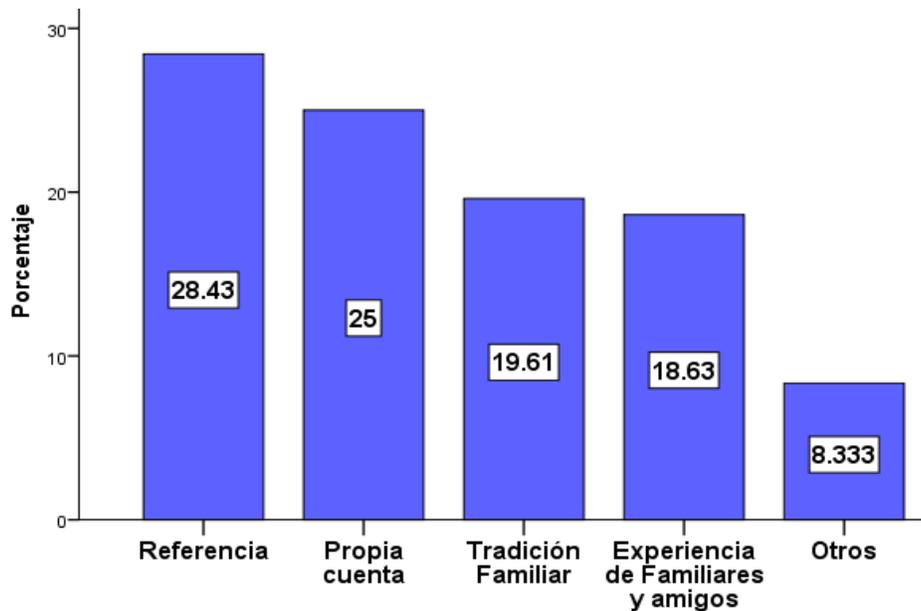
En orden de 1 a 9, donde 1 es el más importante, cómo asocia usted la marca TOYOTA?										
Marca	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Sexta	Septima	Octava	Novena	Porcentaje acumulado
Garantía	29.9	22.1	21.1	10.8	9.3	5.4	1.0	0.5		100.0
Calidad	27.5	14.7	14.2	22.1	10.8	9.3	1.5			100.0
Durabilidad	14.2	19.1	17.6	18.1	11.3	8.8	6.9	3.9		100.0
Lujo	13.2	14.7	8.8	3.4	7.8	19.6	19.6	10.3	2.5	100.0
Desempeño	8.8	7.8	8.3	25.0	24.0	15.2	7.4	2.9	0.5	100.0
Seguridad	3.9	10.3	20.1	12.7	25.5	13.7	9.3	3.9	0.5	100.0
Status	1.5	8.8	5.9	3.4	3.9	8.8	23.0	41.7	2.9	100.0
Conveniencia	1.0	2.0	3.9	2.9	7.4	18.1	30.9	30.4	3.4	100.0
Otro		0.5		1.5		1.0	0.5	6.4	90.2	100.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

Fuente, encuesta a clientes, expresado en porcentajes

El posicionamiento “más por más” implica ofrecer el mejor producto o servicio y cobrar un precio más alto para cubrir los costos elevados, los automóviles BMW, hacen alarde de superioridad en cuanto a calidad, realización, durabilidad, desempeño, o estilo y cobran un precio congruente con ello, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008)

La marca Toyota es asociada principalmente por la garantía, luego por la calidad y la durabilidad, estos tres factores son determinantes al momento que le cliente piensa en adquirir un vehículo, la marca Toyota lo ha hecho muy bien.

Se recomienda estar siempre pendiente de los clientes y de las sugerencias que estos aporten para la mejora del producto.

Gráfico 11, cómo conoció usted la marca TOYOTA

Fuente, encuesta a clientes

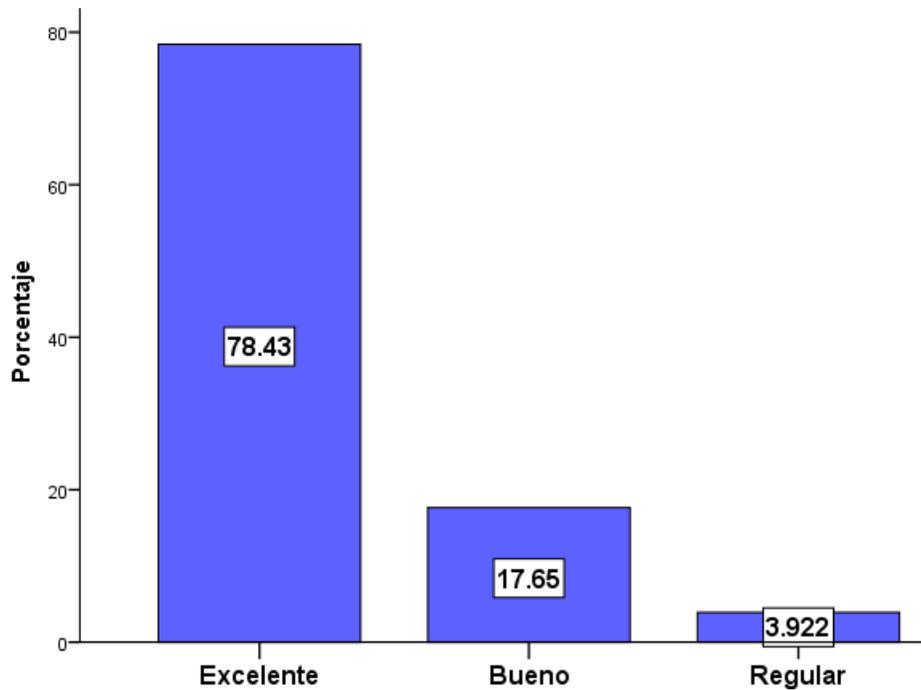
Los mercadólogos necesitan evaluar con cuidado las fortalezas y debilidades de cada competidor para responder la pregunta fundamental: ¿Qué pueden hacer nuestros competidores? Como primer paso, las compañías tienen que reunir datos sobre las metas, estrategias y el desempeño de cada competidor durante los últimos años, (Kotler & Armstrong, 2008).

Ultimadamente las referencias que es la opinión y la recomendación que los clientes hacen a sus conocidos, familiares o amigos está tomando mayor relevancia en la actualidad con un mundo más conectado, la experiencia de los clientes es fácilmente comunicada, las redes sociales hoy más que nunca juegan un papel importante.

Según la entrevista realizada al gerente de la sucursal, este nos comenta que la empresa cuenta con un plan de mercadeo para todas sus líneas de negocio, es administrado a través de nuestra Casa Matriz por el departamento de mercadeo, el enfoque principal de este departamento está en las redes sociales.

Se recomienda a la empresa que fortalezca los sistemas de comunicación e intercambio de opiniones con los clientes, esto puede llevarle a tener los prospectos e incrementar su nivel de ventas.

Gráfico 12, cómo califica su experiencia con la marca TOYOTA

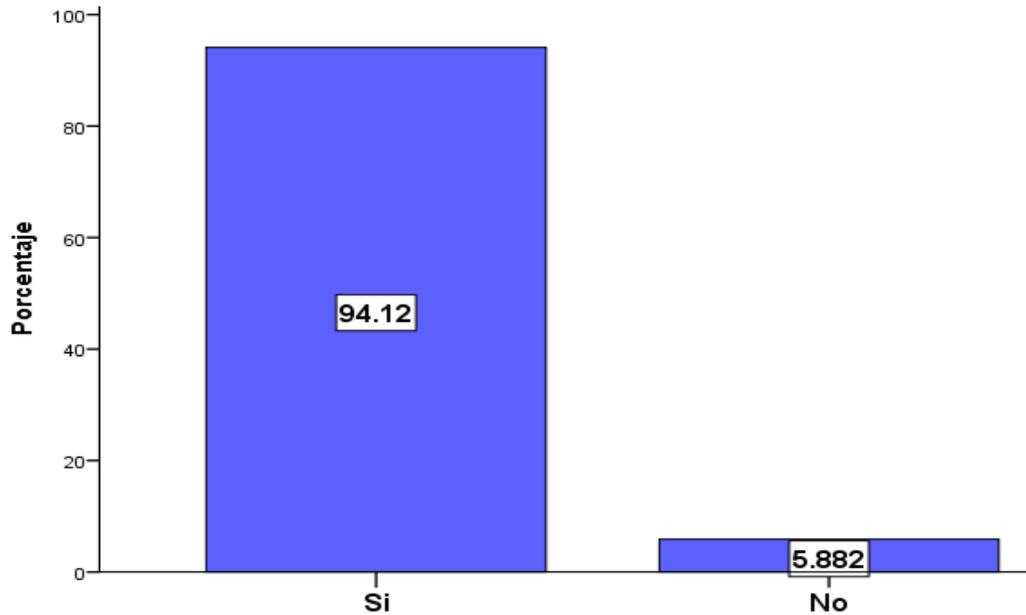


Fuente, encuesta a clientes

En una entrevista, Katsuaki Watanabe, presidente de Toyota, ofrece un concepto poco común para con los intercambios, Watanabe menciona las tres claves para la salud de largo plazo: mejorar la calidad del producto, mantenerse reduciendo los costos, y desarrollar los recursos humanos, (Liker, 2004).

Es notorio que los esfuerzos que hace la marca están siendo percibidos de la misma manera por sus clientes, el producto brinda una experiencia muy buena.

Es recomendable que la empresa distribuidora siga escuchando las opiniones de sus clientes y esta retroalimente al proveedor para que puedan ser tomadas en cuenta.

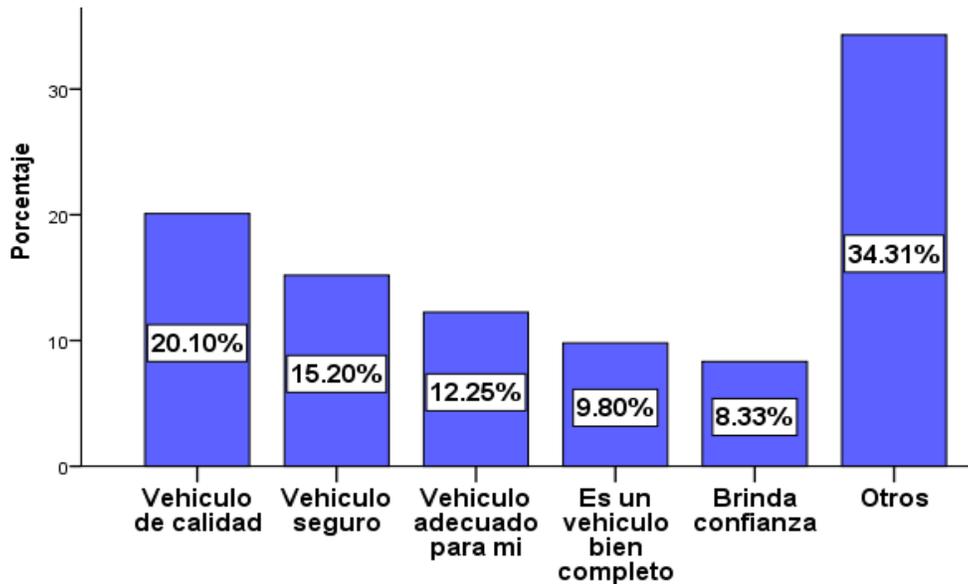
Gráfico 13, Ha cumplido sus expectativas la calidad del producto

Fuente, encuesta a clientes

(Best, 2007), cita el método Kano, una herramienta de ingeniería de concepto, que se desarrolló para ayudar a los ingenieros de diseño de producto, para comprender lo que los clientes desean tener o evitar, así como entender las dimensiones del producto que influyen en su nivel de satisfacción.

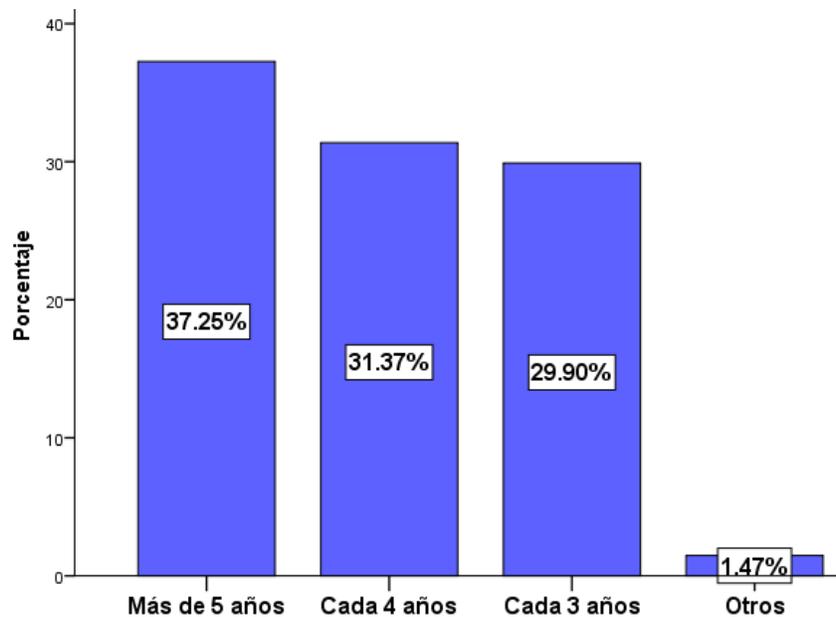
Toyota como marca está interesada en producir vehículos que cumplan las expectativas de sus clientes, esto es confirmado y representa una ventaja competitiva para la marca.

Se recomienda a la empresa distribuidora investigar un poco más acerca de la experiencia de sus clientes en pro de la mejora continua y la satisfacción de sus clientes.

Gráfico 14, porque ha cumplido sus expectativas

Fuente, encuesta a clientes

Los clientes valoran mayormente la calidad del vehículo, esto es determinante en el posicionamiento actual que posee la marca.

Gráfico 15, con qué frecuencia renueva su vehículo

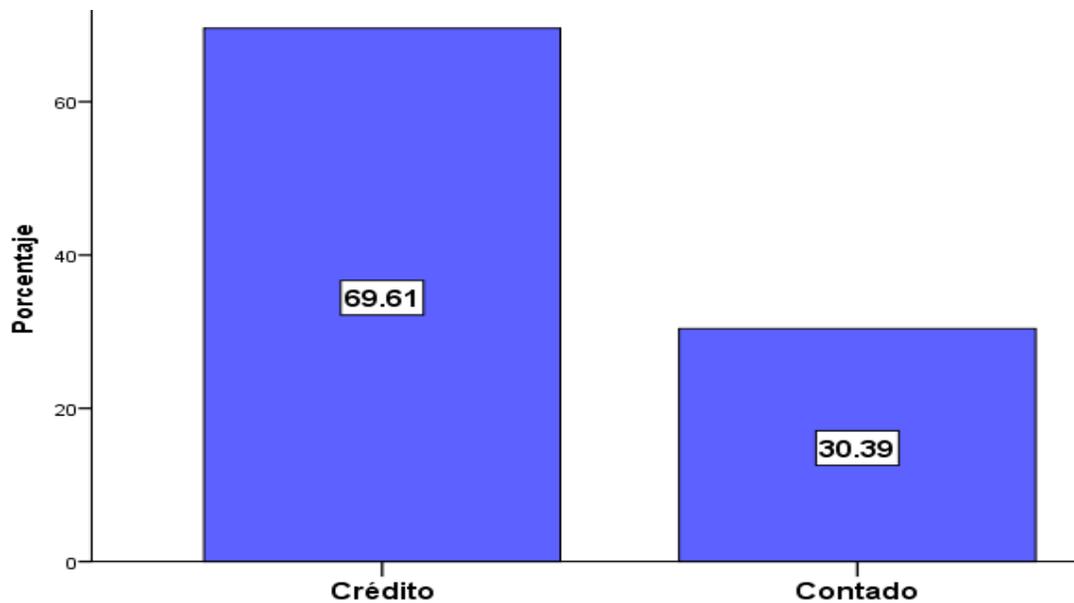
Fuente, encuesta a clientes

El benchmarking se ha convertido en una herramienta poderosa para aumentar la competitividad de una compañía. (Kotler & Armstrong, 2007).

Al ser la marca asociada con calidad y durabilidad, esto permite al cliente aprovechar al máximo los beneficios que brinda su vehículo.

Se recomienda a la empresa distribuidora, investigar qué tan frecuentemente se renuevan los vehículos de los clientes de la competencia.

Gráfico 16, como prefiere adquirir su vehículo



Fuente, encuesta a clientes

La tarea de posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales establecer una posición, seleccionar las ventajas competitivas correctas y elegir una estrategia global de posicionamiento, después, la compañía deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición elegida, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

El acceso al crédito es el factor clave que ha permitido el buen crecimiento que ha experimentado la industria automotriz en los últimos años, es una herramienta de ventas muy buena.

Es recomendable que la empresa distribuidora, aproveche más esta herramienta, busque nuevos productos financieros que incrementen sus ventas y agreguen más valor a los clientes y estos se sientan motivados a renovar o adquirir otro vehículo en la casa comercial.

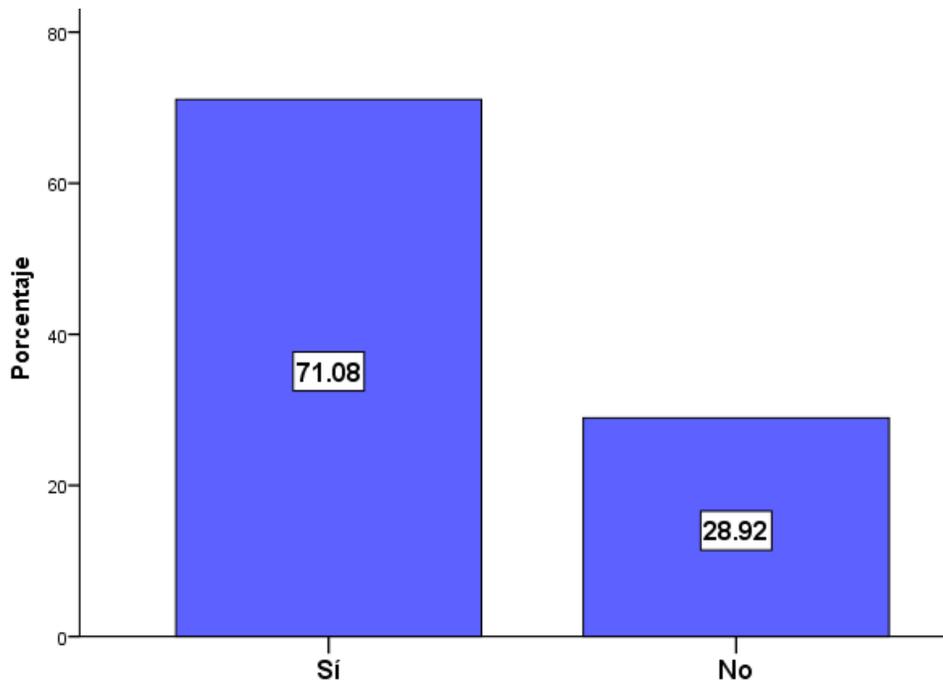
Tabla 6, como asocia usted a Casa Pellas

En orden del 1 al 9, donde 1 es la primera opción, cómo asocia usted la empresa Casa Pellas?										
Marca	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Sexta	Septima	Octava	Novena	Porcentaje acumulado
Trayectoria	34.3	20.6	11.3	6.9	5.9	3.9	5.9	10.8	0.5	100.0
Garantía	25.5	11.3	21.6	20.6	11.8	5.4	3.4		0.5	100.0
Liderazgo	17.6	24.5	25.0	9.8	4.4	8.8	5.9	3.9		100.0
Confianza	7.4	18.1	20.6	14.2	9.8	10.8	7.4	10.8	1.0	100.0
Respaldo	5.4	9.3	9.8	11.3	12.3	24.5	14.7	12.3	0.5	100.0
Seguridad	4.9	6.9	4.9	12.7	17.2	18.1	20.6	13.7	1.0	100.0
Servicio	2.9	5.9	3.4	18.1	28.9	15.7	16.7	8.3		100.0
Conveniencia	2.0	3.4	2.5	4.9	9.3	12.7	25.5	36.8	2.9	100.0
Otros			1.0	1.5	0.5			3.4	93.6	100.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

Fuente, encuesta a clientes

El comportamiento de compra de los clientes ya sea en el mercado de consumo o en el empresarial, se ve muy influenciado por el nombre de la marca o por la seguridad que ofrece el nombre de una compañía, (Best, 2007).

Casa Pellas es asociado a trayectoria, garantía y liderazgo, la empresa es conocida como líder de su industria en Nicaragua. Según la entrevista realizada al gerente de la sucursal, nos comenta que no existe otra empresa en la industria automotriz en Nicaragua que tenga presencia en casi todo el territorio nacional, como lo tiene Casa Pellas, esta cuenta con sucursales en Managua, León, Chinandega, Estelí, Matagalpa, Granada, Chontales, Puerto Cabezas y Bluefields. Se recomienda a la empresa Casa Pellas seguir innovando y escuchando a sus clientes, quienes confían en ella.

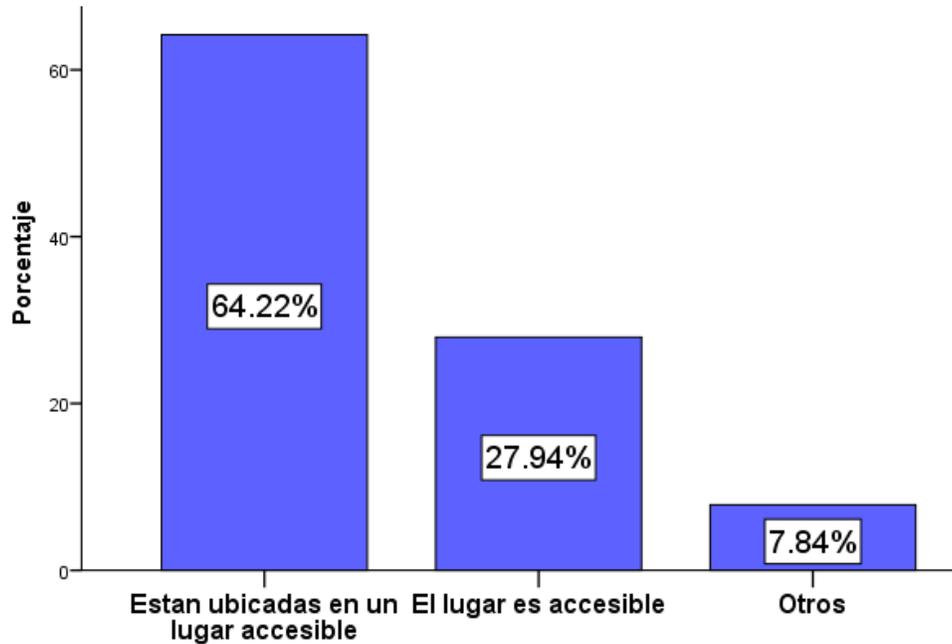
Gráfico 17, son accesibles las instalaciones

Fuente, encuesta a clientes

La diferenciación de los productos se efectúa dentro de una gama continua, en un extremo encontramos productos físicos que casi no permiten variación: pollo, acero, aspirina, no obstante, incluso aquí puede haber cierta diferenciación significativa, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

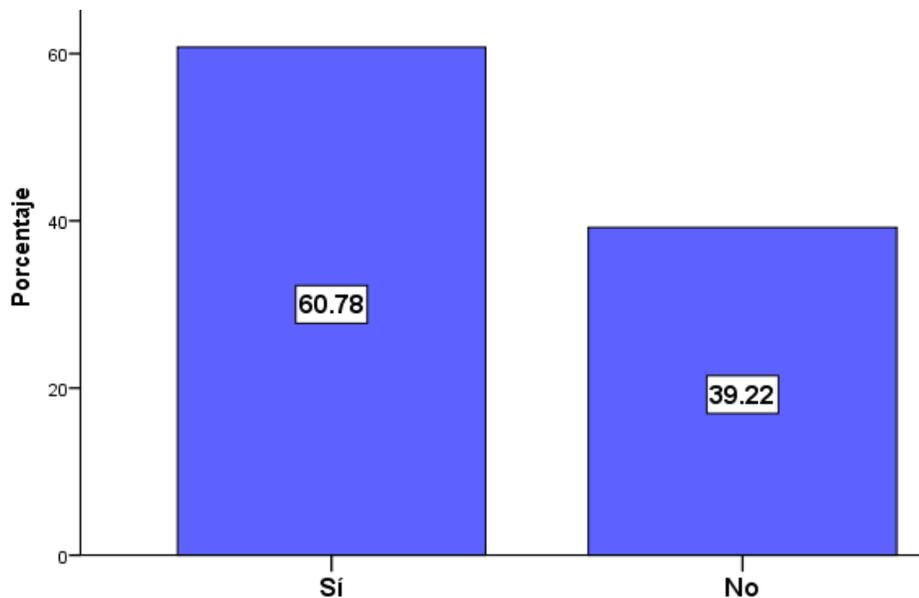
Los clientes valoran en su mayoría que las instalaciones son suficiente accesibles, sin embargo, existe otra cantidad de clientes que sugieren algunas mejoras, dentro de las diferentes sucursales de Casa Pellas puede haber diferencias, aunque sus estándares sean los mismos, algunas cuentan con servicios de talleres que deberían también ofrecerse en las demás.

Se pudo comprobar a través de la guía de observación que las instalaciones son suficiente mente accesibles para los clientes, la sucursal está ubicada sobre la carretera panamericana en un punto estratégico. Se recomienda a la empresa distribuidora valorar ampliar su red servicio de Talleres a otras sucursales.

Gráfico 18, son accesibles las instalaciones, porque

Fuente, encuesta a clientes

Dentro de otros, los clientes comentan que la sucursal es muy bonita, y que debería la empresa construir sucursales similares fuera de Estelí.

Gráfico 19, son cómodas las instalaciones

Fuente, encuesta a clientes



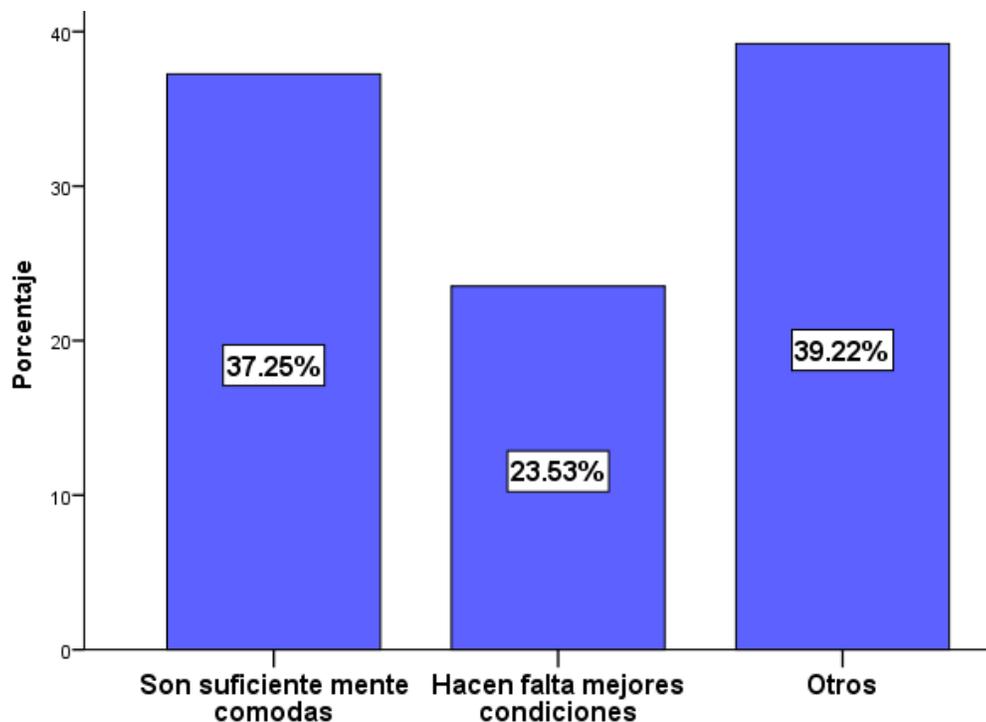
Sears, Holiday Inn y Kmart enfrentaron tiempos difíciles al no destacarse por tener los costos más bajos, ni el valor percibido más alto, ni por ser los mejores en prestar servicio a algún segmento de mercado, (Kotler & Armstrong, 2008).

Aunque muchos clientes valoran que las instalaciones son cómodas, una buena parte de los clientes comentan que no y que pueden mejorar, es importante tomar en cuenta esta realidad más aun cuando estamos claros que la comodidad del cliente es muy importante en la experiencia de compra.

Se recomienda a la empresa distribuidora hacer mejoras en el ambiente donde el cliente vive su experiencia de compra.

Se pudo comprobar a través de la guía de observación que las instalaciones son suficiente mente cómodas para los clientes, cuentan con sillas, sillones, aire acondicionado en algunas áreas incluso juegos para niños.

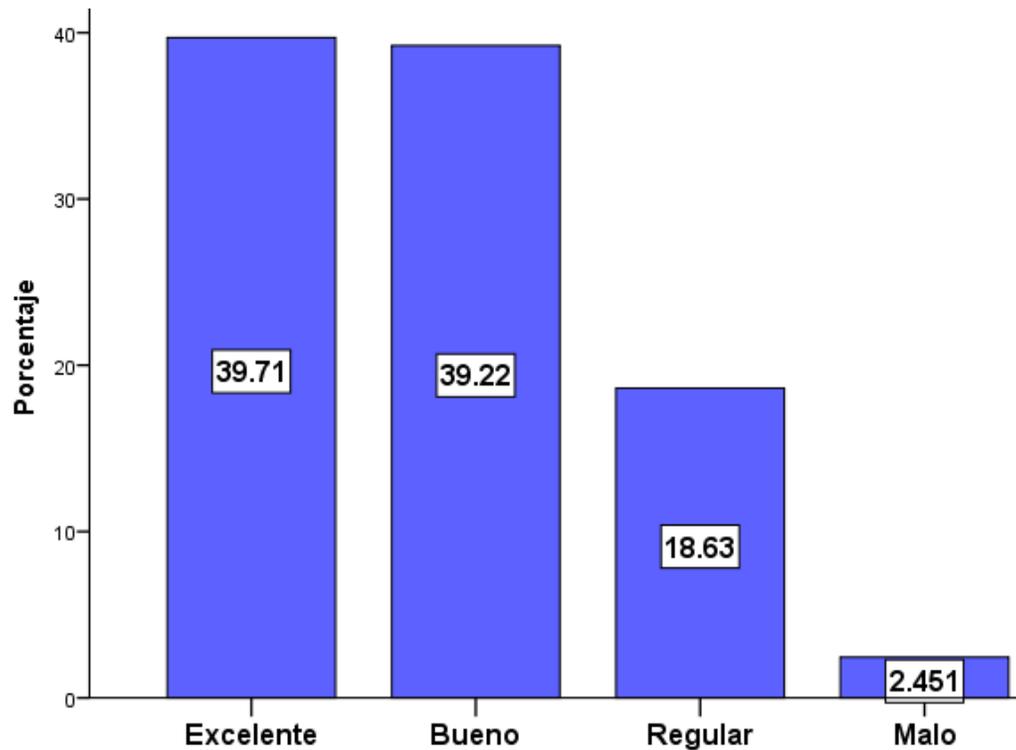
Gráfico 20, son cómodas las instalaciones



Fuente, encuesta a clientes

Dentro de otros, los clientes comentan que la empresa debería tener en al área de espera, sillas y sillones más cómodos, también aire acondicionado en la sala de ventas.

Gráfico 21, como considera la atención del ejecutivo de ventas



Fuente, encuesta a clientes

Las compañías que ofrecen “sólo lo mejor” se pueden encontrar en todas las categorías de productos y servicios, desde hoteles, restaurantes, alimentos y moda, hasta automóviles y utensilios del hogar, en ocasiones, los consumidores se sorprenden, e incluso quedan encantados, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008)

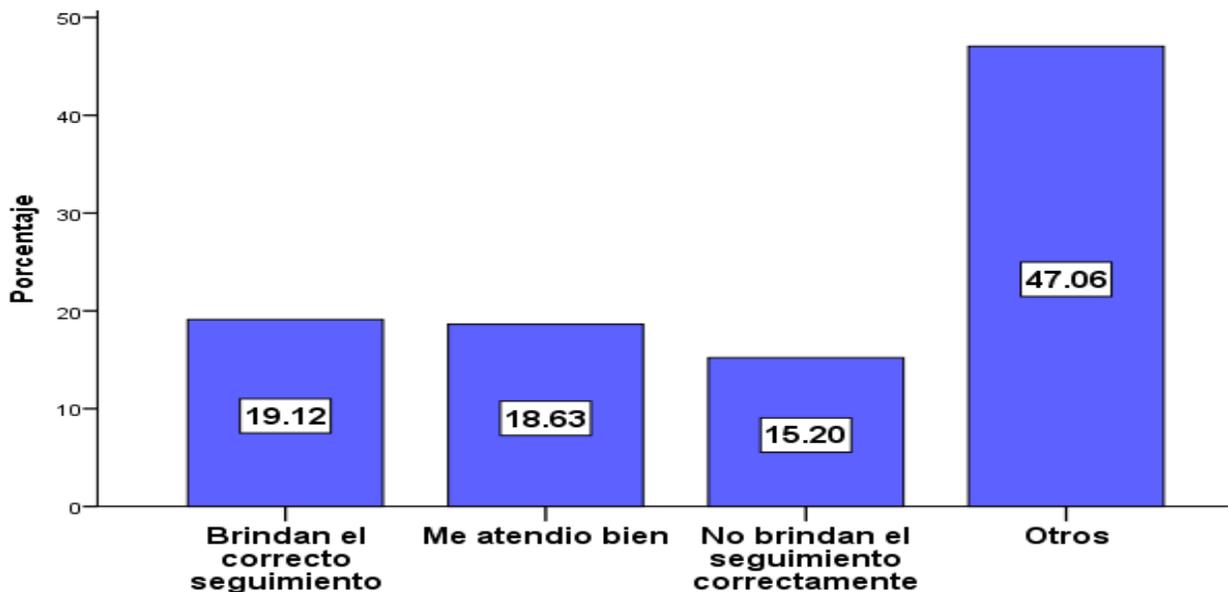
Aunque la experiencia mayormente es excelente y buena, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en reducir el margen de insatisfacción de sus clientes lo mayormente posible, lo cual representa una oportunidad para la empresa de poder cambiar la mala experiencia que han tenido sus clientes.

Según la entrevista realizada al gerente, este nos comenta que la empresa adopta los estándares de TOYOTA y no solamente en el proceso de ventas, si no también lo

hacen en el área de Repuestos y Talleres, este es un sistema completo que implica certificaciones y está enfocado en la satisfacción del cliente.

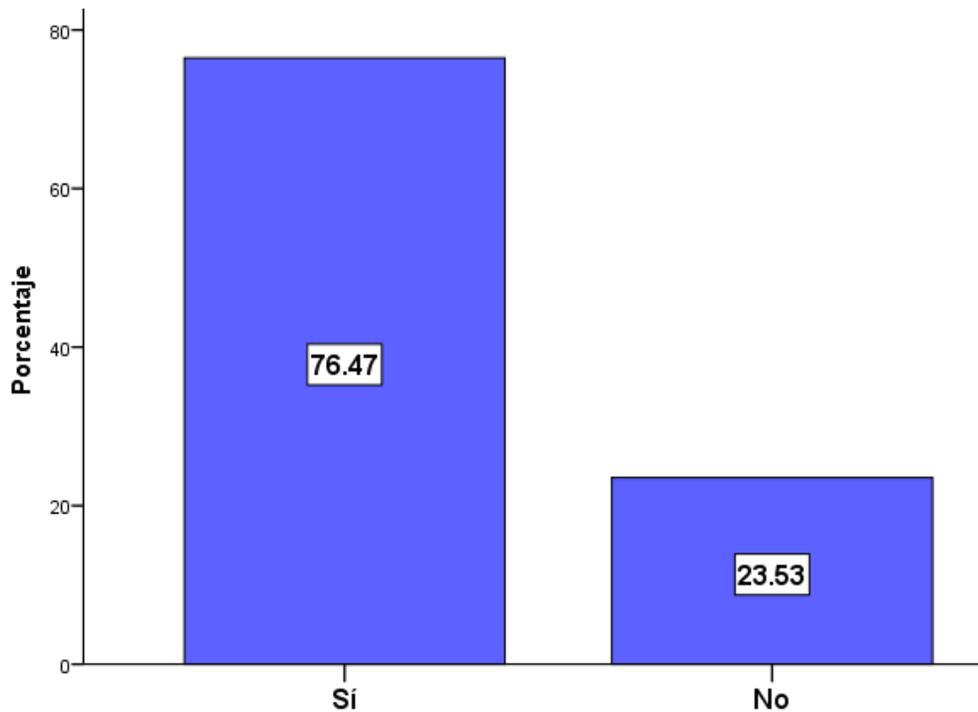
Se recomienda a la empresa distribuidora hacer un análisis más detallado de las causas de insatisfacción de sus clientes y reducir esa brecha lo más que pueda.

Gráfico 22, atención del ejecutivo de ventas



Fuente, encuesta a clientes

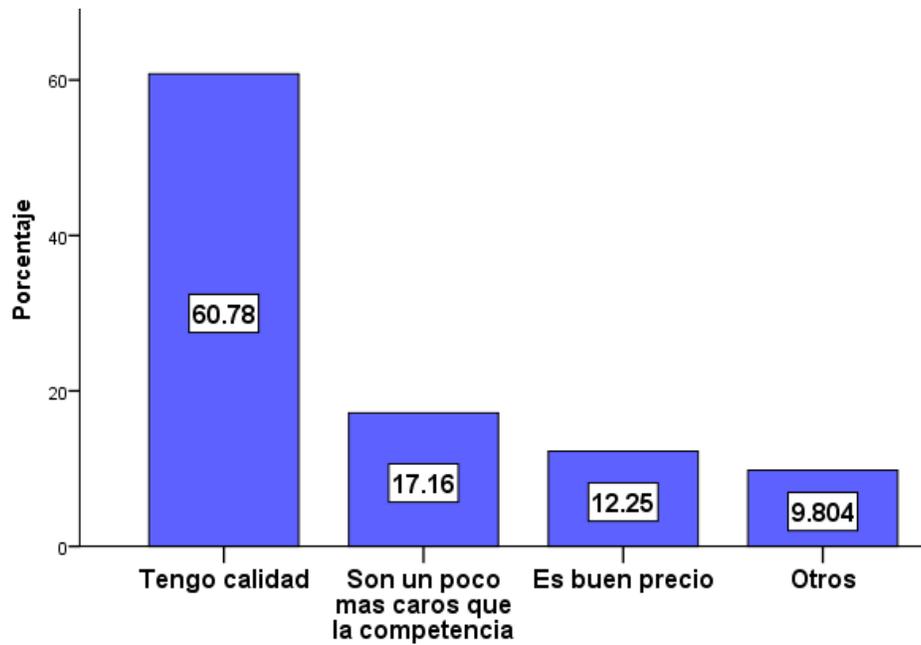
Una buena parte de los clientes sienten que no son atendidos correctamente, es recomendable que la empresa revise a detalle todo su proceso de ventas, más aún cuando la experiencia de compra de un cliente de vehículos es muy emocional.

Gráfico 23, es el precio adecuado

Fuente, encuesta a clientes

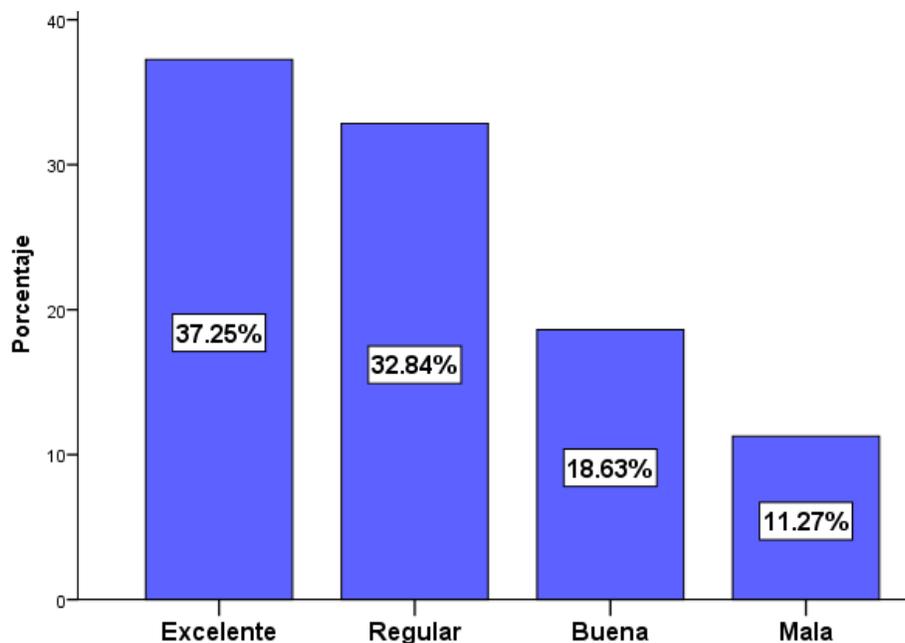
Es la respuesta a la pregunta del cliente: “¿Por qué debo comprar su marca?”, la propuesta de valor de Volvo gira en torno a la seguridad, pero también incluye confiabilidad, espacio interior, y estilo, todo por un precio mayor que el promedio pero que parece justo para esta mezcla de beneficios, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Los clientes en su mayoría están satisfechos con el precio de su vehículo, pues la marca representa para ellos calidad y garantía. Se recomienda a la empresa distribuidora analizar a mayor detalle los clientes que no están de acuerdo con el precio de su vehículo, es posible que ellos no persigan ningún valor agregado o servicio de calidad que valga el precio que ellos pagan.

Gráfico 24, es el precio del vehículo acorde a la calidad

Fuente, encuesta a clientes

Es recomendable que la empresa ponga atención a los clientes que comentan que sus precios son más elevados que la competencia, debe analizarlo más y encontrar un modo más eficiente de comunicar por qué se diferencia de la competencia.

Gráfico 25, como valora las condiciones de financiamiento

Fuente, encuesta a clientes



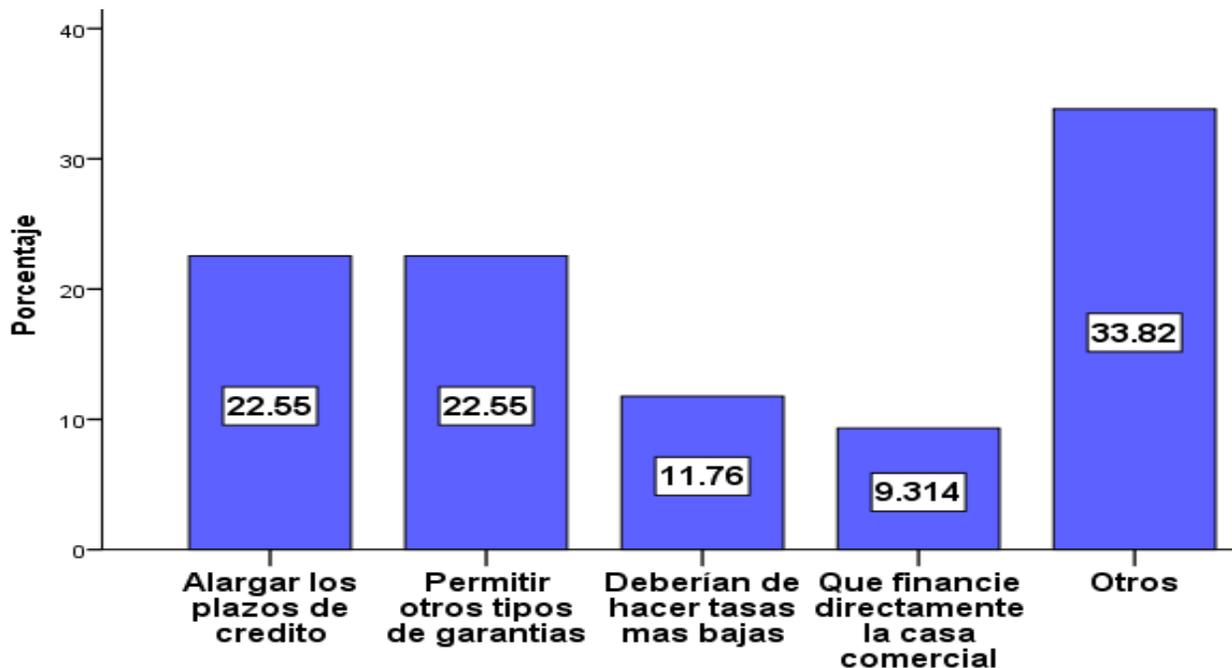
Al planear las estrategias de posicionamiento, los especialistas frecuentemente diseñan mapas de posicionamiento perceptual, los que muestran las percepciones que los consumidores tienen en importantes dimensiones de compra, sobre sus marcas en comparación con los productos de la competencia, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Las condiciones de financiamiento presentan muchas oportunidades de mejora, muchos clientes conocen diferentes productos o servicios financieros que otras empresas ofrecen como financiamiento interno o leasing con opción a compra.

Se pudo comprobar a través de la guía de observación que las facilidades y servicios financieros de las diferentes instituciones bancarias con las que colabora la empresa distribuidora están al alcance del cliente.

Aunque no depende en su totalidad de la empresa distribuidora, se recomienda que desarrolle alianzas estratégicas con distintas instituciones financieras que desarrollen productos financieros más innovadores y cumplan con las expectativas de los clientes, incluso desarrollar su propio sistema de leasing.

Gráfico 26, como valora las condiciones de financiamiento, porque

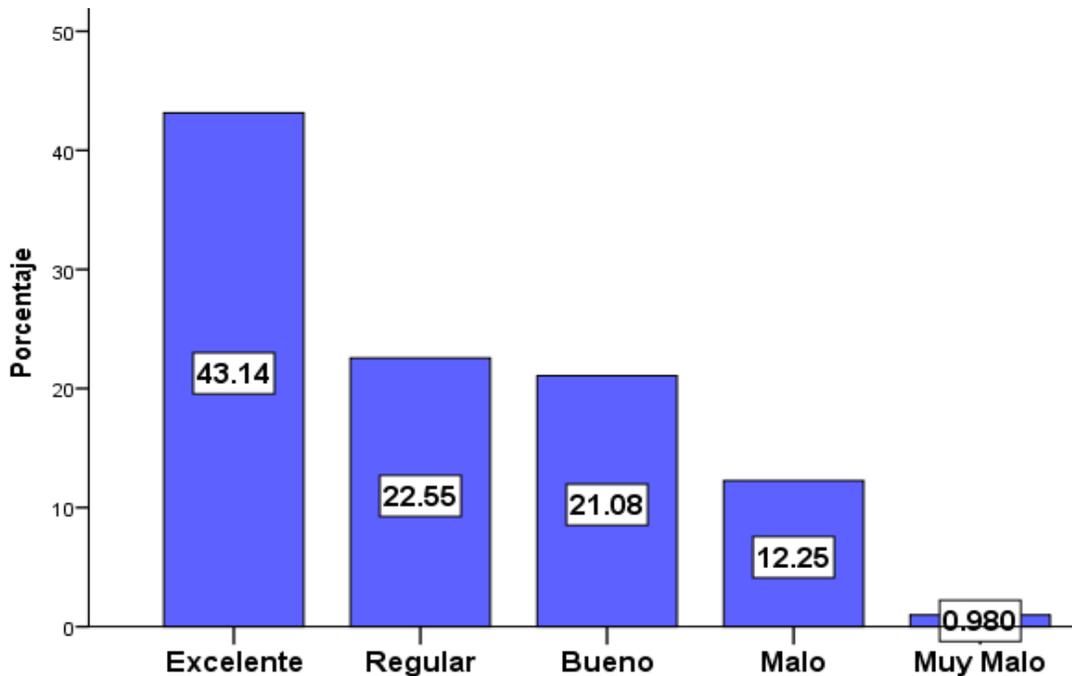


Fuente, encuesta a clientes



Las recomendaciones aquí descritas, se direccionan a la necesidad de los clientes de productos más innovadores o adaptables a sus necesidades, a largar plazos, otros tipos de garantías, mejorar las tasas de interés y financiamiento interno.

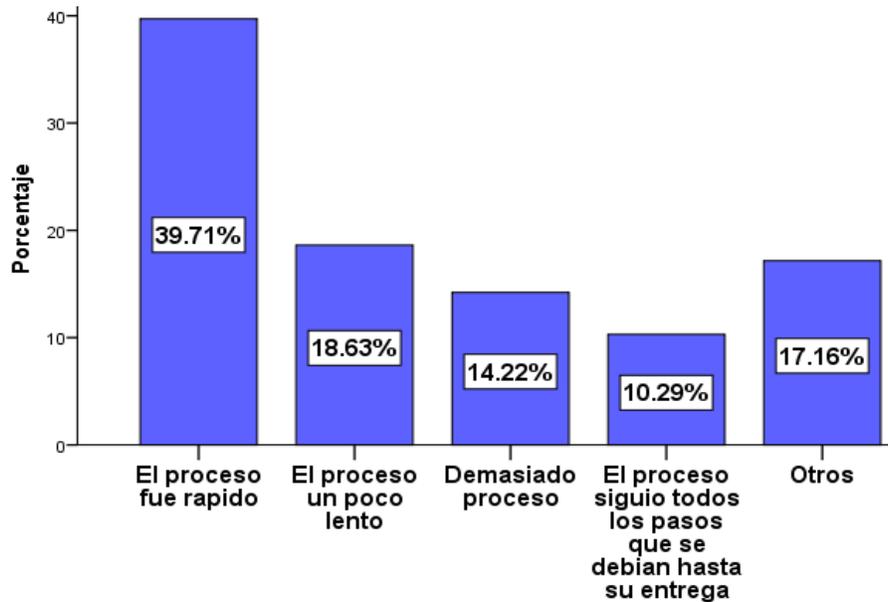
Gráfico 27, Como valora la rapidez de su atención crediticia



Fuente, encuesta a clientes

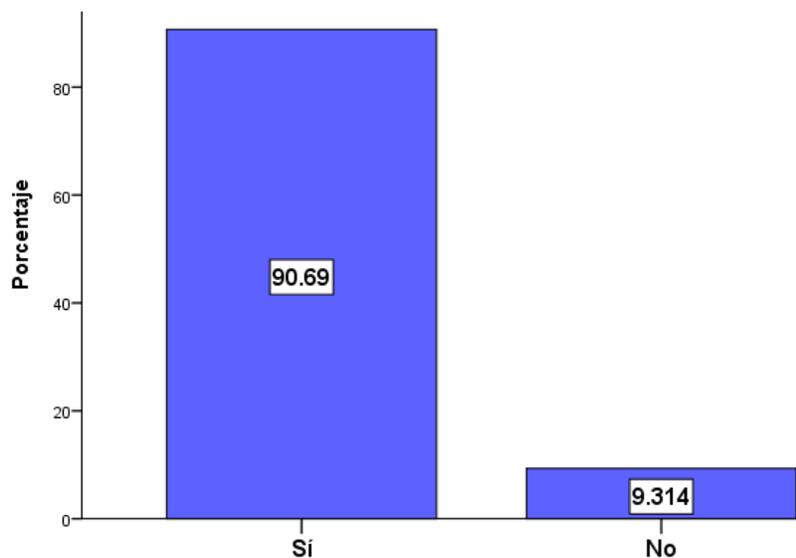
La toma de decisiones se enfoque en la mejora continua y la optimización como una empresa global superando barreras entre funciones y organizaciones (Iyer, Seshadri, & Vasher, 2010).

Los resultados obtenidos muestran una gran oportunidad de mejora en cuanto a la rapidez de la atención crediticia del cliente, muchos clientes están esperando sea está más rápida. Se recomienda a la empresa distribuidora valore con sus aliados estratégicos como mejorar el tiempo de respuesta, la venta de vehículos es muy sensible a perder ventas por tramites lentos.

Gráfico 28, rapidez de su atención crediticia

Fuente, encuesta a clientes

Es importante que la empresa distribuidora preste atención a la percepción que sus clientes tienen en cuanto a la atención crediticia, existe mucha oportunidad de mejora en cuanto a los clientes que comentan que es un poco lento y demasiados procesos.

Gráfico 29, recibió toda la información que necesitaba

Fuente, encuesta a clientes

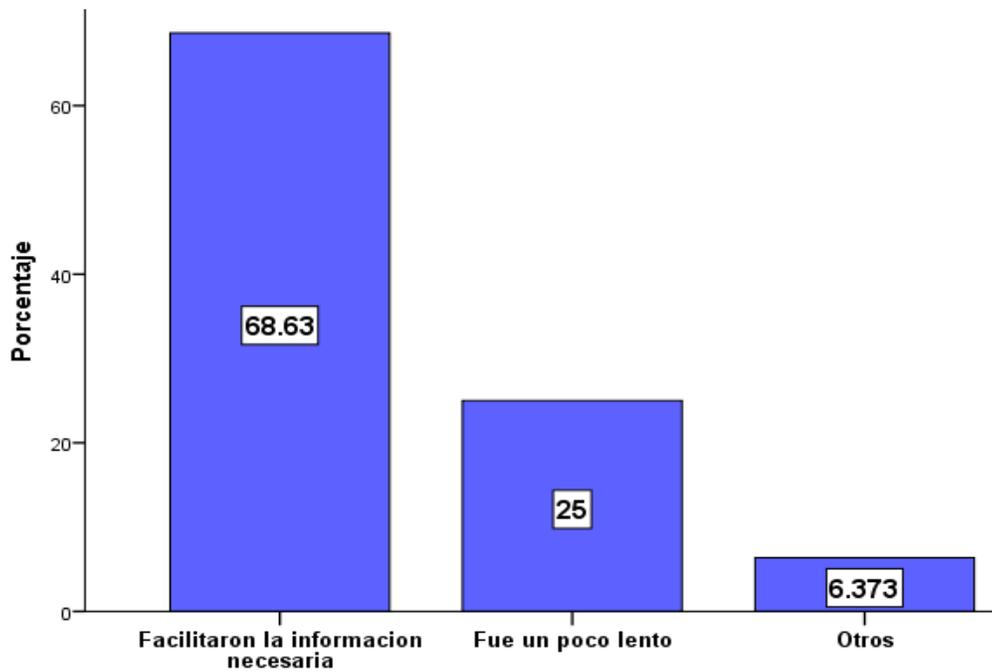
Al realizar un análisis del valor para el cliente, la compañía primero identifica los principales atributos que los clientes valoran, así como la importancia que conceden a esos atributos, luego evalúa el desempeño de la compañía y de los competidores con respecto a los atributos apreciados, (Kotler & Armstrong, 2008)

Existe oportunidad de mejora en este punto, el cliente siempre espera tener una experiencia de primer nivel, la calidad de información que el cliente recibe es determinante al momento de tomar una decisión de compra.

Se pudo comprobar a través de la guía de observación que la fuerza de venta cuenta con un proceso integral de ventas, el cual detalla paso a paso el modo correcto de atender al cliente desde la bienvenida, entrevista, presentación del producto, Tour por las instalaciones, prueba de manejo, negociación y cierre, valores agregados, hasta la entrega del vehículo.

Es recomendable que la empresa revise su proceso de atención a clientes, es posible que en cierto punto del proceso de ventas haya fallas que se puedan mejorar.

Gráfico 30, Recibió La información que necesitaba

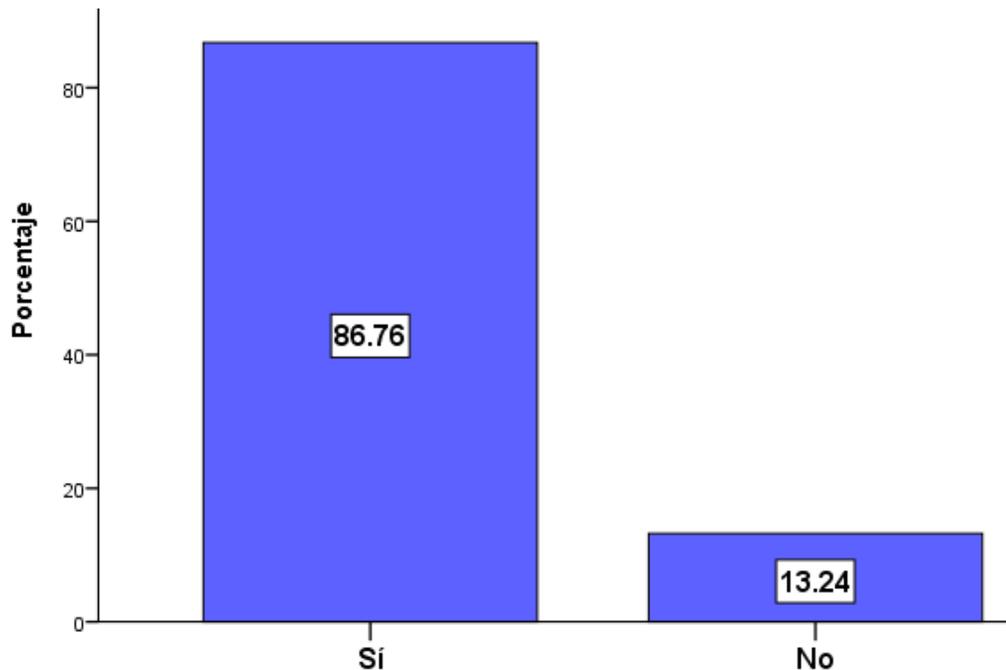


Fuente, encuesta a clientes



Igualmente, que, en el financiamiento, algunos clientes sienten que la atención es un poco lenta, se debe revisar el proceso de venta se recomienda a la empresa distribuidora capacitar al personal si es necesario.

Gráfico 31, recibió el acompañamiento necesario



Fuente, encuesta a clientes

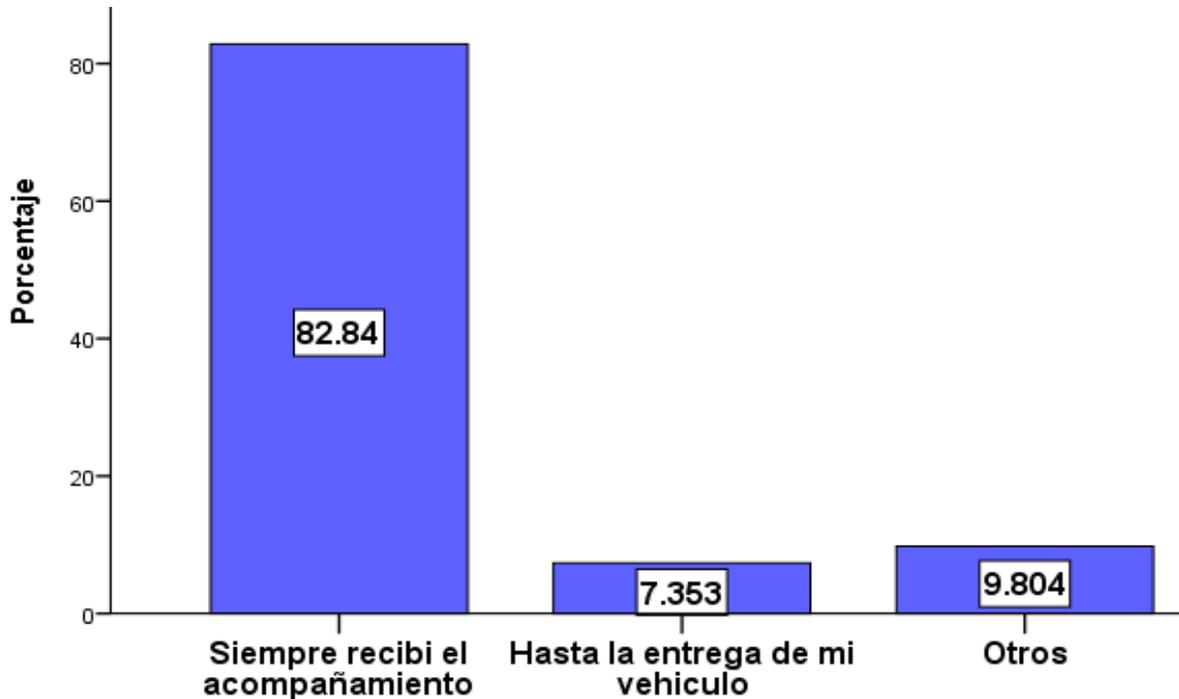
Sabemos que la gente de Disney es amigable y positiva y Singapore Airlines goza de una excelente reputación que se basa en gran parte en la gracia de sus sobrecargos, la diferenciación del personal requiere que la compañía seleccione con cuidado su personal de contacto con los clientes y lo capacite bien, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Existe oportunidad de mejora en cuanto al acompañamiento del cliente en el proceso de compra, esto en particular es muy importante funcione correctamente, pues de esto puede depender hacer una venta a su cliente.

Se pudo comprobar a través de la guía de observación que los procesos son amigables tanto para los clientes como los colaboradores de la empresa distribuidora.

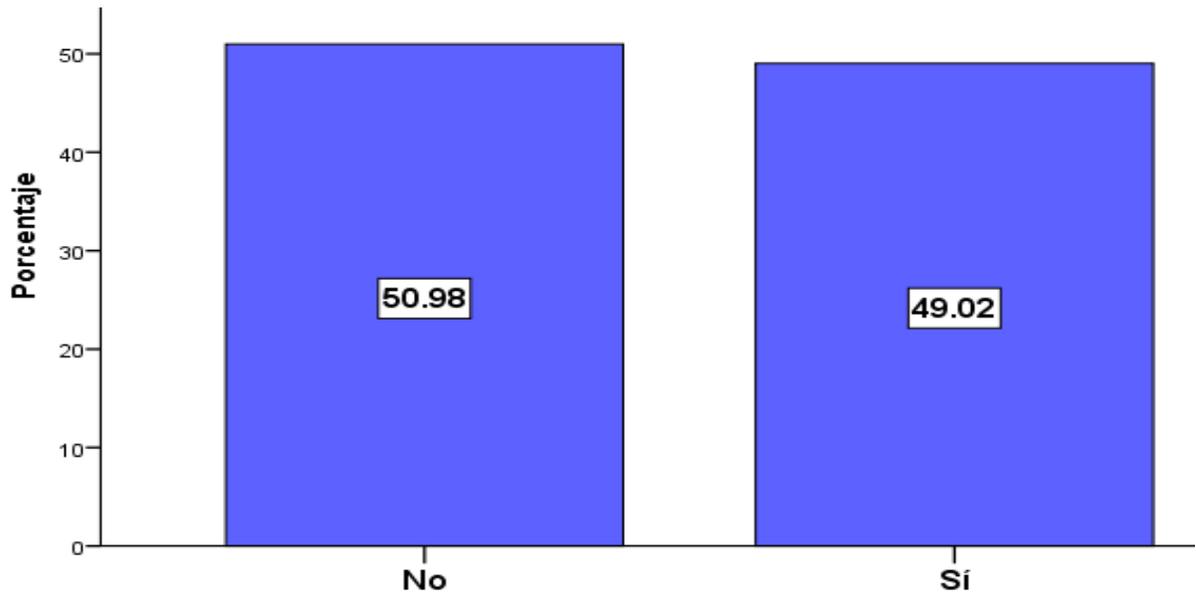
Se recomienda que la empresa distribuidora revise a detalle su proceso de ventas y encuentre las oportunidades de mejora que le ayuden a ser mejor cada día, debe valorar a detalle para lograr hacer la diferencia.

Gráfico 32, recibió el acompañamiento adecuado



Fuente, encuesta a clientes

Dentro de otros, existen comentario de clientes que posiblemente no percibieron los esfuerzos de la fuerza de ventas en la atención que se le brindo, es necesario revisar el proceso de ventas para afinar detalles.

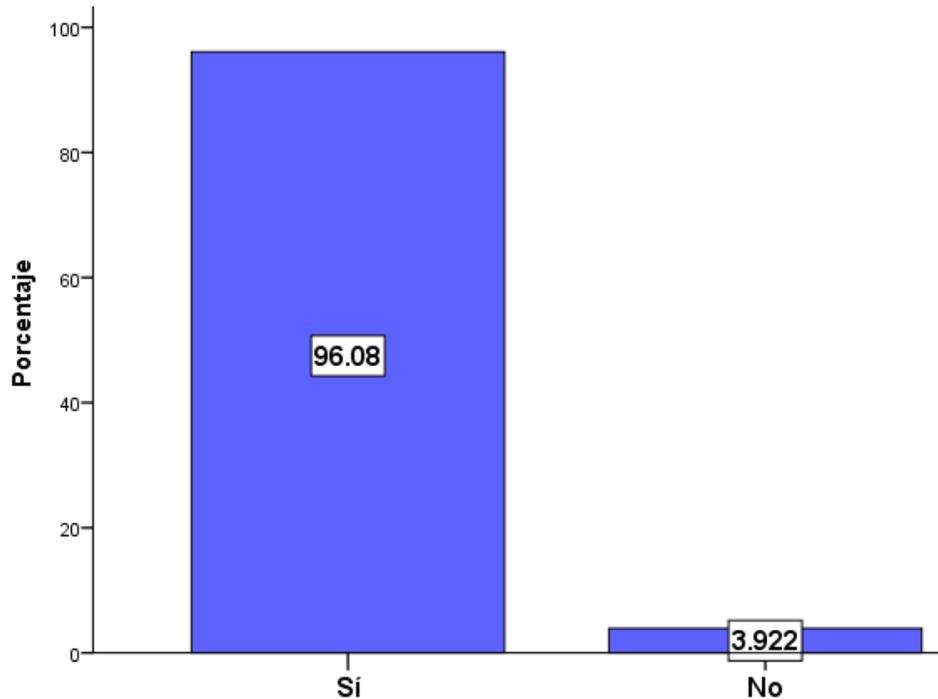
Gráfico 33, ha recibido el seguimiento por parte de su ejecutivo de ventas

Fuente, encuesta a clientes

El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

El seguimiento post venta es una herramienta invaluable, es fuente de referencia a otros clientes, generación de prospectos y recompra, esto no puede descuidarse, la empresa distribuidora tiene mucha oportunidad de mejora en este punto.

Es recomendable que le empresa desarrolle un plan de seguimiento post venta, esto puede ser a través de su sistema CRM, este sistema puede programar llamadas a los clientes que se les entrego su vehículo hace un mes, dos meses, seis meses, etc, esto mejorara sin dudas los resultados de la empresa y satisfacción de sus clientes.

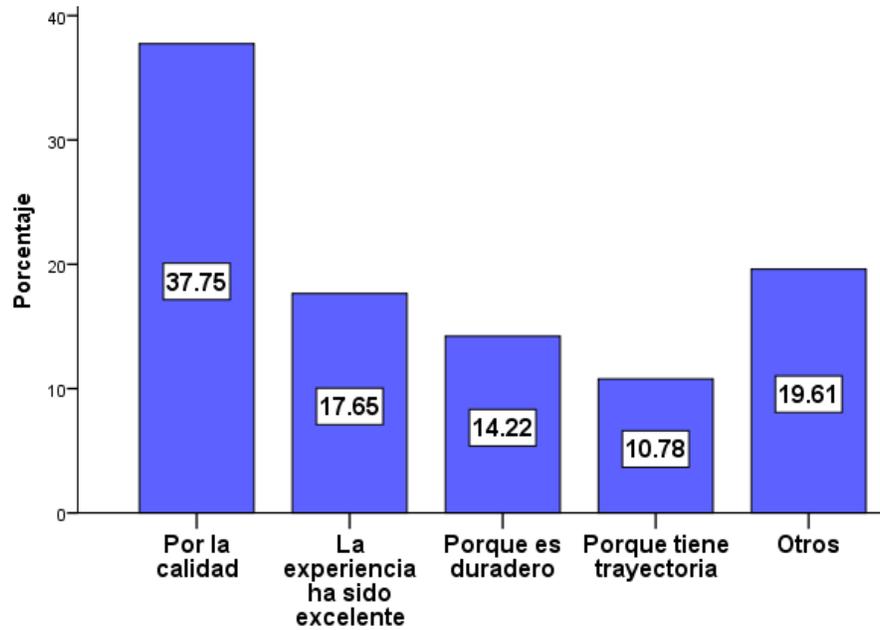
Gráfico 34, está dispuesto a comprar nuevamente un TOYOTA

Fuente, encuesta a clientes

Las marcas son mucho más que nombres y símbolos, representan las percepciones y sentimientos que tienen los consumidores hacia un producto y su desempeño, lo que el producto o servicio significa, en el análisis final, las marcas existen en las mentes de los consumidores, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

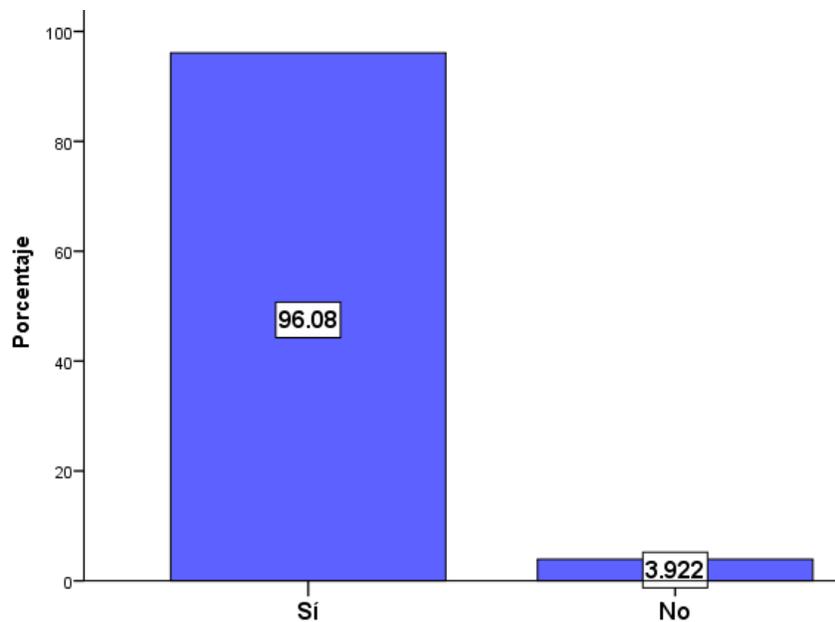
La marca se encuentra en una posición privilegiada, la oportunidad de mejora que tiene la marca es en el proceso de preparación de los vehículos, pues algunos clientes mostraron inconformidad con algunos detalles que pueden evitarse.

Se recomienda a la empresa distribuidora revisar y ajustar si sistema de preparación de vehículos de modo de este permita resolver cualquier inconveniente del vehículo antes de la entrega.

Gráfico 35, compraría nuevamente un TOYOTA

Fuente, encuesta a clientes.

Los clientes valoran grandemente la calidad del vehículo, su experiencia es excelente y es un vehículo duradero.

Gráfico 36, recomendaría TOYOTA a sus familiares y amigos

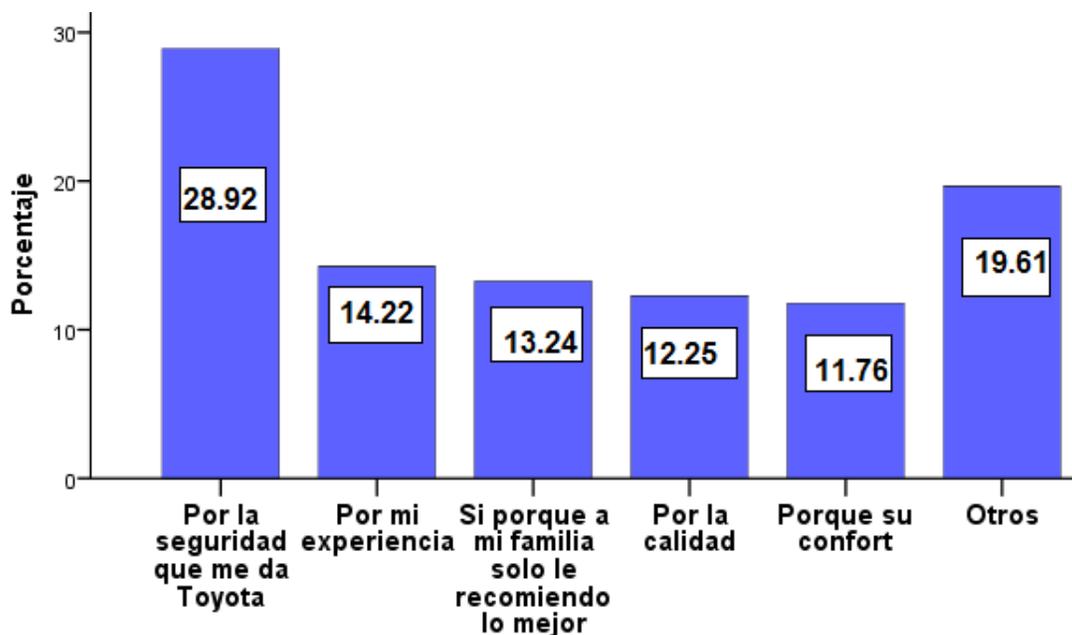
Fuente, encuesta a clientes



Algunas marcas, como Coca-Cola, Tide, Nike, Harley Davidson, Disney, y otras, se convierten en iconos de proporciones épicas que mantienen su poder en el mercado durante años, e incluso durante generaciones, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

Definitivamente TOYOTA se posiciona muy bien en la mente del consumidor, logrando un índice de aceptación excelente se recomienda a la empresa distribuidora no bajar la guardia y estar siempre en búsqueda de la mejora continua.

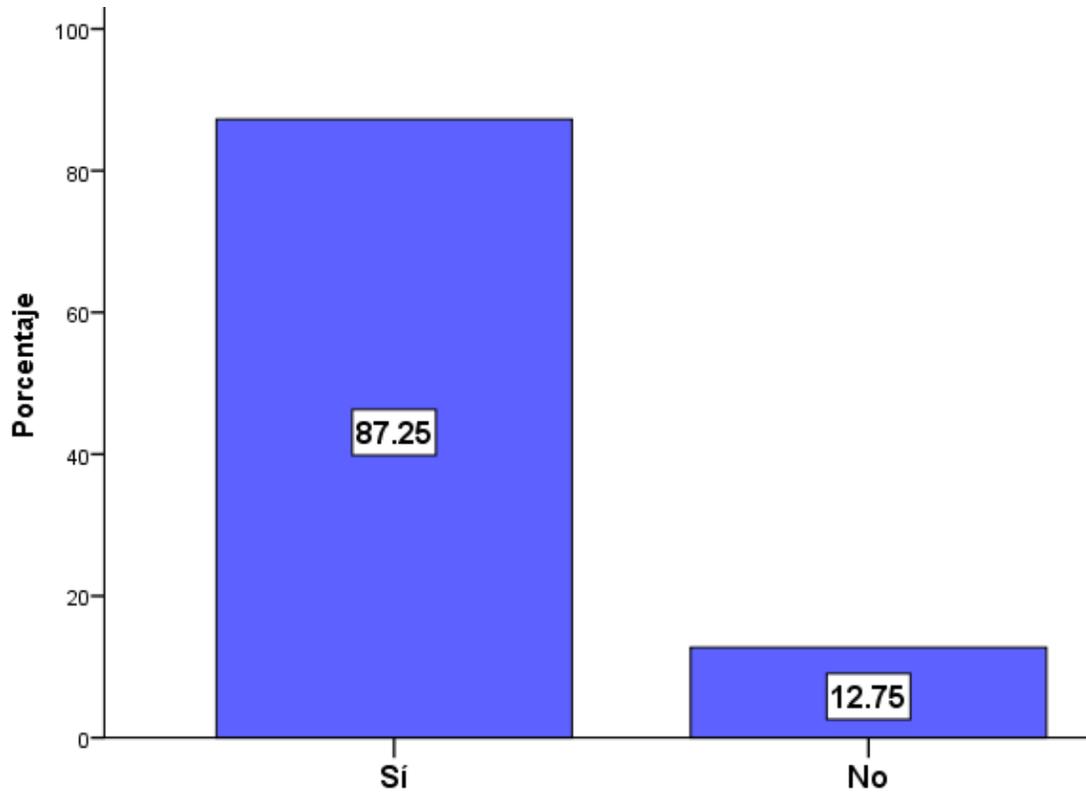
Gráfico 37, recomendaría la marca Toyota a sus familiares y amigos



Fuente, encuesta a clientes

La marca está posicionada muy bien por su seguridad, por la experiencia de su usuario, por su calidad y confort.

Gráfico 38, recomendaría la empresa distribuidora a sus familiares y amigos



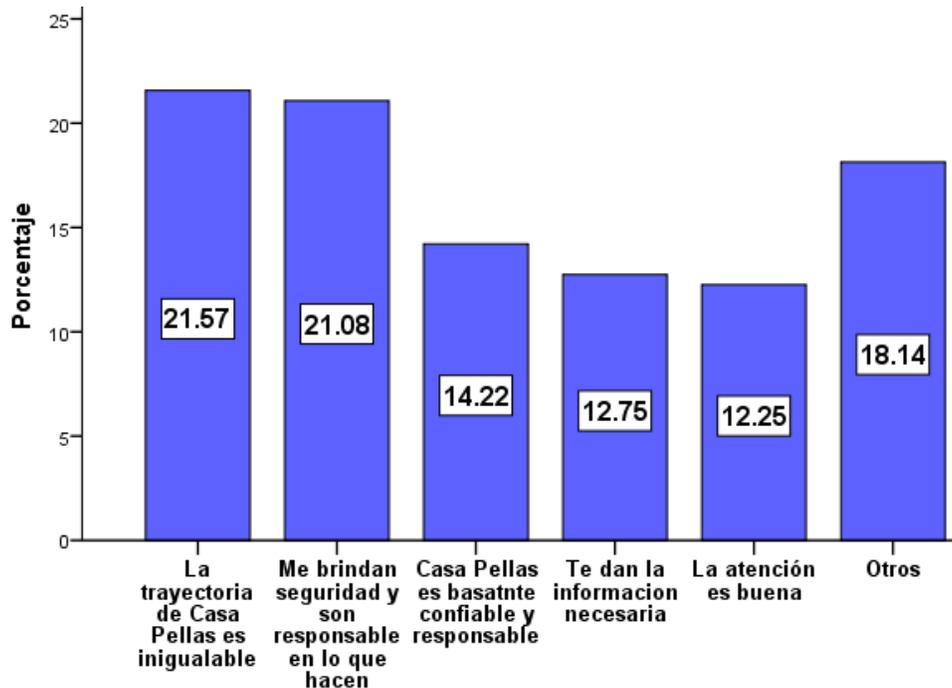
Fuente, encuesta a clientes

Una vez que la empresa ha decidido en cuáles segmentos del mercado ingresará, debe definir qué posiciones ocupará en esos segmentos, la posición de un producto es el lugar que éste ocupa, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008)

La percepción que los clientes tienen sobre la empresa distribuidora es excelente, la oportunidad de mejora está en el seguimiento post venta.

Se recomienda a la empresa distribuidora revisar su proceso de ventas y post venta a detalle y trabajar en pro de la mejora continua.

Gráfico 39, recomendaría a Casa Pellas a sus familiares y amigos



Fuente, encuesta a clientes

La empresa distribuidora se encuentra bien posicionada en la mente de los clientes, ellos se sienten bien atendidos y valoran mucho la trayectoria de esta, eso les brinda seguridad y confianza.

Tabla 7, Que medios de comunicación de comunicación utiliza

En el orden de 1 a 7, donde 1 es el más importante, ¿qué medios de comunicación utiliza usted para informarse al momento de pensar adquirir un vehículo?								
Marca	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Sexta	Septima	Porcentaje acumulado
Internet	50.0	21.1	18.6	6.4	2.5	1.0	0.5	100.1
Periódicos	11.8	32.4	15.7	12.3	13.2	13.7	1.0	100.0
Radio	10.3	14.7	20.1	17.2	26.0	9.8	2.0	100.0
Television	9.3	13.2	26.5	27.9	20.6	2.0	0.5	100.0
Redes sociales	8.3	12.3	14.7	31.4	16.2	13.2	3.9	100.0
Otros	8.3	2.5	1.0	1.0	1.0	7.4	79.9	100.0
Revistas	2.0	3.9	3.4	4.9	20.6	52.9	12.3	100.0
Total	100.0	700.1						

Fuente, encuesta a clientes

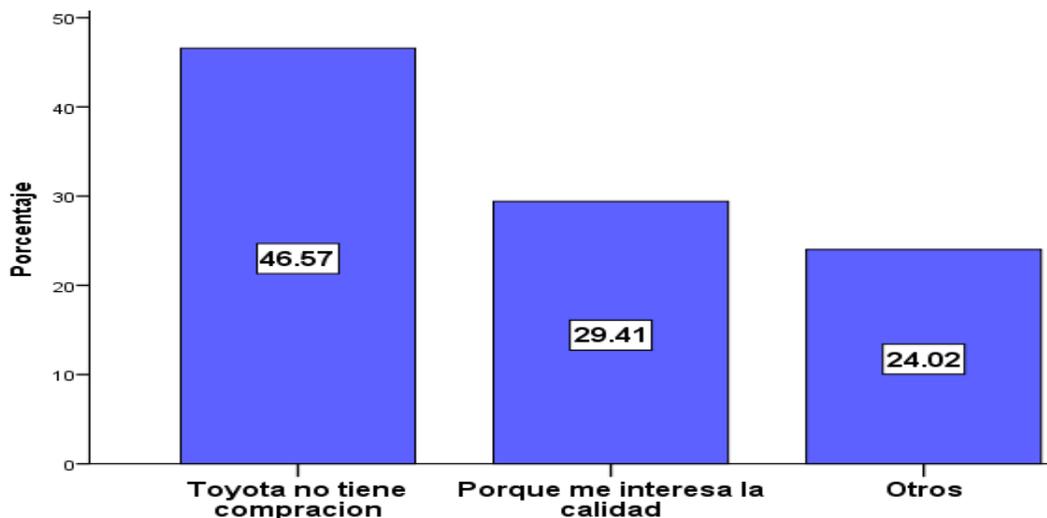


Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, deberá tomar medidas firmes para comunicar y entregar esa posición a los consumidores meta, el programa de marketing de una compañía deberá apoyar en su totalidad la estrategia de posicionamiento elegida, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

El internet es la fuente más consultada por los clientes, esto abre muchas oportunidades de seguir posicionándose de forma más efectiva al ser una publicidad incluso más limpia y económica que otras.

Se recomienda a la empresa distribuidora fortalecer su programa de publicidad en la página web y redes sociales, hoy los clientes prefieren ser contactados e informarse a través de las redes.

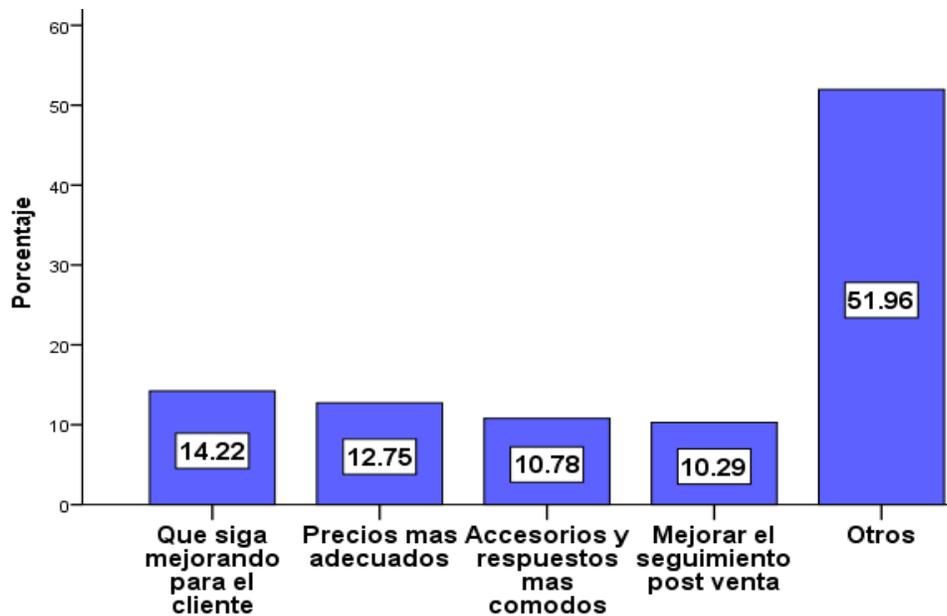
Gráfico 40, si el mercado ofreciera un vehículo similar a TOYOTA, estaría dispuesto a comprarlo, porque



Fuente, encuesta a clientes

Esta marca brinda seguridad para sus clientes y se sienten orgullosos de poseerla, su calidad siempre es bien valorada.

Gráfico 41, que le recomendaría usted a TOYOTA y Casa Pellas



Fuente, encuesta a clientes

Cada marca tiene un posicionamiento producto, precio específico, que atrae a diferentes tipos de clientes o de situaciones de consumo, cualquiera que sea el público objetivo al que se dirige una empresa, ésta deberá desarrollar una estrategia de marketing táctico que incluya el posicionamiento de su producto y los esfuerzos de comunicación y distribución, (Iyer, Seshadri, & Vasher, 2010).

Los clientes sugieren seguir en el proceso de la mejora continua, adecuar los precios de los vehículos, accesorios y repuestos más accesibles en cuanto a precio y mejorar el seguimiento post venta.

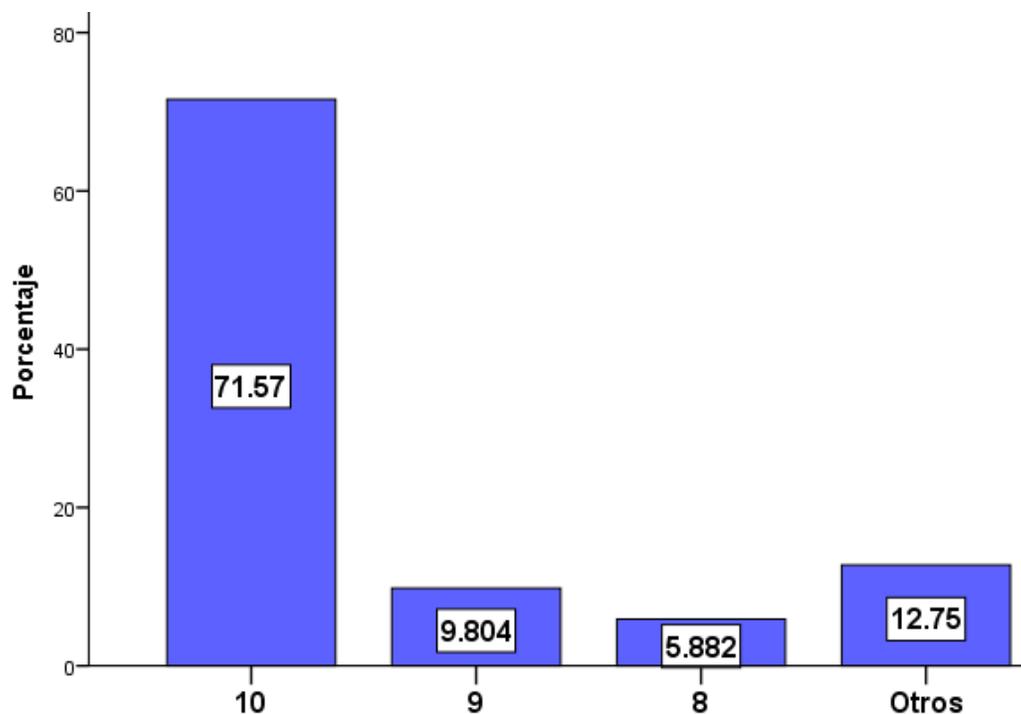
Según la entrevista realizada al gerente, este nos comenta que, TOYOTA es una marca cambiante, siempre está en proceso de mejora continua (Crecimiento), a su vez, conserva siempre sus filosofías desde que iniciaron operaciones (Madurez), la combinación de ambas ha permitido a esta marca ser reconocida a nivel mundial, cree que Toyota tiene mucho que dar, está innovando constantemente agregando más valor al producto y cambiando constantemente y adaptándose, esto es fácilmente apreciable

al ver cómo año con año está enfocada en el proceso de evolución y mejora continua, por ejemplo los vehículos Híbridos.

Los clientes prestan mucha atención a los accesorios y la post venta, es recomendable que la empresa defina algún tipo de paquete especial que les permita a los clientes adquirir sus accesorios y repuestos con mejores precios, además de asegurarse que su proceso post venta este trabajando adecuadamente.

7.3. Describir las acciones implementadas por la empresa distribuidora para el posicionamiento de la marca TOYOTA.

Gráfico 42, en un rango del 1 al 10 que tan leal es a TOYOTA



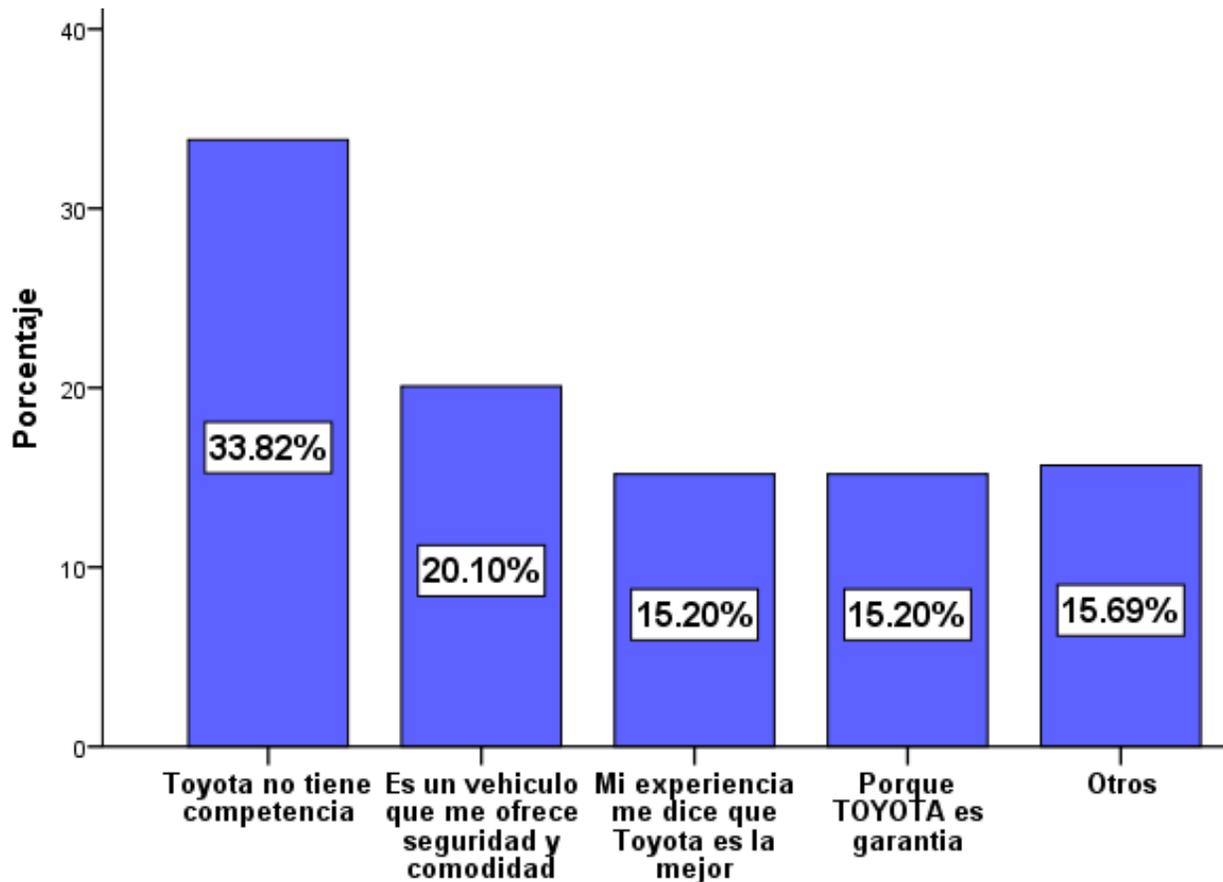
Fuente, encuesta a clientes

Marcas como Coca-Cola generan activos gracias a su notoriedad y posición de liderazgo en los mercados, otros activos que influyen en el valor de una marca se derivan de su imagen de calidad, relevancia, y niveles de lealtad de sus clientes, (Best, 2007).

La marca TOYOTA cuenta con una privilegiada posición en la mente de sus clientes, es asociada por sus clientes como un vehículo de calidad y que cumple sus expectativas.

Se recomienda a la empresa distribuidora seguir trabajando enfocado en la mejora continua que es un principio TOYOTA, que garantiza la satisfacción de sus clientes.

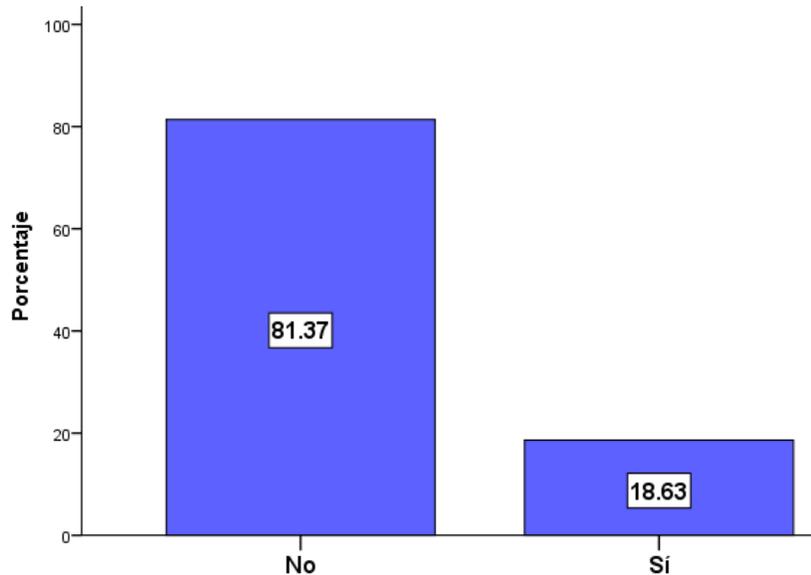
Gráfico 43, en un rango del 1 al 10 que tan leal es a TOYOTA



Fuente, encuesta a clientes

Los clientes comentan que es un vehículo sin competencia que ofrece seguridad, una buena experiencia y garantía.

Gráfico 44, si el mercado ofreciera un vehículo similar a TOYOTA, estaría dispuesto a comprarlo



Fuente, encuesta a clientes

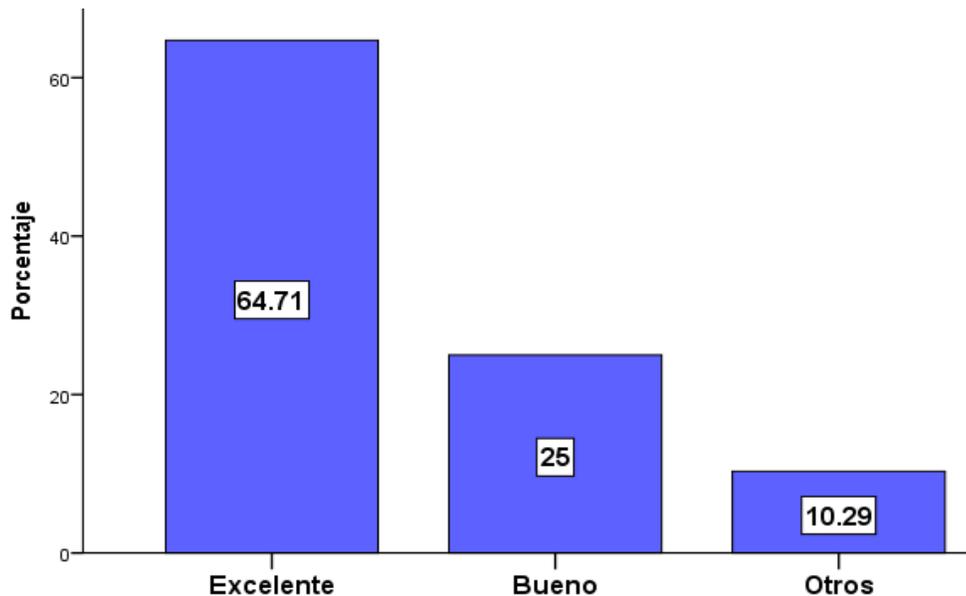
Toyota expandió su línea de producto, de una forma secuencial, desde el segmento de automóviles de precios bajos, que ofrecía en la década de los 60, a la situación actual, en la que Toyota ofrece una línea completa de automóviles, (Iyer, Seshadri, & Vasher, 2010).

La experiencia de los clientes de TOYOTA, en cuanto a producto, servicio y estándares de operación, hace que estos valoren sobre cualquier otra marca sus bondades, esto genera lealtad, por mucho esta marca es considerada por sus clientes como la mejor opción de compra.

Se pudo comprobar a través de la guía de observación que la empresa cumple con los estándares exigidos por su proveedor TOYOTA en cuanto a rotulo visible, área de estacionamiento, sala de ventas, servicio de internet, diferentes métodos de pago, señalización interna, stock de repuestos, Talleres, Área de recepción de vehículos, sala de espera, cortesía para los clientes y climatización.

Se recomienda a la empresa distribuidora aprovechar aún más estas ventajas competitivas de la marca que distribuye permitiéndole alcanzar otros segmentos en los que puede sacar más provecho como el segmento de autos compactos.

Gráfico 45, ha recibido por parte de los Talleres la asesoría técnica necesaria



Fuente, encuesta a clientes

McKesson Corporación, un mayorista farmacéutico importante, asesora a sus 12,000 encargados de farmacias independientes y los ayuda a establecer sistemas de contabilidad, inventarios, y pedidos por computadora, al ayudar a sus clientes a competir mejor, McKesson se gana la lealtad del cliente y aumenta sus ventas, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

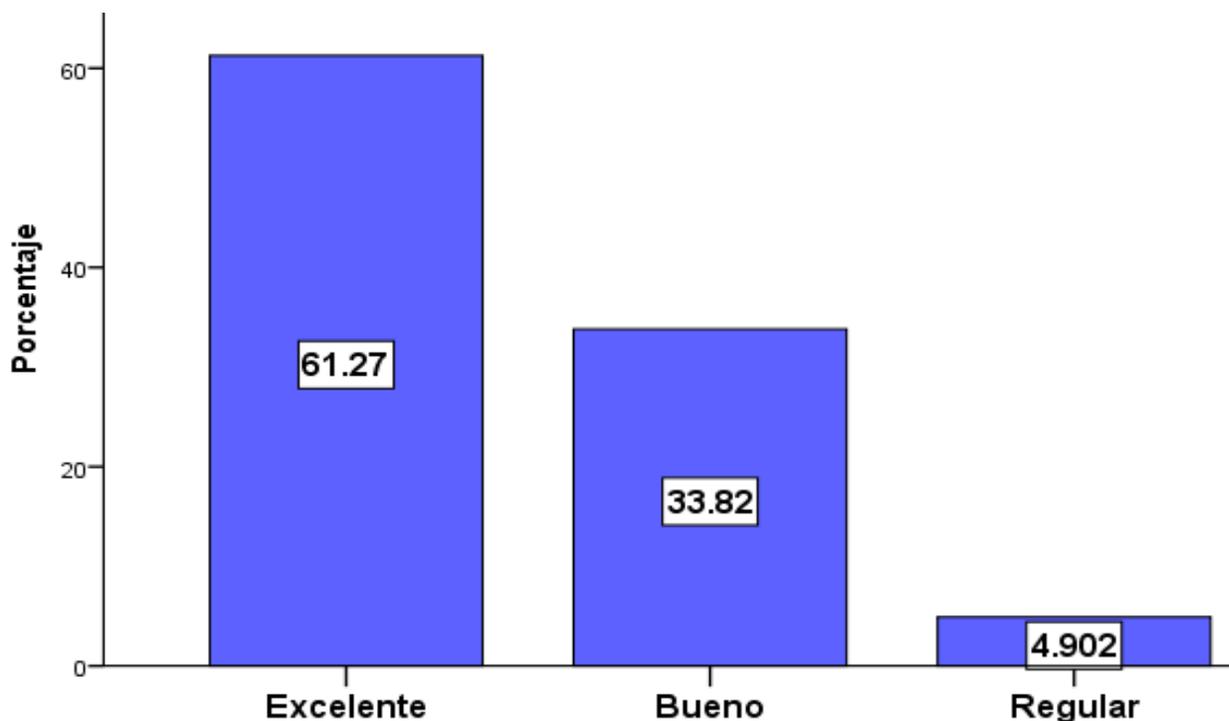
Los clientes están satisfechos con la asesoría recibida por parte de los Talleres de la empresa, este servicio es muy importante y el cliente lo valora mucho al momento de pensar nuevamente en adquirir un vehículo.

Según la entrevista realizada al gerente, este nos comenta que la empresa distribuidora enfoca sus esfuerzos en relacionar la marca con el lema de Suficiente Garantía, además de calidad y durabilidad, están seguros que así asocia el cliente su marca, esto lo hacen día a día a través de su servicio y en cada interacción con sus

clientes, igualmente comenta que ninguna empresa posee el 100% del mercado, constantemente deben estar luchando por ser el número uno en la mente de sus clientes, deben adecuarse a los constantes cambios y necesidades de sus clientes, ser más rápidos.

Se pudo comprobar a través de la guía de observación que los clientes se encuentran contentos con el servicio brindado por los Talleres. Se recomienda a la empresa distribuidora seguir trabajando en la mejora continua y ajustar sus procesos para que estos contrarresten las oportunidades de mejora que los clientes les comunican.

Gráfico 46, como valora usted la calidad del servicio de los Talleres



Fuente, encuesta a clientes

Al contar con la excelencia operativa, la empresa entrega un valor superior al liderar su industria en precio y conveniencia, la empresa trabaja para reducir costos y para crear un sistema de entrega de valor eficiente, atiende a clientes que desean productos o servicios confiables y de buena calidad, pero a precios bajos y con facilidad. (Kotler & Armstrong, 2007).

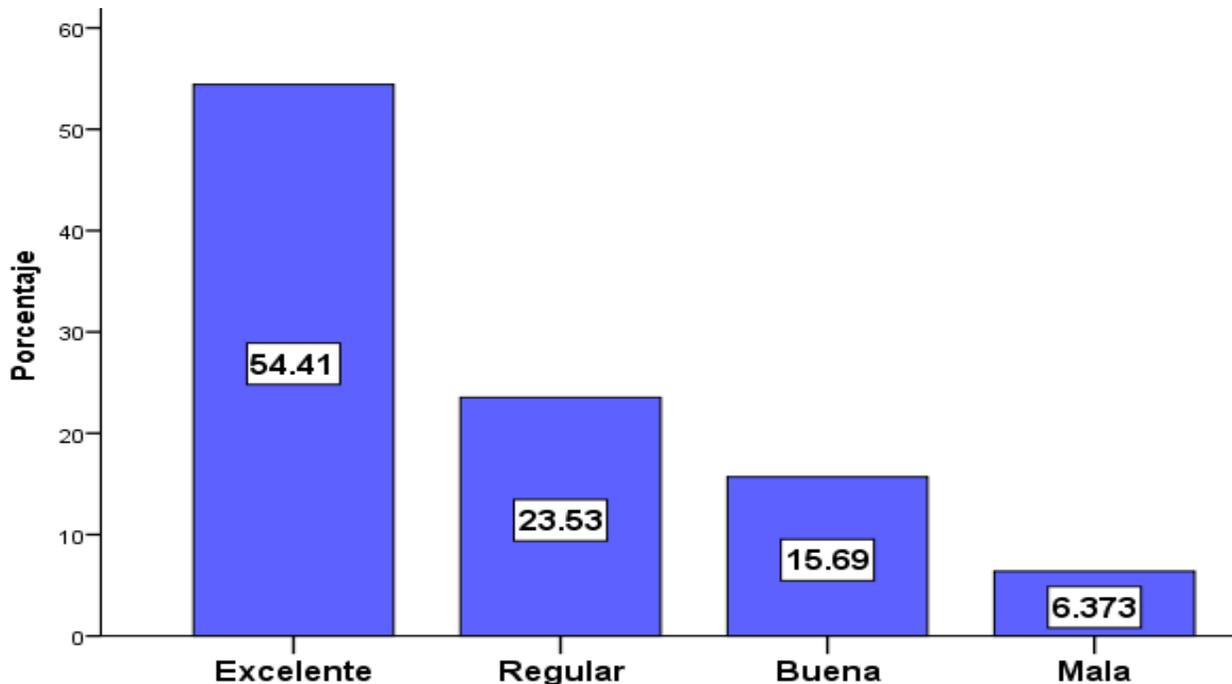
La calidad del servicio que brindan los Talleres a los vehículos de los clientes de la empresa distribuidora es muy bueno, los Talleres TOYOTA son certificados con altos estándares que permiten garantizar un servicio de clase mundial, lo que es confirmado por los clientes.

Según la entrevista realizada al gerente, este nos comenta que al estar alineados todos los colaboradores a la misión y visión de la empresa, transmiten confianza a sus clientes, siempre haciéndolos sentir como la mejor opción de compra, tratan que los clientes se sienta cómodos y seguros cuando toma la decisión de adquirir sus productos, por ello también se esfuerzan en cumplir con las distintas certificaciones tanto internacionales como las que exige TOYOTA como DERAP (Certificación medioambiental), técnicos certificados en categorías Técnico TOYOTA, Pro Técnico y Técnico Máster Diagnóstico, todas las certificaciones de ventas y estándares Toyota como nuestras salas de ventas, procesos de ventas y certificaciones nacionales.

Se pudo comprobar a través de la guía de observación que los Talleres de la empresa distribuidora cuentan con los repuestos necesarios, técnicos capacitados, capacitación, herramientas y manuales de reparación, soporte técnico del fabricante y los tiempos de respuesta son los adecuados además de comprobar que se encuentran visibles todas las certificaciones técnicas y medio ambientales de los Talleres de la empresa distribuidora

Se recomienda a la empresa seguir enfocado en la mejora continua y no descuidar ningún detalle que los clientes les comuniquen en el proceso de atención de estos.

Gráfico 47, como valora la respuesta recibida en cuanto a la garantía de su vehículo



Fuente, encuesta a clientes

Cuando Home Depot inició operaciones, posiblemente tenía el mejor surtido de productos, el mejor servicio y los precios más bajos en comparación con las ferreterías locales y con otras cadenas de tiendas de artículos para efectuar reparaciones caseras, sin embargo, las compañías encontrarán que a largo plazo resulta muy difícil sostener semejante posicionamiento, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

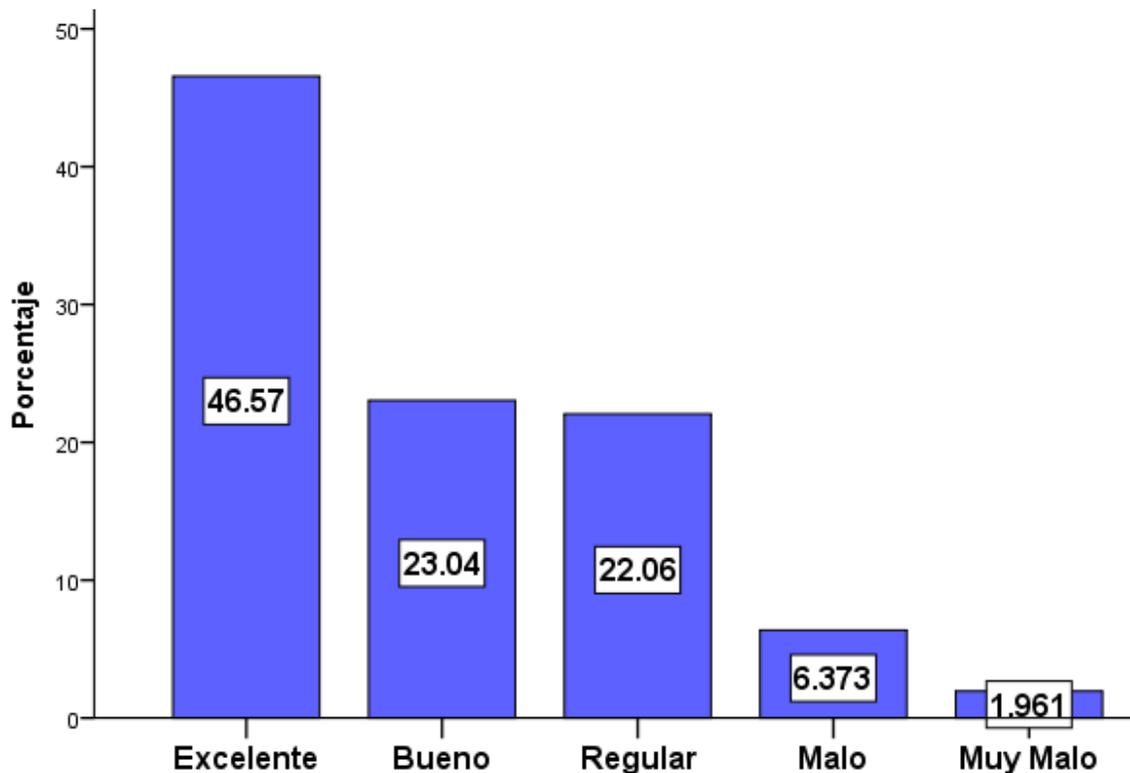
La respuesta que brinda la empresa en cuanto a la garantía del vehículo de los clientes es buena, muestra muchas oportunidades de mejora que la empresa distribuidora debe analizar y revisar detenidamente.

Según la entrevista realizada el gerente, este nos comenta que constantemente están tratando de agregar más valor a su servicio, ofrecen a sus clientes además del vehículo, los Repuestos y Talleres, paquetes de valor agregado como planes de mantenimiento, seguros, GPS, los cuales ayudan a conservar la garantía del vehículo del cliente, el cual luego puede ser recibido como prima por el vehículo nuevo, se ofrecen accesorios que pueden adquirir con diferentes métodos de pago que son los adecuados

para su vehículo brindando garantía de instalación, tratan de que sus clientes encuentren todo lo que buscan en un solo lugar, además comenta que para sus clientes de flota, ofrecen capacitaciones sobre manejo adecuado lo cual prolonga la vida de su vehículo, Casa Pellas también cuenta con una escuela de manejo que apoya a nuestros clientes con sus trámites de licencias.

Se recomienda realizar un análisis a detalle de las causas de insatisfacción de los clientes que les permitan mejorar sus procesos o sistemas, pues la marca es asociada a garantía y es lo que los clientes esperan.

Gráfico 48, encuentra todo lo que necesita para el mantenimiento de su vehículo



Fuente, encuesta a clientes

Por ejemplo, Volvo ofrece nuevas y mejores características de seguridad; Whirlpool diseña sus lavadoras de modo que operen más silenciosamente, Bose



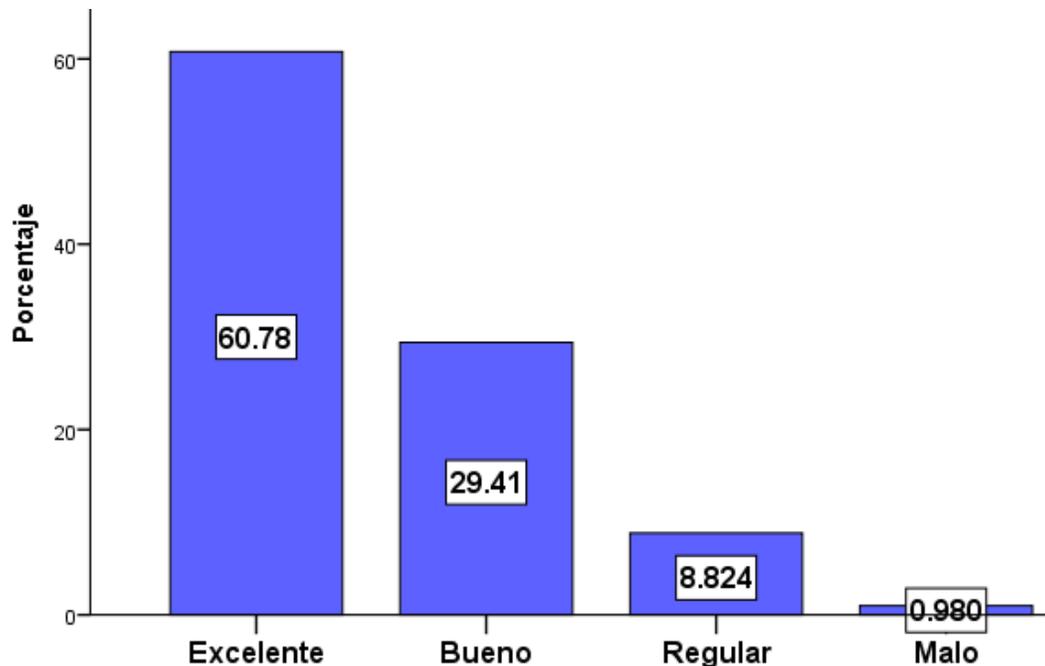
posiciona sus altavoces con base en sus características llamativas de diseño, de forma similar, las compañías pueden diferenciar sus productos según atributos tales como consistencia, durabilidad, confiabilidad, o reparabilidad, (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2008).

La empresa brinda una buena respuesta a sus clientes en cuanto a la disponibilidad de Repuestos, TOYOTA diseño el sistema justo a tiempo que le permite a todos sus distribuidores adoptarlo y mejorar significativamente la satisfacción de sus clientes.

Según la entrevista realizada al gerente, este nos comenta que el segmento joven es el que viene creciendo con mayor fuerza, este cliente es el usuario de los vehículos compactos, es un cliente que demanda una atención especializada pues tiene mucho acceso a la tecnología, hace muchas preguntas y le gusta investigar, posee generalmente un solo vehículo y no le es agradable dejar su vehículo en los Talleres por mucho tiempo.

Se pudo comprobar a través de la guía de observación que el sistema post servicio que utilizan los Talleres de la empresa distribuidora garantizan que no falte ningún componente del vehículo del cliente al momento de ingresar al Taller.

Se recomienda seguir analizando a detalle la demanda de repuestos de sus clientes de modo que la empresa pueda estar lista para dar una respuesta aún más oportuna a sus clientes.

Gráfico 49, como valora usted el seguimiento brindado por el Taller

Fuente, encuesta a clientes.

Más recientemente, dos consultores de marketing, Michael Treacy y Fred Wiersema, ofrecieron una nueva clasificación de las estrategias de marketing competitivas, ellos consideran que las compañías logran posiciones de liderazgo al entregar un valor superior a sus clientes, (Kotler & Armstrong, 2008).

El seguimiento brindado por los Talleres de la empresa es excelente, los clientes logran diferenciar el servicio ofrecido, el seguimiento permite estar pendiente de los clientes, su agenda, el mantenimiento de sus vehículos y evitarle inconvenientes con el mismo.

Según la entrevista realizada al gerente, este nos comenta que TOYOTA como empresa, tiene un área en la cual replican las condiciones de uso de sus vehículos según la zona en la que se encuentren, en muchas ocasiones los ingenieros de Toyota han visitado Nicaragua para hacer pruebas, igualmente también se nos piden

recomendaciones las que son tomadas en cuenta por la fábrica, al brindar un buen seguimiento al cliente, esto nos permite tener información de primera mano que es muy valiosa, el cliente se siente a gusto con el seguimiento y nos retroalimenta, los talleres son las principales fuentes de consultas en cuanto a las mejoras de los vehículos.

Se recomienda analizar a detalle el proceso de seguimiento que le permita identificar las oportunidades de mejora que los clientes identifican, el proceso de mejora continua nunca termina.



7.4. Proponer estrategias de posicionamiento para la empresa comercializadora

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del presente estudio, se presentan una serie de propuestas estratégicas, alineadas a fortalecer el posicionamiento de la empresa distribuidora y la marca TOYOTA, tomando en cuenta los principios del marketing mix, con el objetivo de poder abordar todas las oportunidades de mejora encontradas.

Objetivos

- ✓ A través de la mezcla de mercadotecnia, la empresa y la marca deben sostener y mejorar el posicionamiento con el que cuentan actualmente.
- ✓ Resaltar aún más la calidad de la marca TOYOTA
- ✓ No descuidar a sus clientes actuales y fidelizarlos aún mas
- ✓ Redireccionar esfuerzos a otros segmentos de mercado
- ✓ Sumar valor agregado a su servicio y al producto
- ✓ Ofrecer nuevos productos financieros

Estrategias

Área	Acciones
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar estrategias que le permitan atraer más clientes del segmento femenino, ya sean estas ampliar su gama de productos o adecuarla a este segmento. ✓ Diseñar estrategias que le permitan atraer más clientes del segmento joven, promocionar más su nuevo TOYOTA Agya. ✓ Ofrecer a sus clientes algún tipo de membresía que brinde beneficios especiales a sus clientes, ejemplos descuentos especiales, combos de accesorios y Repuestos. ✓ Debe desarrollar con sus aliados estratégicos nuevos productos financieros que incrementen sus ventas y agreguen más valor a los clientes y estos se sientan motivados a renovar o adquirir otro vehículo en la casa comercial, ejemplo alargar plazos de

	<p>créditos, acortar otros tipos de garantías, mejorar las tasas de interés y financiamiento interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar su propio sistema de Leasing o arrendamiento con opción a compra ✓ La mayor parte de los clientes conocieron la marca por referencia de conocidos, la empresa debe fortalecer su programa de publicidad en la página web y redes sociales, el estudio confirmó que los clientes se informan más a través del internet.
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiar la posibilidad de ampliar su gama de servicio en ciudades como Matagalpa, este lugar cuenta con una economía dinámica y de gran potencial que no está siendo aprovechada. ✓ Valorar readecuar las áreas de espera de los clientes, muebles, sillas, incluso climatizarlas.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa debe esforzarse más por cultivar el segmento de vehículos compactos, si bien es cierto es líder con su modelo estrella que es el Hilux, tiene mucha oportunidad con otros modelos como el Yaris y el recién integrado Agya, que es un vehículo compacto, que cuenta con un pequeño motor de 1,000 cc, adecuado para el segmento joven. ✓ Realizar constantemente estudios de benchmarck para estar atento a cualquier variación repentina del mercado y que al mismo tiempo pueda comparar las características de sus clientes versus la competencia.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En cuanto a los accesorios y Repuestos debería desarrollar algún paquete de valor para los clientes, ya sean estos descuentos, precios por combos o instalación gratis, los clientes perciben que no son muy accesibles. ✓ Existen clientes que comentan que el precio de su vehículo no es el más acorde, la empresa debe revisar su proceso de ventas para demostrar al cliente y garantizarle que está adquiriendo un excelente vehículo.

Servicio	<ul style="list-style-type: none">✓ La empresa debe revisar el proceso de formalización de crédito con sus aliados estratégicos, algunos clientes lo perciben lento y no se sienten bien atendidos, esto puede provocar perder ventas.✓ La empresa debe revisar su proceso de entrega, algunos clientes lo perciben lento.✓ La empresa debe revisar su proceso de preparación de vehículos, algunos clientes comentan que no lo recibieron a cómo debe ser, que estos tenían alguna falla desde la entrega.✓ La empresa debe implementar un sistema de seguimiento post venta a los clientes que adquirieron sus vehículos, esto puede ser a través de su sistema CRM, muchos clientes comentan que no han recibido seguimiento después de la compra de su vehículo.✓ La empresa brinda un excelente servicio en los Talleres de mecánica, sin embargo, existe oportunidad de mejora en cuanto a la respuesta de la garantía y a la disponibilidad de algunos Repuestos
-----------------	---

VIII. CONCLUSIONES

Los clientes de la marca TOYOTA de la ciudad de Estelí, son mayormente hombres, casados, entre 35 y 50 años de edad, principalmente de las ciudades de Estelí y Nueva Segovia, la gran mayoría solamente posee un vehículo, son comerciantes, empresarios y asalariados, muy pocos agricultores y ganaderos, el modelo de vehículo predominante por excelencia es el Hilux, los demás modelos no son muy representativos, la mayor parte de los clientes tienen de uno a 10 años de ser clientes de la empresa, la frecuencia de visitas más alta a la empresa Casa Pellas es de 1 a 4 veces al año.

La marca TOYOTA, es percibida por sus clientes como la mejor marca del mercado, valoran más la calidad que cualquier otro atributo de la marca;

El criterio más importante que toman en cuenta al momento de adquirir un vehículo es el respaldo de marca, eligen Toyota por su calidad, asocian la marca a garantía, han conocido principalmente la marca por referencias, por su propia cuenta y por tradición, la experiencia que han tenido con la marca es excelente y ha cumplido sus expectativas;

Generalmente cambian sus vehículos entre el cuarto y quinto año de uso, prefieren adquirir sus vehículos al crédito, asocian principalmente a la empresa distribuidora por su trayectoria, perciben generalmente que las instalaciones son suficientemente cómodas y accesibles, manifiestan generalmente que les han atendido bien, muy pocos no están de acuerdo con el precio del vehículo,

Valoran muy bien las condiciones de financiamiento creen que los procesos crediticios son algo lentos, se sienten asesorados correctamente, a la mayoría no se le presto el debido seguimiento por parte de su ejecutivo de ventas, si pudieran comprar nuevamente un vehículo y comprarían nuevamente un Toyota;

Recomiendan la marca y a la empresa distribuidora a sus familiares y amigos, se informan principalmente a través del internet, piensan que la marca y la empresa debe seguir brindando la calidad de servicio que ofrecen hasta ahora y le sugieren mejoras en cuanto a precios de Accesorios y Repuestos, y el seguimiento post venta.



Los clientes se consideran muy leales a la marca TOYOTA y aunque en el mercado existiera otra marca similar, no están dispuestos a cambiar TOYOTA, los esfuerzos que llevan a cabo para brindar un buen servicio al cliente y posicionar su marca están enfocados en el cumplimiento de los estándares y normativas que exige la marca TOYOTA, más otras iniciativas que ha desarrollado la empresa distribuidora como la innovación, los clientes se sienten bien asesorados, valoran el servicio como de calidad, sienten que el respaldo de marca y respuestas de garantías es muy bueno, encuentran mayormente todo lo que necesitan para el mantenimiento de sus vehículos, y valoran que el seguimiento de los Talleres de la empresa es muy bueno.



IX. RECOMENDACIONES.

Para lograr mantener y mejorar el nivel de servicio actual y el posicionamiento que tiene la marca y la empresa en la mente de sus clientes se recomienda lo siguiente:

- ✓ Enfocar esfuerzos en los clientes del segmento femenino, clientes jóvenes y solteros, segmentos que vienen emergiendo con fuerza en el mercado local.
- ✓ Los clientes son mayormente de la ciudad de Estelí, es necesario crear estrategias que atraiga más a los clientes de las ciudades cercanas.
- ✓ Desarrollar alguna especie de membresía para sus clientes que incluyan descuentos especiales, servicios de valor agregado, combos especiales, etc.
- ✓ La mayor parte de los clientes son comerciantes y empresarios, deben desarrollar un producto especial para ellos.
- ✓ Enfocar esfuerzos en impulsar otros modelos de vehículos como el Yaris y el Agya, que tiene mucho potencial.
- ✓ Realizar constantemente estudios de benchmarck tanto en precio, ventas, mercadeo y procesos de sus competidores para estar atento a cualquier variación repentina del mercado.
- ✓ Se recomienda a la empresa distribuidora revisar y ajustar si sistema de preparación de vehículos de modo de este permita resolver cualquier inconveniente del vehículo antes de la entrega.
- ✓ Potenciar las estrategias dirigidas al marketing digital
- ✓ Desarrollar su propio sistema de financiamiento o Leasing
- ✓ Remodelar sus áreas de espera de clientes
- ✓ Revisar profundamente el proceso de seguimiento post venta de la fuerza de ventas de Autos Nuevos
- ✓ Revisar a detalle con sus socios estratégicos los tiempos de formalización de los financiamientos y flexibilidad de requisitos
- ✓ Se recomienda seguir analizando a detalle la demanda de repuestos de sus clientes de modo que la empresa pueda estar lista para dar una respuesta aún más oportuna a sus clientes.



X. BIBLIOGRAFIA

- Barrio del Castillo, I., González Jiménez, J., Padín Moreno, L., Peral Sanchez, p., Sanchez Mohedano, I., & Tarín López, E. (2009). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Prentice Hall.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Bigne, E., & Vila, N. (2000). *Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil*. Valencia: Universidad de Valencia España.
- Casa Pellas, S,A. (2016, enero 22). *Acerca de TOYOTA*. Retrieved from Extraído del sitio web: casapellas.com: <http://toyota.casapellas.com/acerca-de/>
- Casa Pellas, S,A. (2018, 02 15). *Acerca de Casa Pellas*. Retrieved from www.facebook.com/CasaPellas:
<https://www.facebook.com/CasaPellas/videos/vb.209302415751061/1978017615546190/?type=3&theater>
- Fundación Wikimedia, I. (2017, 01 16). *Wikipedia la enciclopedia libre*. Retrieved from Extraído del sitio web: wikipedia.org: <https://es.wikipedia.org/wiki/Toyota>
- Guerrero Nicaragua, R. (2014, agosto 25). *Estelí muestra su músculo Económico*. Retrieved from Extraído del sitio web: [elnuevodiario.com](http://www.elnuevodiario.com):
<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/328193-esteli-muestra-su-musculo-economico/>
- Guerrero Nicaragua, R. (2015, mayo 21). *La industria automotriz experimenta un crecimiento muy dinámico*. Retrieved from Extraído del sitio web: [elnuevodiario.com](http://www.elnuevodiario.com): <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/360513-industria-automotriz-experimenta-crecimiento-muy-d/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Licio, M. (2010, 05 14). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw Hill. Retrieved from extraído del sitio web: clasev.net: <http://clasev.net/v2/mod/book/tool/print/index.php?id=13822>
- Iyer, A., Seshadri, S., & Vasher, R. (2010). *Administración de la cadena de suministro Toyota*. México: Mcgraw - Hill.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 fundamentos del marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para latinoamérica*. México: Pearson education, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del marketing*. México: Person Educación.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way*. California: Mc Graw Hill.
- López, P. (2017, 05 14). *Punto cero*. Retrieved from extraído del sitio web: scielo.org.bo: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Molina Cárcamo, N. S., Palma García, J., & Rodríguez Zeledón, J. M. (2015). *Competitividad en la línea de comercialización de repuestos automotrices de Casa Pellas, S.A. Estelí con respecto a las empresas similares establecidas en la ciudad, año 2015*. Estelí: UNAN Managua FAREM Estelí.
- Orozco Romero, J. D. (2009). *Plan de posicionamiento del nuevo vehículo Mazda año 2009*. Quito: Escuela Politécnica del Ejercito Quito Ecuador.
- Peppers and Rogers Group de Brasil. (2000). *CRM Series marketing 1T01*. Brasil: Peppers and Rogers Group de Brasil.
- Peter, P., & Olson, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia marketing*. México: MacGraw-Hill.
- Torres Montoya, N., Cáceres Cáceres , E., & Casas Lazo, G. (2010). *Plan estratégico para TOYOTA motors sales company*. Lima: Universidad del Pacifico Lima Perú.
- Videa Merlo, E. J. (2016). *Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante 2015. Tesis para optar al grado de máster en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las Mipymes*. Esteli: UNAN Managua FAREM Esteli.

XI. ANEXOS

Anexo 1, encuesta a clientes.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

UNAN Managua FAREM Estelí

ENCUESTA

Dirigida a la clientela de la marca Toyota de Casa Pellas Estelí

Estimados clientes: esta encuesta se realiza con el objetivo de conocer los factores que le motivan a usted al momento de realizar la compra de su vehículo y la calidad de la atención que usted recibe por parte de la empresa Casa Pellas como usuario de la marca Toyota en la Ciudad de Estelí. Los resultados de esta investigación serán utilizados para fines de estudio que puedan aportar a la empresa distribuidora oportunidades de mejora. Los datos que Usted nos proporcionará, igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

Nombres _____



Apellidos _____

II. Segmentación

1. ¿Genero del encuetado?

Masculino

Femenino

2. ¿Estado civil?:

Casado(a)

Acompañado(a)

Soltero(a)

Viudo(a)

¿Edad?

De 20 a 25 años

De 26 a 30 años

De 31 a 35 años

De 35 a 40 años

De 41 a 45 años

Más de 46 años

3. ¿Lugar de procedencia?

Nueva Segovia

Madriz

Matagalpa

Jinotega

Otros



4. ¿De cuántos vehículos es usted propietario?

Uno

Dos

Tres o mas

5. ¿Cuál es su ocupación u oficio?

Agricultor

Ganadero

Comerciante

Empresario

Empresa

Gobierno

ONG

Asalariado

Dependiente

6. ¿Modelo de su vehículo?

Corolla

Hilux

Land Cruiser Pickup

Rav4

4Runner

Prado



Land Cruiser SW

Dyna

Otro

7. ¿Desde cuándo es usted cliente de Casa Pellas?

De uno a cinco años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

De 16 a 20 años

De 21 a 25 años

De 26 a 30 años

Mas de 30 años

8. ¿Qué tan frecuentes son sus visitas a Casa Pellas?

Una a dos veces al año

Tres a cuatro veces al año

Cuatro a cinco veces al año

Seis a siete veces al año

Mas de ocho veces al año

III. Decisión de compra

1. En un orden de 1 a 10, donde 1 es su primera opción ¿cuándo decide comprar un vehículo cuales son las marcas que usted considera?

Toyota



- Nissan
- Isuzu
- Mitsubishi
- Ford
- Suzuki
- Kia
- Hyundai
- Chevrolet
- Otros

2. En un orden de 1 a 5, donde 1 es su primera opción ¿por qué prefiere comprar esa marca?

- Mejor calidad
- Mejor servicio
- Mejores condiciones de financiamiento
- Mejores accesorios
- Mejores precios

3. En un orden de 1 a 8, donde 1 es su primera opción ¿cuál es el criterio más importante que usted toma en cuenta al comprar un vehículo?

- Respaldo de la marca



__Seguridad que brinda vehículo

__Consumo de combustible

__Tecnología

__Comodidad

__Tipo de motor

__Precio

__Otros

4. En un orden de 1 a 14, donde 1 es su primera opción ¿cuáles son los motivos por los que eligió un Toyota?

__Calidad

__Conveniencia

__Disponibilidad de producto

__Durabilidad

__Confort

__Garantía

__Precio

__Valor de reventa

__Disponibilidad de Repuestos

__Servicio

__Tradicción

__Es su marca preferida



Seguridad

Otros

5. ¿Qué opina usted de la calidad de la marca Toyota?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

Por qué: _____

6. En orden de 1 a 9, donde 1 es el más importante, ¿Cómo asocia usted la marca Toyota?

Garantía

Calidad

Desempeño

Seguridad

Durabilidad

Conveniencia

Lujo

Estatus

Otros



7. ¿Como conoció usted la marca Toyota?

Referencia

Experiencia de familiares y amigos

Tradición familiar

Por su propia cuenta

En internet

Otros

8. ¿Cómo califica usted su experiencia con la marca Toyota?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

Por qué: _____

9. ¿Ha cumplido sus expectativas la calidad del producto?

Si

No

Por qué: _____

10. ¿Con que frecuencia renueva usted su vehículo?



- Cada año
- Cada dos año
- Cada tres años
- Cada cuatro años
- Mas de cinco años

11. ¿Cómo prefiere usted adquirir su vehículo?

- Contado
- Crédito

12. En orden de 1 a 9, donde 1 es el más importante, ¿Cómo asocia usted la empresa Casa Pellas?

- Garantía
- Servicio
- Conveniencia
- Respaldo
- Seguridad
- Confianza
- Liderazgo
- Trayectoria
- Otros

13. ¿Son las instalaciones suficientemente accesibles para usted?

Si

No

Por qué: _____

14. ¿Son las instalaciones suficientemente cómodas para usted?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

Por qué: _____

15. ¿Cómo considera usted la atención del ejecutivo de ventas?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

Por qué: _____

16. ¿Es el precio de su vehículo es acorde con su calidad?



Si

No

Por qué: _____

17. ¿Cómo valora usted las condiciones de financiamiento ofrecidas?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

Por qué: _____

18. ¿Cómo valora usted la rapidez con que se atendió su solicitud crediticia?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

Por qué: _____

19. ¿Recibió toda la información que usted necesitaba?

Si



No

Por qué: _____

20. ¿Recibió el acompañamiento necesario en el proceso de compra?

Si

No

Por qué: _____

21. ¿Ha recibido usted seguimiento por parte de su ejecutivo de ventas después de realizada la compra?

Si

No

22. ¿Está usted dispuesto a comprar nuevamente un vehículo Toyota?

Si

No

Por qué: _____

23. ¿Recomendaría la marca Toyota a sus familiares y amigos?

Si

No

Por qué: _____



24. ¿Recomendaría la empresa distribuidora a sus familiares y amigos?

Si

No

Por qué: _____

25. En el orden de 1 a 7, donde 1 es el más importante, ¿qué medios de comunicación utiliza usted para informarse al momento de pensar adquirir un vehículo?

Internet

Redes sociales

Televisión

Radio

Periódico

Revistas

Otros

26. ¿Qué le recomendaría usted a Toyota y a Casa Pellas?

IV. Posicionamiento

1. ¿En un rango de 1 a 10 donde 1 es nada y 10 excelente ¿Qué tan leal se considera usted hacia la marca Toyota?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Por qué: _____

2. ¿Si el mercado le ofreciera un vehículo con mejor o iguales prestaciones que Toyota, usted estaría dispuesto a comprarlo?

Si

No

Por qué: _____

3. ¿Ha recibido por parte de los Talleres de la empresa toda la asesoría técnica que usted necesita?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

4. ¿Cómo valora usted la calidad del servicio brindado por los Talleres de la empresa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo



5. ¿Cómo valora usted la respuesta recibida en lo relacionado a la garantía de su vehículo?
- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo
6. ¿Encuentra usted todo lo que necesita para el mantenimiento o reparación de su vehículo?
- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo
7. ¿Cómo valora usted el seguimiento brindado por parte de la Talleres de la empresa?
- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

Anexo 2, entrevista.

UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

UNAN Managua FAREM Estelí

ENTREVISTA

Dirigida al Gerente de Casa Pellas Estelí.

Estimado entrevistado: esta entrevista se realiza con el objetivo de conocer y confirmar como la empresa adopta todos los estándares que su proveedor Toyota requiere y como la empresa crea en sus clientes una experiencia satisfactoria en la compra y servicios que brinda. Los datos que Usted nos proporcionará, igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

Nombres _____

Apellidos _____



Cargo _____

II. Segmentación

1. ¿Qué es un cliente para Casa Pellas?
2. ¿Cómo definen el segmento de clientes Toyota?
3. ¿Cuenta la empresa con un sistema CRM?
4. ¿Cómo evalúan el nivel de conocimiento que el cliente tiene sobre el producto al momento de la compra y a qué lo atribuye?
5. ¿Cuenta la empresa con un sistema de auditoria de satisfacción de clientes?
6. ¿Qué características particulares de comportamiento tienen sus clientes (Tipo de compra, poder adquisitivo, conocimiento del producto, etc.?)

III. Decisión de compra

1. ¿Por qué un cliente debe comprar Toyota?
2. De los atributos de la marca ¿Cuál es el que más influye en la decisión de compra del cliente?



3. ¿Cuenta la empresa con un plan de mercadeo?
4. ¿Dónde tiene presencia Casa Pellas?
5. ¿Adopta la empresa los estándares Toyota en su proceso de ventas?
6. ¿En qué etapa del ciclo de vida de una marca considera se encuentra Toyota (Crecimiento, madurez o declive) por qué?

IV. Posicionamiento

1. ¿Cuáles son los esfuerzos que realiza la empresa para hacer notoria la marca ante su mercado meta?
2. ¿Considera que se debe reforzar su posicionamiento?
3. ¿Qué valores se comunican a través de la publicidad?
4. ¿Cumple la empresa con las certificaciones exigidas por Toyota tanto en la parte técnica como en el medio ambiental?
5. ¿Cumple la empresa con las regulaciones nacionales y las medios ambientales?
6. ¿Cuenta la empresa con algún plan de fidelización de sus clientes?



7. ¿Cuenta la empresa con algún plan de capacitación a sus clientes?
8. ¿Qué segmentos de clientes considera representan un potencial que se pueda explotar?
9. ¿Son tomadas en cuentas las sugerencias de los clientes y las condiciones medioambientales de cada zona en la producción de los vehículos Toyota?



Anexo 3, guía de observación



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

UNAN Managua FAREM Estelí

GUIA OBSERVACION

Esta observación se realiza en las instalaciones de Casa Pellas Estelí con el objetivo de conocer como la empresa adopta todos los estándares que su proveedor Toyota requiere, como la empresa crea en sus clientes una experiencia satisfactoria en la compra y servicios que brinda

I. DATOS GENERALES

Dirección _____

Fecha de observación _____ Hora _____

II. Segmentación

1. ¿Es la publicidad suficiente y adecuada para el segmento de clientes?



Ítem	Si	No	Fotos, comentarios
Banners			
Acrílicos			
Pantallas de TV			
Spots y videos			
Brochures			
Fichas técnicas de los vehículos			

III. Decisión de compra

1. ¿Son las instalaciones accesibles para todos los clientes?

Si

No

Por qué: _____

2. ¿Son las instalaciones suficientemente cómodas para los clientes?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

Por qué: _____



3. ¿Está al alcance del cliente las facilidades y servicios financieros de las distintas Instituciones bancarias?

Si

No

4. ¿La fuerza de ventas implementa los pasos de la venta en la atención al cliente??

Ítem	Si	No
Bienvenida		
Entrevista		
Presentación del producto		
Tour por las instalaciones		
Prueba de manejo		
Negociación y cierre de compra		
Valores agregados de la empresa		
Entrega del vehículo		

5. ¿Son amigables los procesos de la empresa tanto para los colaboradores como para los clientes?

Si

No

6. ¿Cumple la empresa con los estándares físicos exigidos por su proveedor Toyota?

Ítem	Si	No	Comentarios
Rotulación visible			
Área de estacionamiento			
Sala de ventas			
Servicio de internet para clientes			
Métodos de pago			
Señalización interna			
Stock Repuestos			
Talleres			
Área de recepción de vehículos			
Salas de espera			
Cortesías para los clientes			
Climatización			

IV. Posicionamiento

1. ¿Se muestran los clientes satisfechos luego del servicio realizado a su vehículo en los Talleres?

__Si

__No



2. ¿Cuenta la empresa con todo lo necesario para brindar un buen servicio de garantía?

Ítem	Si	No
Cantidad de Repuestos		
Técnicos capacitados		
Capacitación constante		
Herramientas manuales y electrónicas		
Soporte técnico del fabricante		
Tiempos de respuesta		

3. ¿Se encuentran visibles todas las certificaciones técnicas del Taller de servicios?

__Si

__No

4. ¿Se encuentran visibles las certificaciones medio ambientales de los Talleres de servicios?

__Si

__No

5. ¿Cuenta la empresa con un sistema de seguimiento post servicio?

__Si

__No