



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE MAESTRÍA

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y MEJORAS EN LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE LA COMERCIALIZACIÓN, EN LA EMPRESA OPELSA, UBICADA EN MANAGUA, PARA EL AÑO 2024.

BARUE ALFONSO LARIOZ MARTÍNEZ

Asesor/Tutor

Master Armando Salvador Castillo Díaz

ÁREA DE CONOCIMIENTO

Ciencias Económicas y Administrativas

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Área de Conocimiento
Ciencias Económicas y Administrativas**

Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador”

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y
MEJORAS EN LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE LA
COMERCIALIZACIÓN, EN LA EMPRESA OPELSA, UBICADA
EN MANAGUA, PARA EL AÑO 2024.**

Tesis para optar al grado de
Maestría en Administración Funcional de Empresas

Autor

Barue Alfonso Larioz Martínez

Noviembre 7 del 2024







i. Dedicatoria

A Dios a él sea toda la honra, gloria y honor, a la memoria de mis padres.

A TIDF, a quien toqué su puerta con el entusiasmo de estudiar esta Maestría, obteniendo un mensaje positivo de esperanza lo que me impulsó con determinación estudiar y lograr la meta.



ii. Agradecimiento

Al Maestro Armando Castillo por el apoyo integral brindado en el transcurso de la elaboración de esta Tesis y la transmisión de conocimientos que fueron elementales en el proceso.

A Karina, mi mejor amiga de infancia, por su siempre acompañamiento y apoyo incondicional en este tiempo de estudio.



iii. Carta Aval de Tutor

iii. Carta Aval de Tutor

Por este medio certifico que la tesis titulada: "Formulación de Estrategias de Crecimiento y Mejoras en los Procesos Logísticos de la Comercialización, en la Empresa OPELSA Ubicada en Managua, para el año 2024", realizada por el Licenciado Barue Alfonso Larioz Martínez, como requisito para optar al Título de Máster en Administración Funcional de Empresas ha sido concluida satisfactoriamente.

Como tutor de Tesis del Licenciado Barue Alfonso Larioz Martínez, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometida a defensa ante un Tribunal Examinador, donde se le darán sugerencias de mejoras al trabajo que conllevan a enriquecerlo y seguro el maestrante lo sabrá valorar.

El trabajo del Licenciado Barue Alfonso Larioz Martínez, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del programa de Maestría referido.

Dado en la ciudad de Managua a los 28 días del mes de Octubre del año 2024

Atentamente,


Msc. Américo Salvador Castillo Díaz



iv. Resumen

La presente investigación se enfoca en la empresa Operaciones Logísticas Sánchez (OPELSA), su objetivo de crecimiento en el mercado de Managua, Nicaragua y afrontar el estancamiento prolongado, a través de la formulación de estrategias de crecimiento y mejora en los procesos logísticos de la comercialización, que incluye acciones y mecanismos funcionales para la implementación, seguimiento y control.

Se utiliza un enfoque multidimensional mediante herramientas, técnicas e instrumentos que abarca elementos internos y externos, así como encuestas y entrevistas a los actores claves, sirviendo como referente para otras empresas del sector. Se recopila datos de 17 personas, entre jefes de Filiales, Gerentes y Oficiales de Delivery, para comprender y presentar una propuesta de estrategias de crecimiento y mejoras en los procesos logísticos de la comercialización.

El análisis revela un entorno externo competitivo con escenario equilibrado y con énfasis en el factor Tecnológico, factor político y económico razonable, equilibrado y adaptativo, alta rivalidad de la competencia, amenaza moderada de nuevos competidores, moderado poder de negociación de los proveedores y alto poder de negociación de los clientes.

Falta de procedimientos formales y una participación de mercado de por debajo de la competencia, así como valores dañados por dimensiones y comodidad de los cajones, descuido de Oficiales de Delivery, atrasos en los tiempos de entrega. El ISC de recepción de los bienes con 88 se sitúa en la categoría regular. Un ISC deficiente en tiempos de entrega situado en la escala de regular con una puntuación de 86 y un ISC de 88 en atención al cliente, escala de regular. La posición en el cuadrante número I, revela ventaja con menores valores dañados, respecto a la competencia, y deficiencia en la ubicación del cuadrante de mayores tiempos de entrega.

Palabras Claves: *Diagnóstico, Estrategias de Crecimiento, Procesos logísticos de la Comercialización, Diagramas de Flujo, Índice de Satisfacción del Cliente.*



v. Índice

I.	Introducción	1
I.1	Antecedentes	3
1.1.2.	Antecedentes de Campo.....	4
1.1.2.1.	Antecedentes Internacionales	4
1.1.2.2.	Antecedentes Nacionales.....	5
I.2	Justificación.....	7
I.3	Planteamiento del Problema	8
I.4	Formulación del Problema	10
II.	Objetivos	11
II.1	Objetivo General.	11
II.2	Objetivos Específicos:	11
III.	Marco Teórico	12
3.1....	Análisis del entorno competitivo externo e interno.....	12
3.1.1.	Análisis PESTEL.	12
3.1.2	Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter	18
3.1.3	Análisis VRIO.	24
3.2	Análisis situacional.	28
3.2.1.	Concepto de crecimiento.....	28
3.2.2	Concepto de Comercialización.....	29
3.2.3	Ventas.	29
3.2.3.1.	Concepto de ventas	29
3.2.3.2.	Análisis del comportamiento histórico de las ventas.	30
3.2.4	Participación de mercado.....	32
3.2.4.1	Mercado.	32
3.2.4.2	Cuota de Mercado.....	32
3.2.5	Manejo de los valores trasladados: gestión de flota vehicular, tiempos de entrega.	33
3.2.5.1	La logística en la entrega de valores.....	33
3.2.5.2	El transporte y control de flota en la entrega de valores.	34
3.2.5.3	Análisis de tiempo y movimiento en la entrega de valores.....	36



3.2.6 Gestión de los colaboradores en rol de atención al cliente.....	37
3.2.6.1 Enfoque en el cliente.	37
3.2.7. Atención al cliente y gestión de reclamos mediante Diagrama de Flujo.	41
3.2.7.1. Los Diagramas de Flujo.....	41
Los Diagramas de Flujo permiten:.....	41
3.3 Opiniones y Posicionamiento.	42
3.3.1. Opiniones.	42
3.3.2. Posicionamiento.	43
3.3.2.1 Percepción del cliente con relación a la calidad del servicio y el posicionamiento en relación a la competencia directa.	46
3.3.2.1.1 Percepción del cliente en la calidad del servicio.....	46
3.3.2.1.2 Competencia.....	46
3.3.2.2 La encuesta en la Percepción del cliente y usuarios con relación a la calidad del servicio y el posicionamiento en relación a la competencia.	47
3.3.2.2.1 Diseño de la encuesta.	47
3.3.2.2.2 Pasos para realizar un análisis e interpretación de resultados de una encuesta.	48
3.3.3 Índice de Satisfacción del Cliente (I.S.C).....	50
3.3.3.1 Una visión amplia de la satisfacción del cliente	51
3.3.4 Mapa de Posicionamiento.	53
3.3.4.1. Posición de un producto.	53
3.4 Estrategias de crecimiento y mejoras en los procesos logísticos.	56
3.4.1. La estrategia de crecimiento.....	56
3.4.2 Mejoras en los procesos logísticos	58
3.4.2.1. Técnicas para el control y la mejora de la calidad	58
V. Cuadro Operacionalización de variables.....	74
VI. Diseño metodológico.....	82
6.1 Tipo de investigación	82
6.2 Tipo de enfoque.....	82
6.3 Determinación del universo o población	84
6.4 Selección de la muestra	84
6.5 Selección de técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos	86



6.6 Fuentes de recolección de la información	87
6.7 Proceso para la recolección de datos	88
VII. Análisis de resultados	89
7.1 Reseña de OPELSA.....	89
7.2. Análisis del entorno externo, competitivo e interno	90
7.2.1 PESTEL	90
7.2.2 Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter	91
7.2.3 VRIO.	94
7.3. Diagnóstico según la aplicación de los instrumentos.	95
7.3.1. Acciones realizadas para crecer y comercializar.....	95
7.3.1.1 Acciones de Crecimiento.....	95
7.3.1.2. Acciones de Comercialización.....	95
7.3.2 Comportamiento histórico de las ventas.	96
7.3.3. Participación de mercado.	98
7.3.4. Manejo de los valores trasladados.	98
7.3.5. Causas de los daños en el manejo de valores trasladados.	99
7.3.6. Gestión de flota vehicular.	101
7.3.7. Tiempos de entrega.	103
7.3.8. Gestión de los colaboradores.	104
7.3.9. Atención al cliente y procedimientos formales; de acuerdo a los puntos críticos.....	105
7.4.... Índice de Satisfacción del Cliente y Posicionamiento en el marco de la Calidad del Servicio brindado por OPELSA.	106
7.4.1. Índice de satisfacción, Clientes de OPELSA.	106
7.4.2. Mapa de Posicionamiento.....	108
7.5.... Propuesta de estrategias de crecimiento, basadas en matriz de desarrollo-mercados de Ansoff desarrolladas en un renovado Mix de Marketing integral y mejoras en los procesos logísticos de la comercialización.....	110
7.5.1. Estrategia de Crecimiento mediante la Penetración de Mercado.	111
7.5.2. Estrategia de Crecimiento mediante el Desarrollo de Mercado	112
7.5.3. Estrategia de Desarrollo de Productos/Servicio.....	114
7.5.4. Estrategia de Crecimiento mediante la Diversificación Concéntrica ..	115



7.5.5. Estrategias propuestas a implementar en el corto plazo por OPELSA	115
7.6. ...Propuesta de mejoras en los procesos logísticos de la Comercialización.	119
7.6.1. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Venta del Servicio de OPELSA.	120
7.6.2. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Traslado de Valores	121
7.6.3. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Atención al Cliente y Reclamos	122
VIII. Conclusiones	124
IX. Recomendaciones	126
X. Bibliografía	127
XI. Anexos	129



Índice de Gráficos

Gráfico No.1. Visión de la satisfacción del Cliente, Roger J. Best 2007.....	52
Gráfico No.2. Mapa de posicionamiento, Fred R. David.	56
GráficoNo.3. Ventas OPELSA Julio – Diciembre 2022, Anexo 4 Cuestionario entrevista al Gerente de OPELSA.	97
GráficoNo.4. Ventas OPELSA Enero – Diciembre 2023, Anexo 4	98
GráficoNo.5. Participación de Mercado, Anexo 3, Guía de Entrevista Gerente dueño del contrato de servicios	99
Gráfico No.6. Porcentaje de filiales que reportan valores dañados, Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Filiales.	100
Gráfico No.7. Causas de valores dañados en porcentajes, Anexo 1	100
Gráfico No.8. Oficiales de Delivery por tipo de incidente Fuente: Anexo 2 Encuesta a Oficiales de Delivery.....	101
Gráfico No.9. Grado de satisfacción sobre la recepción en buen estado del valor según filial Fuente: Anexo 1	102
Gráfico No.10. Estado mecánico de las motocicletas, Anexo 2	103
Gráfico No.11. Factores que influyen en estado mecánico, Anexo 2	103
Gráfico No.12. Grado de puntuación en los tiempos de entrega, Anexo 1..	104
Gráfico No.13. Factor de atraso, Anexo 2.	105
Gráfico No.14. Valoración de Filiales a la atención brindada por los Oficiales de Delivery, Anexo 1	105



Índice de Figuras

Figura No.1. Análisis PESTEL. Fuente: economipedia.com.....	12
Figura No.2; Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica. Pg (pg. 76)	18
Figura No.3; Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras. Fuente: Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica. (pg. 77).	20
Figura No.4; Ejemplo para elaborar un análisis VRIO. Fuente: (Hurtado, 2021)	25
Figura No.5; Datos históricos de ventas, para su análisis. Fuente: https://image.slidesharecdn.com	31
Figura No.6; Mercado de bienes y servicios. Fuente: Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012	32
Figura No.7; Formula relativa de la cuota de mercado. https://www.bing.com	33
Figura No.8; Ficha del estado mecánico de cada motocicleta. https://es.scribd.com	35
Figura No.9; Matriz de seguimiento al estado mecánico de la flota vehicular, Fuente propia	35
Figura No.10; Ejemplo formato de estudio de tiempo movimiento https://diariointernacional.mx	36
Figura No.11; Ejemplo escala gráfica para evaluación, Fuente. https://www.bing.com/	40
Figura No.12; Cómo hacer un Diagrama de Flujo de atención al Cliente. blog.hubspot.es	42
Figura No.13; Ejemplo de encuesta, Fuente: www.zendesk.com.mx	48
Figura No.14 Escala de medición de ISC. Roger J. Best 2007	50
Figura No.15, ejemplo de mapa de posicionamiento. Fuente: Kotler & Armstrong, 2008	53
Figura No.16, Marketing Mix 7P, https://www.smartinsights.com/	60
Figura No.17, Decisiones de producto individual, Kotler & Armstrong, 2008.	62



Figura No.18, factores a considerar para fijar precios,Kotler & Armstrong, 2008	64
Figura No.19, Ej. de Canales de Marketing de consumo e industriales, Kotler & Armstrong, 2008	66
Figura No.20, Ejemplo de Promoción, Kotler & Armstrong, 2008.	67
Figura No.21, Ej. Matriz de Ansoff. Diego Santos, 2024	69
Figura No.22. Ventas OPELSA 2022, Fuente: Anexo 4, Cuestionario de entrevista al Gerente de OPELSA.....	97
Figura No.23. Ventas OPELSA 2023, Fuente: Anexo 4, Cuestionario de entrevista al Gerente de OPELSA.....	97
Figura No.24. Diagrama de Flujo de Atención al Cliente, Fuente: Anexo 4, Cuestionario de entrevista al Gerente de OPELSA.....	106
Figura No.25. ISC Recepción del bien, Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Responsables de Filiales – Cliente	107
Figura No.26. ISC Tiempos de entrega, Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Responsables de Filiales – Cliente	108
Figura No.27. ISC Atención Brindada, Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Responsables de Filiales – Cliente	108
Figura No.28. Mapa de Posicionamiento, Fuente: Anexo 3, Cuestionario de entrevista al Cliente.....	109
Figura No.29, Ejemplo Matriz de Ansoff. Diego Santos, 2024	111



I. Introducción

El tema de esta investigación es la Formulación de estrategias de crecimiento y mejoras en los procesos logísticos de la comercialización, en la empresa OPELSA, ubicada en Managua, para el año 2024. Este estudio tiene su base en el planteamiento del problema, planteado en el cuadro diagnóstico que presenta aspectos como: los síntomas, las causas, el pronóstico y el control de pronóstico.

La esencia del problema planteado radica en la inexistencia de crecimiento al punto de solo contar con un cliente el cual tiene varios proveedores del mismo servicio y OPELSA es la de menor participación, sumado a esto su logística comercial no es la mejor para tener calidad del servicio; lo anterior deja claro el ámbito del objeto de estudio y por ende los sujetos y variables estudiadas.

La importancia de este estudio se justifica porque esta empresa le urge implementar estrategias de crecimiento y mejorar los procesos logísticos comerciales para poder sostenerse, crecer y ser competitiva. También los resultados estarán a la disposición de otros investigadores interesados en el tema, siendo un marco referencial que abre una ventana de interés para relacionar los procesos que interactúan para sostener o formular nuevas estrategias de crecimiento y mejoras en procesos logísticos de la comercialización.

El objetivo central se planteó en formular Estrategias de Crecimiento y mejoras en los procesos logísticos de comercialización en OPELSA, para contribuir a elevar su participación de mercado e incrementar la calidad del servicio.

Los objetivos específicos persiguieron elaborar un análisis del entorno externo, competitivo e interno aplicando diversas herramientas, también analizar las acciones realizadas para crecer y la gestión de la operación de logística comercial, además de conocer la opinión del cliente con relación a la calidad del servicio y el posicionamiento de OPELSA, aplicado varias técnicas y herramientas como el índice de satisfacción y mapa de posicionamiento.



Finalmente se desarrolló una propuesta de estrategias de crecimiento basadas en matriz de desarrollo-mercados de Ansoff, en un renovado Mix de Marketing integral y mejoras en los procesos logísticos de comercialización.

El diseño metodológico plantea que la investigación es de tipo descriptiva y de enfoque mixto. Las poblaciones a estudiar para encuestar fueron dos y en base a esto se determinó el método de muestreo el cual es no probabilístico por conveniencia, definiendo los criterios para la correcta selección del tamaño de muestra. Las técnicas e instrumentos aplicados fueron encuestas y entrevistas con sus respectivos cuestionarios y guía de observación y revisión documental con sus respectivas guías.

Esta Tesis está conformada por once acápite de los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes teóricos y de campo, así como la justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápite II. Muestra los objetivos investigación, general y específicos. Acápite III. Contiene el marco teórico donde se puntualiza toda la teoría relacionada con la investigación. Acápite IV. Contiene las preguntas directrices, en correspondencia al planteamiento del problema. Acápite V. Operacionalización de variables. En el Acápite VI, se muestra el diseño metodológico, en el cual se proporciona los medios de recopilación de datos, así como la metodología utilizada en la investigación. Acápite VII. Análisis de resultados según el planteamiento del problema y los objetivos específicos planteados. Acápite VIII, se generan las conclusiones derivadas de la investigación. Acápite IX. Contiene las recomendaciones de la investigación, el Acápite X. contiene la Bibliografía. Las diferentes fuentes documentales consultadas y culmina con el Acápite XI. Conteniendo los Anexos.



I.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Teóricos.

(Best, 2007), plantea que las empresas con una sólida orientación al mercado se caracterizan por conseguir que este enfoque impregne en el trabajo de todos los empleados y en las funciones integrales de la empresa, esto sin duda marca una relación estrecha entre marketing, logística de comercialización y procesos, dado que el recurso humano de la empresa está enfocado en las necesidades de los clientes, así como en el monitoreo de los movimientos de la competencia y de las oportunidades de encontrar a tiempo, soluciones a los cambios del entorno empresarial.

Las empresas necesitan una orientación sólida hacia el mercado para afianzar su desarrollo, siendo que la conexión entre la sostenibilidad empresarial y la aplicación de los conceptos de orientación al marketing, satisfacción del cliente y la gestión empresarial son elementos fundamentales para el crecimiento, esto no se logra solamente con pensarlo, se requiere materializarlo e implantar una filosofía de gestión y desarrollo basada en calidad y satisfacción de los servicios que se ofrece al mercado, tomando en cuenta el impacto del valor de tener un cliente satisfecho lo que juega un rol importante en el beneficio empresarial, así mismo los efectos negativos a la imagen de la empresa y altos costos que se generan de tener clientes insatisfechos.

No obstante, se requiere de planes de acción para establecer las directrices y pasos a seguir en el marco del fortalecimiento de la gestión estratégica de marketing y comercialización de las empresas, a fin de diseñar estrategias de marketing con un enfoque correcto y crear una imagen positiva de la empresa en el mercado.

(Lamb 2011), (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), refieren que la estrategia es un amplio plan de acción por medio del cual una organización intenta alcanzar una meta, menciona que la estrategia de marketing contiene actividades de selección, descripción del mercado meta, así como desarrollo, seguimiento y mantenimiento de una mezcla de marketing, que genere intercambios mutuamente satisfactorios con el mercado meta.



1.1.2. Antecedentes de Campo.

No fue posible encontrar registro de Tesis o estudios con el nombre y enfoque exacto de esta Tesis, por lo que se tomó los relacionados al tema de investigación, a continuación, se detalla los estudios relacionados a nivel internacional y a nivel nacional, en orden de prelación.

1.1.2.1. Antecedentes Internacionales

Calderón & Ponce (2019), en su tesis denominada “Estrategias que impulsan el crecimiento sostenible de una empresa de autopartes”, tiene como objetivo elaborar un diagnóstico de la situación actual, que incluye el análisis del entorno externo para entender las fuerzas que afectan a nivel general y en un entorno específico, así como el análisis del entorno interno para poder detectar las fuentes de ventajas competitivas que permitan el crecimiento. La metodología usada es de tipo descriptivo y para la recopilación de datos y análisis de resultados, se aplicó la técnica de encuestas, entrevistas y método de la observación.

Es importante mencionar que, como resultado del estudio, las nuevas estrategias de crecimiento propuestas le permitirán a la empresa incrementar de manera significativa sus ventas y ampliar la cuota de mercado y colocarse dentro de los mejores competidores de la industria en el mercado. Esta tesis fue tomada como parte del estudio dado que al igual que este trabajo de investigación busca formular estrategias de crecimiento para la empresa.

Lascurain (2012), en su Tesis “Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de energía eléctrica ininterrumpida”, México D.F año 2012, tiene como objetivo, diagnostica los principales factores que tienen influencia sobre la calidad del servicio de la empresa, para establecer una propuesta de mejora que incremente la satisfacción y lealtad de los clientes.



La metodología utilizada fue bajo el enfoque cualitativo descriptivo y se utilizó como instrumento la entrevista semiestructurada con los clientes de la empresa.

El resultado de esta investigación identificó las brechas que existen entre la percepción del cliente y sus expectativas en cuanto al servicio. Muestra el nivel de inconformidad en los tiempos de respuesta después de hacer una solicitud del servicio, lo que ha conllevado a una pérdida de lealtad en la cartera de clientes, los clientes, aunque estén satisfechos con el producto recibido no se encuentran satisfechos con el servicio. Esta Tesis tiene estrecha relación con este trabajo de investigación, dado que busca las principales causas que contravienen el buen servicio al cliente y propone las mejoras para fortalecerlo.

1.1.2.2. Antecedentes Nacionales

(Erika 2022), Esta investigación analiza la relación entre calidad y satisfacción en los servicios crediticios que ofrece la empresa, describe el macro y micro entorno de la Empresa por medio del análisis PEST y un análisis cualitativo a través de matriz FODA y modelo de competitividad de Michael Porter, a fin proponer estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos. En cuanto a la metodología el estudio es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, ya que se aplicaron entrevistas, encuestas y guía de observación, con el propósito de encontrar la problemática y proponer las mejoras.

La empresa ha logrado mantener la retención y fidelización de los clientes a través de estrategias de mantenimiento de precios de los servicios, este resultado nos indica que este estudio puede emplearse como modelo para el establecimiento de estrategias de servicio al cliente y comercialización. Esta tesis fue tomada como parte del estudio porque busca el crecimiento y desarrollo de la empresa, a través de la mejora en los servicios la retención y fidelización de los clientes, esto contribuye a mejorar la imagen de la empresa, un mejor posicionamiento en el mercado y por ende al desarrollo de la empresa.



Gaitán (2016) en su tesis “Estrategias competitivas de comercialización utilizadas por las tiendas de ropa y calzado del distrito I, de la ciudad de Estelí, año 2014”, tiene el objetivo de analizar las estrategias competitivas de comercialización actuales para proponer nuevas estrategias competitivas. La metodología es desde la perspectiva de un enfoque mixto, dado que analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, se usó la entrevista a los propietarios o gerentes y la observación, los cuales fueron validados por juicio de expertos.

Los resultados indican que la mayoría de los propietarios o gerentes desconocen las estrategias de crecimiento, los clientes son sensibles a elementos de diferenciación y posicionamiento tales como, atención al cliente, la imagen, publicidad y promoción, se presentan debilidades como fortalezas que se pueden mejorar y optimizar para aprovechar y contrarrestar las oportunidades y amenazas provenientes del entorno. Esta tesis fue tomada como parte del estudio dado que al igual que este trabajo de investigación busca el desarrollo de la empresa a través de estrategias de crecimiento.



I.2 Justificación

El creciente desarrollo y las exigencias del mercado demandan la innovación y seguimiento a las mejoras empresariales para la sostenibilidad. Esta Tesis tiene como objetivo principal presentar un diagnóstico basado en la investigación científica sobre la evaluación del servicio de traslado de valores que presta la empresa y que los resultados permitan tener una visión actual para formular nuevas Estrategias de crecimiento y Mejoras en sus Procesos Logísticos de la comercialización en la empresa OPELSA, ubicada en Managua, para el año 2024.

OPELSA, presenta un lento crecimiento o estancamiento, aunado de factores adversos y negativos que intervienen en su gestión de comercialización tales como, un porcentaje de 3% entregas tardías de los repuestos trasladados del punto de despacho hasta el destino, el personal motorizado no logra optimizar los tiempos de entrega por desconocimiento de las rutas viales alternas en managua y en ocasiones se presentan incidentes de productos dañados por falta de condiciones en los cajones metálicos dispuestos para el traslado.

A dos años de su fundación, el estancamiento de la empresa con un solo cliente, nos indica un caso de estudio de interés en la industria de servicios, por lo que los resultados esperados de esta investigación son en lo que refiere a procesos logísticos de comercialización, así como la propuesta e implementación de nuevas estrategias de Marketing en el marco del fortalecimiento de la imagen, crecimiento y sostenibilidad de OPELSA.

Esta Tesis estará a la disposición de investigadores, emprendedores, estudiantes y demás interesados en el tema, siendo un marco referencial de interés para relacionar los procesos que interactúan para formular nuevas estrategias de crecimiento, este enfoque facilitará la comprensión de la integración e interacción de los procesos logísticos de la comercialización, en el marco del fortalecimiento a las estrategias de crecimiento y que pueden usarse en otro negocio en el mercado de servicios.



I.3 Planteamiento del Problema

La entrega tardía de los repuestos del punto de despacho hasta el punto de entrega ha derivado observaciones y reclamos por parte del cliente, por lo que se convierte en un inconveniente que interfiere en la atención óptima del cliente y por ende en la calidad en el servicio que presta OPELSA.

La inexistencia por escrito de lineamientos específicos y procedimientos para la gestión logística de comercialización, conlleva a la pérdida de oportunidades de seguimiento y plantear oportunamente las mejoras en la gestión y desarrollo, esta carencia organizativa se convierte en un riesgo que contraviene a la buena imagen de OPELSA, así como la permanencia de sus clientes y su crecimiento en el mercado.

A continuación, se presenta el diagnóstico del planteamiento del problema con sus componentes, lo que facilita una mejor comprensión del problema planteado.

Síntomas: Porcentaje del 3% de entregas tardías, accesorios dañados. falta de coordinación para la entrega de pedidos, desconocimiento de la zona por parte del personal de entrega, el 30% de la flota de motocicletas presenta inconvenientes mecánicos, existe una retroalimentación informal y no sistemática por el cliente luego que se realizó la entrega en el punto de destino; por lo tanto, existe evidencia formal y sistemática de reclamos e insatisfacción en el servicio que presta OPELSA.

Causas: La falta de gestión integral y la ausencia de acciones estratégicas enfocadas a las expectativas de los clientes. No existe seguimiento para conocer inquietudes y necesidad del cliente y poca gestión para atención a las quejas, insuficiente compromiso para renovar la flota de motocicletas, poca retención del personal de entrega, lo que lleva a una deficiente entrega y atención al cliente. Falta de normas y procedimientos definidos en el marco de la comercialización y logística.

Pronóstico: La insatisfacción del servicio prestado por OPELSA, tiene una probabilidad y alto riesgo de provocar la rescisión de contrato del cliente, con un impacto



negativo en las ventas y el deterioro de la imagen de la empresa ante la incapacidad de dar respuestas eficientes que contribuyan a la calidad y la excelencia del servicio.

Control: El resultado del análisis de este estudio permitirá plantear mejoras para disminuir o eliminar la problemática actual. Las nuevas propuestas van orientadas a definir nuevas estrategias de crecimiento y mejoras en el proceso logístico de comercialización, en cumplimiento de las expectativas de los clientes. Establecimiento de procedimientos logísticos y de comercialización, que contribuirán a fortalecer la gestión de marketing y la gestión de calidad del servicio que presta OPELSA.



I.4 Formulación del Problema

¿De qué forma contribuirá a obtener más clientes e ingresos y a elevar la calidad del servicio como ventaja competitiva, la formulación de estrategias de crecimiento y mejoras en los procesos logísticos de la comercialización para OPELSA en el 2024?



II. Objetivos

II.1 Objetivo General.

1. Formular Estrategias de Crecimiento y mejoras en los procesos logísticos de comercialización en OPELSA, para contribuir a elevar la calidad del servicio.

II.2 Objetivos Específicos:

1. Elaborar un análisis del entorno externo, competitivo e interno aplicando las herramientas PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y VRIO.
2. Analizar las acciones realizadas para crecer y comercializar, el comportamiento histórico de las ventas, participación de mercado, manejo de los valores trasladados, gestión de flota vehicular, tiempos de entrega, gestión de los colaboradores, atención al cliente y procedimientos formales; de acuerdo a los puntos críticos en procesos importantes, utilizando diagramas de flujos.
3. Conocer la opinión del cliente con relación a la calidad del servicio y el posicionamiento de OPELSA en relación a la competencia directa, por medio de análisis de encuestas, índice de satisfacción y mapa de posicionamiento.
4. Proponer estrategias de crecimiento basadas en matriz de desarrollo-mercados de Ansoff desarrolladas en un renovado Mix de Marketing integral y mejoras en los procesos logísticos de comercialización.

III. Marco Teórico

3.1. Análisis del entorno competitivo externo e interno

3.1.1. Análisis PESTEL.

3.1.1.1 Definición de Análisis PESTEL.

Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con los resultados que ofrece el análisis PESTEL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización. (Mercado, 2022).



Figura No.1; Análisis PESTEL: Político, Económico, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos o Ambientales, Legales. Fuente (<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>).



3.1.1.2 Factor Político.

Según; David (2003), los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas. (pág. 87).

Por su parte Kotler & Keller (2006). Las decisiones de marketing se ven directamente influidas por los acontecimientos del entorno político y legal. Este entorno se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. Aunque, en ocasiones, la legislación también genera nuevas oportunidades para las empresas. (pág. 93).

Asimismo, los Factores Políticos, según (Mercado, 2022). Permiten determinar y evaluar cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental. En general podrían ser aspectos como las políticas fiscales y monetarias del Gobierno, subsidios, tratados comerciales y las políticas internacionales. Es decir, se refiere a toda ley y política que afecte a la empresa ya sea a nivel nacional, regional e internacional.

3.1.1.3 Factor Económico.

(David, 2003). Afirma que: Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de



adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece. (pág. 83).

Por otra parte, (Mercado, 2022), manifiesta que los factores económicos: Toman en cuenta todas las variables macroeconómicas, estas variables se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización. Las variables económicas más importantes son el comportamiento del producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial. Además, se deben considerar eventos como las variaciones de los ciclos económicos, especialmente los períodos de crisis y de auge dentro de la economía pues son factores que pueden beneficiar o poner en riesgo a la empresa.

Kotler & Keller, (2006). Los mercados no sólo necesitan personas, sino también poder adquisitivo. El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. Los mercadólogos deben prestar atención a las tendencias que afectan al poder adquisitivo, puesto que pueden influir directamente en sus negocios, sobre todo en los de las empresas que se dirigen a los consumidores con ingresos altos y sensibilidad al precio. (pág. 85).

3.1.1.4 Factor Social.

(Mercado, 2022). Estos factores incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas. Todos estos elementos afectan de manera favorable o desfavorable los resultados que una empresa espera alcanzar. Dado que los aspectos sociales van cambiando y van presentando nuevas tendencias.



David (2003). Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. (pág. 84).

Kotler & Keller (2006). El poder adquisitivo se desplaza hacia determinados productos y servicios, alejándose de otros, en función de los gustos y preferencias de los consumidores. La sociedad perfila creencias, valores y normas que definen en gran medida esos gustos y preferencias. Las personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismos, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo. (pág. 87)

3.1.1.5 Factor Tecnológico.

David (2023). Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras. (pág. 93).

(Mercado, 2022). Los factores Tecnológicos, son vitales para una empresa, por los niveles de innovación que se están dando en los mercados actuales. Los cambios tecnológicos pueden traer grandes beneficios para las empresas que saben aprovecharlos. Pero por el contrario puede ocasionar mucho daño a las empresas que se quedan obsoletas y que no cambian su infraestructura. Estos elementos pueden ser el uso de nuevos programas informáticos, aprovechamiento de nuevas formas de energía y cualquier cambio en la tecnología implementada.



Kotler & Keller (2006), manifiestan que: Uno de los factores más importantes que condiciona la vida de las personas es la tecnología. La tecnología nos ha regalado maravillas como la penicilina, la cirugía a corazón abierto y la píldora anticonceptiva, pero también nos ha dado monstruos como la bomba de hidrógeno, el gas nervioso o la metralleta. Por otro lado, también nos ha regalado mezclas de ambos, como el automóvil o los videojuegos.

Asimismo, plantean que: Todas las nuevas tecnologías contribuyen a la destrucción creativa”. Los transistores perjudicaron a la industria del bulbo, la xerografía perjudicó al negocio del papel carbón, los automóviles al ferrocarril y la televisión a los periódicos. En lugar de cambiar y adoptar la nueva tecnología, muchas industrias tradicionales se resistieron a ella o no la tuvieron en cuenta, y su negocio cayó. Sin embargo, la esencia del capitalismo es el dinamismo y la tolerancia de la destrucción creativa de la tecnología como precio del progreso. (pág. 92).

3.1.1.6 Factor Ecológico o Ambiental.

Kotler & Keller (2006). El deterioro ecológico es una preocupación mundial. En muchas ciudades de todo el planeta la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles alarmantes. Existe una gran inquietud por los “gases invernadero” emitidos a la atmósfera como consecuencia de la combustión de minerales fósiles; por la destrucción de la capa de ozono como consecuencia del uso de determinados productos químicos; y por la escasez de agua, cada vez más preocupante.

En Europa occidental, los partidos “verdes” han presionado energicamente para que se reduzca la contaminación industrial. En Estados Unidos, los expertos han documentado el deterioro ecológico, y los organismos de control como Sierra Club y Friends of the Earth llevan estas preocupaciones a la arena política y social. (pág. 90).



(Mercado, 2022). Los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores relacionados directa o indirectamente con el medioambiente. Cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa.

3.1.1.7 Factor Legal.

David (2003). Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de modo significativo. El aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas. (págs. 89,90).

Kotler & Keller (2006). Este entorno se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. Aunque, en ocasiones, la legislación también genera nuevas oportunidades para las empresas. Por ejemplo, la normativa que obliga al reciclaje ha provocado un despegue sin precedentes de este sector y la aparición de numerosas empresas que fabrican productos con materiales reciclados. Existen dos tendencias principales en el entorno político-legal: el aumento de legislación que rige a las empresas y el crecimiento de los grupos de presión. (pág. 93).

(Mercado, 2022). Los aspectos legales incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. La normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa. Las leyes pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa. Del mismo modo puede afectar a nivel nacional e internacional. Se pueden incluir leyes sobre propiedad intelectual, seguridad social, salarios mínimos, licencias entre algunas de las más importantes.

3.1.2 Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter

3.1.2.1 Definición.

David (2013). Señala que “El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra”. (pág. 75).

A continuación, se presenta el:

Modelo de competencia de las cinco fuerzas

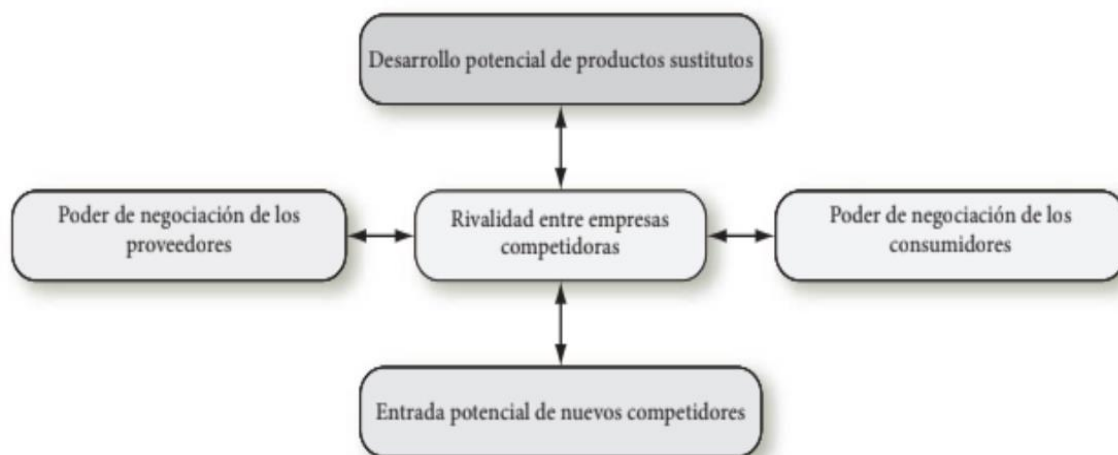


Figura No.2; Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica. Pg (pg. 76)

De acuerdo a David (2013), detalla el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, de la siguiente manera:

3.1.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre



las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad. Internet, junto con el uso de una moneda común en Europa, permite que los consumidores hagan fácilmente comparaciones de precios entre los diferentes países.

La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, y cuando la reducción de precios se convierte en algo común.

La rivalidad también crece cuando: los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente; las barreras para abandonar el mercado son altas; los costos fijos son elevados; el producto es perecedero; la demanda del consumidor crece lentamente o declina hasta el punto en que los rivales terminan con un exceso de capacidad y/o de inventario; los bienes que se venden son productos básicos (difíciles de diferenciar, como la gasolina); las compañías rivales son diversas en cuanto a estrategias, orígenes y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria.

Al intensificarse la rivalidad entre las empresas competidoras las utilidades de la industria disminuyen tanto, que en algunos casos ésta pierde todo su atractivo. Cuando las compañías competidoras detectan alguna debilidad en sus rivales, por lo general redoblan sus esfuerzos de marketing y producción para capitalizar la “oportunidad”.

-
1. Número elevado de compañías competidoras
 2. Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras
 3. Similitud en la capacidad de las compañías competidoras
 4. Reducción de la demanda de los productos de la industria
 5. Caída de los precios de productos/servicios de la industria
 6. Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad
 7. Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas
 8. Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas
 9. Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras
 10. Cuando los productos son perecederos
 11. Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad
 12. Cuando la demanda de los consumidores disminuye
 13. Cuando los rivales tienen un exceso de inventario
 14. Cuando los rivales venden productos/servicios similares
 15. Cuando las fusiones son comunes en la industria
-

Figura No.3; Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras. Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica. (pg. 77).

3.1.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores.

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta.

Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada, algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing.



Por lo tanto, el trabajo del estratega es identificar a las nuevas empresas que podrían entrar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales, contraatacar cuando se requiera, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes.

Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las compañías que ya participan en ella tienden a fortalecer sus posiciones y a poner en práctica acciones como reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características, u ofrecimiento de financiamientos especiales para disuadir a los nuevos participantes.

3.1.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Un ejemplo son los productores de contenedores de plástico, que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio, y los fabricantes de paracetamol, que compiten con los productores de otros remedios para el dolor de cabeza y otros malestares. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto.

Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas debido a la existencia de la cirugía ocular correctiva con rayo láser. Los productores de azúcar enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales.

Los periódicos y las revistas enfrentan presiones competitivas de productos sustitutos disponibles en Internet y en la televisión por cable.



La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como en sus estimados de crecimiento de ventas y utilidades.

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

3.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto.

A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo. Las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores.

Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante.



Por lo general las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria. No obstante, en muchas industrias resulta más económico utilizar los servicios de proveedores externos para adquirir componentes que fabricarlos.

Esto ocurre, por ejemplo, en la industria de la maquinaria para jardinería, donde los fabricantes de podadoras, cortadoras de césped, sopladoras de hojas y perfiladoras mecánicas como Murray acostumbra adquirir sus pequeños motores con fabricantes externos, como Briggs & Stratton, que se especializan en ese tipo de equipo y cuentan con enormes economías de escala.

Cada vez en más industrias los vendedores están forjando sociedades estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por (1) reducir los costos de inventarios y logística (por ejemplo, mediante entregas a tiempo); (2) acelerar la disponibilidad de componentes de nueva generación; (3) mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, y reducir los índices de defectos, y (4) forzar la obtención de ahorros significativos en los costos, tanto para ellos mismos como para sus proveedores.

3.1.2.4 Poder de negociación de los consumidores.

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad.



El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios.

Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva. Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias: 1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos. 2. Si son especialmente importantes para el vendedor. 3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor. 4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores. 5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo.

3.1.3 Análisis VRIO.

3.1.3.1 Definición.

(Hurtado, 2021) define: El análisis VRIO es una herramienta de planificación estratégica que utilizan las empresas para tomar decisiones comerciales eficientes. El análisis proporciona información y con él, se espera que los resultados proporcionen una ventaja competitiva.

El marco o análisis VRIO está diseñado para ayudar a las organizaciones a descubrir y proteger los recursos y capacidades que le brinda una ventaja competitiva a largo plazo. Los diferenciadores y ventajas que identifiquen este análisis determinarán cómo abordar el mercado e informar de las decisiones estratégicas que dan forma al destino de la empresa.

El análisis VRIO se representa en un cuadrante como el siguiente en el que se evalúa el nivel de ventaja competitiva dependiendo de las características de los recursos de la empresa y cómo estos están organizados.

VRIO

Recurso			Organización alineada con recursos	
Valioso	Raro	Difícil de imitar		
✗				Desventaja Competitiva
✓	✗			Igualdad Competitiva
✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
✓	✓	✓	✗	Ventaja Competitiva por Explotar
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Figura No.4; Ejemplo de plantilla para elaborar un análisis VRIO (Hurtado, 2021)

Según (Hurtado, 2021). Los cuatro componentes del análisis VRIO generalmente se abordan así:

3.1.3.2 Valor.

Cuando un recurso es valioso, está proporcionando a la organización algún tipo de beneficio. Sin embargo, un recurso que es valioso y no encaja en ninguna de las otras dimensiones del marco, no es una ventaja competitiva. Una organización solo puede lograr la paridad competitiva con un recurso que es valioso y que no es raro ni difícil de imitar. Pregúntate lo siguiente:



¿Ofreces un recurso que agregue valor a los clientes? ¿Puedes aprovechar una oportunidad o neutralizar la competencia con una capacidad interna?

No: te encuentras en una desventaja competitiva y necesitas reevaluar tus recursos y capacidades para descubrir valor.

Sí: si se establece un valor, continúa el análisis VRIO hasta la rareza.

3.1.3.3 Rareza.

Un recurso que es poco común y que no poseen la mayoría de las organizaciones es raro. Cuando un recurso es valioso y poco común, tienes un recurso que te brinda una ventaja competitiva. Sin embargo, la ventaja competitiva lograda a partir de un recurso que es valioso y poco común suele ser de corta duración. Los competidores se darán cuenta rápidamente y pueden imitar el recurso sin demasiados problemas. Por lo tanto, es solo una ventaja competitiva temporal. Pregúntate si:

¿Controlas recursos o tienes capacidades escasas? ¿Tienes algo que es difícil de encontrar pero que tiene demanda?

No: tiene valor, pero le falta rareza, lo que coloca a la empresa en una posición de paridad competitiva. Los recursos son valiosos pero comunes, lo que hace que competir en el mercado sea más desafiante (pero no imposible). Se recomienda retroceder un paso y reevaluar.

Sí: con el valor y la rareza identificados, el próximo obstáculo es la imitabilidad.

3.1.3.4 Imitabilidad.

Los recursos son difíciles de imitar si son extremadamente costosos para que otra organización los adquiera.



Un recurso también puede ser difícil de imitar para una organización si está protegido por medios legales, como patentes o marcas comerciales. Los recursos se consideran una ventaja competitiva si son valiosos,

raros y difíciles de imitar. Sin embargo, las organizaciones que no están organizadas para aprovechar al máximo el recurso puede significar que el recurso es una ventaja competitiva no utilizada.

¿Es caro duplicar los recursos o la capacidad de la organización? ¿Es difícil encontrar un sustituto equivalente para competir con las ofertas?

No: si el recurso tiene valor y rareza, pero es asequible o fácil de copiar, tiene una ventaja competitiva temporal. Se requerirá un esfuerzo considerable para mantenerse por delante de la competencia y diferenciar los servicios; retrocede un paso y reevalúa.

Sí: ofreces algo que es valioso, raro y difícil de imitar; ahora la atención se centra en la organización.

3.1.3.5 Organización

El recurso de una organización está organizado para capturar valor solo si está respaldado por los procesos, la estructura y la cultura de la empresa. Un recurso que es valioso, raro, difícil de imitar y organizado para capturar valor es una ventaja competitiva a largo plazo. Un recurso no puede conferir ninguna ventaja a una empresa si no está organizado para capturar el valor. Solo una empresa que sea capaz de explotar recursos valiosos, raros e imitables puede lograr una ventaja competitiva sostenida.

¿Tiene la empresa sistemas de gestión, procesos, estructuras y cultura organizados para capitalizar los recursos y las capacidades?

No: sin la organización y el apoyo internos, será difícil aprovechar plenamente el potencial de sus valiosos, raros y costosos recursos de imitar. Su empresa tendrá una ventaja competitiva no utilizada y deberá reevaluar cómo lograr la organización necesaria.



Sí: tu empresa ha logrado el objetivo final de una ventaja competitiva sostenida cuando ha identificado con éxito los cuatro componentes del marco VRIO.

3.2 Análisis situacional.

3.2.1. Concepto de crecimiento.

(Canals, 2004). El crecimiento es un proceso idiosincrático de cada empresa, depende de su historia, recursos e innovaciones. De otra parte, las tasas de crecimiento de las empresas son altamente impredecibles, de manera que las pautas que se observan son de difícil generalización. Desde el punto de vista de la dirección de empresas, el crecimiento es importante, no sólo por la posible repercusión en el valor de la empresa, sino por un conjunto de razones más sutiles que pueden garantizar la supervivencia de una organización a medio plazo.

El crecimiento de la empresa no es un objetivo per se. La empresa es una organización formada por personas que, con la contribución de diversos recursos (tecnológicos o financieros), pretende servir a los clientes mediante bienes o servicios diferenciados y generar el mayor valor posible en este proceso. El crecimiento no es, por tanto, el objetivo final.

Sin embargo, el problema aparece cuando una empresa no crece, o crece de modo poco sólido, por ejemplo, mediante guerras de precios, o mediante productos que difícilmente generan una mayor lealtad de los clientes. Esta situación puede indicar que sus productos y servicios conectan poco con sus clientes actuales o potenciales y sus necesidades o aspiraciones.

Una empresa que no crece puede encontrar una explicación rápida a su problema argumentando que el mercado está estancado. Sin embargo, en bastantes casos, la ausencia de crecimiento muestra que la empresa no es capaz de llegar a nuevos clientes o no consigue diseñar y ofrecer nuevos productos o servicios que marquen la diferencia.



3.2.2 Concepto de Comercialización.

(Rivadeneira, 2012). La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. Se da en dos planos: Micro comercialización y Macro comercialización.

3.2.2.1 Micro comercialización: Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

3.2.2.2 Macro comercialización: Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad

Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios.

3.2.3 Ventas.

3.2.3.1. Concepto de ventas

(Frederick, 2023). Las ventas son operaciones mercantiles en las que una persona u organización otorga un bien o servicio a cambio de una cantidad de dinero previamente establecida y correspondiente al precio de dicho producto.



El cual puede estar pactado por ambas partes o establecido de manera fija por el respectivo vendedor.

La venta de un bien o servicio generalmente se realiza por medio de una plataforma electrónica o de manera física, a través de la interacción entre dos o más partes. Habitualmente estas operaciones otorgan ganancias para el vendedor, ya que son el resultado de una transacción mercantil.

(Pedro Rayo Álvarez, Cuesta, Ayensa, & Roncal, 2013). Ventas: a través de ella se pone en manos del cliente el producto o servicio de la empresa. Para desarrollar esta función es necesario tener un buen equipo humano, organizado y con una serie de objetivos y líneas de actuación. Esta función engloba las siguientes tareas: Marketing. Ejecución de ventas. Atención al cliente y servicio posterior a la venta. Este departamento comercial no actúa de manera aislada en la empresa, sino que está directamente relacionado con el resto de departamentos o áreas funcionales de la empresa. (pág. 13).

3.2.3.2. Análisis del comportamiento histórico de las ventas.

(Higuerey, 2021). Es la práctica de generar información certera a partir de la recolección de datos extraídos de la interacción, como tendencias, información de ventas y métricas. El análisis de ventas debe centrarse en desarrollar y mejorar una estrategia de crecimiento de ventas a corto, mediano y largo plazo. Con él podemos: Establecer objetivos; determinar los resultados de ingresos; pronosticar el rendimiento de una organización a futuro; Un análisis de ventas bien definido proporciona claridad y enfoque al equipo comercial para que puedan realizar la tarea que mejor saben hacer: vender.

Este análisis permite orientar las acciones comerciales futuras y proporciona estrategias asertivas de ventas, ya que posibilita: entender cuándo es el momento preciso para realizar una acción comercial; conocer qué perfeccionar en el proceso de ventas a lo largo del año; conocer los cambios en las tendencias de estrategias de ventas a lo largo del año; descubrir los hábitos de consumo de las personas; conocer si los precios de venta son los correctos; detectar los artículos más vendidos; aprender más sobre los consumidores; saber quién compra nuestros productos; conocer cuándo, con qué frecuencia y dónde compran nuestros consumidores.

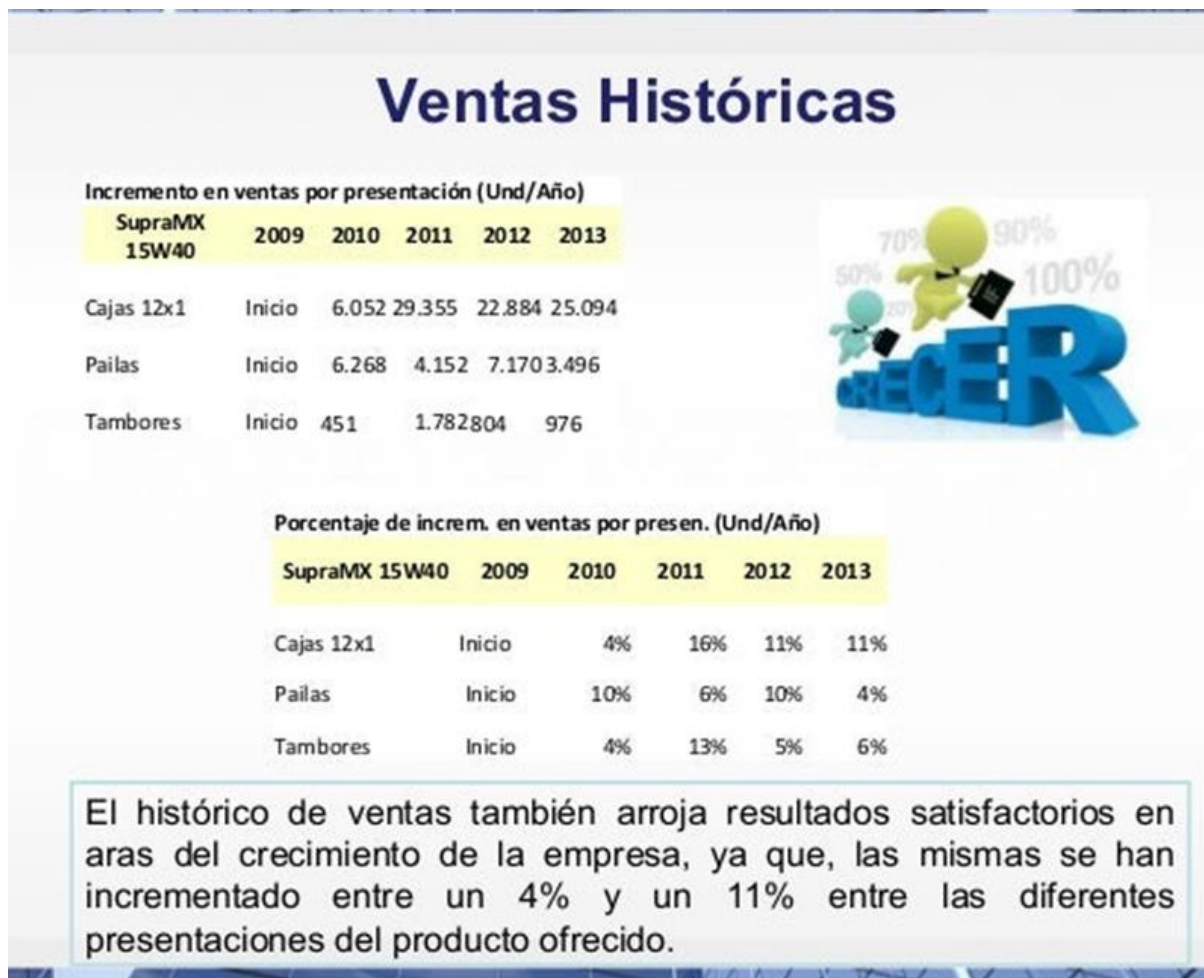


Figura No.5; Ejemplo de datos históricos de ventas, para su análisis. <https://image.slidesharecdn.com>

3.2.4 Participación de mercado.

3.2.4.1 Mercado.

(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Tradicionalmente, un “mercado”, era una ubicación física donde se reunían compradores y vendedores para comprar y vender bienes. Los economistas describen el mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos (como el mercado de vivienda o el mercado de granos). (pág. 8).

Mercado de bienes y Servicios.

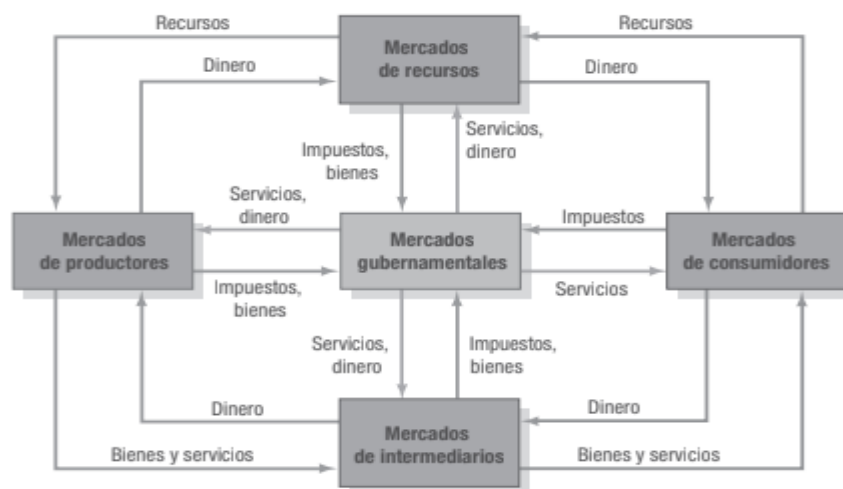


Figura No.6; Mercado de bienes y servicios Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012

3.2.4.2 Cuota de Mercado.

(Blazheva, 2022). La cuota de mercado es el porcentaje de ventas de una empresa en una industria. Básicamente, es la parte del total de ingresos de la industria que tu empresa ha generado a partir de la venta de los productos y servicios que ofreces. Las empresas con grandes cuotas de mercado son líderes de esa industria y una importante competencia para las empresas más pequeñas.



Es importante conocer las ventas absolutas y la tendencia de ventas de una empresa, pero el valor e importancia de estos datos puede verse ampliada de forma considerable si se calcula la cuota de mercado. Un ejemplo, si una tienda local ha visto un aumento del 50 % en sus ventas durante los últimos 3 años, pero la cuota de mercado ha decrecido, es posible que, a pesar de tener un perfil demográfico favorable para el mercado, la competencia puede que haya logrado un progreso importante.

Comprender cuál es tu verdadera cuota de mercado, te puede ayudar a filtrar información innecesaria con una métrica que no se vea afectada por las variables del entorno macro. Puedes también medir el impacto en los ingresos en toda la empresa haciendo uso de una métrica uniforme e imparcial para cada localización, mercado y en conjunto para todo tu empresa.

Formula para calcular la cuota de mercado


$$\text{Fórmula relativa de la cuota de mercado} = \frac{\text{Cuota de mercado de tu empresa \%}}{\text{Cuota de mercado del líder del sector \%}} \times 100$$


Figura No.7; Formula relativa de la cuota de mercado. <https://www.bing.com>

3.2.5 Manejo de los valores trasladados: gestión de flota vehicular, tiempos de entrega.

3.2.5.1 La logística en la entrega de valores.

(Bowersox, Closs, & Cooper, 2007). Ninguna otra área de las operaciones empresariales conlleva la complejidad o abarca la geografía de la logística.



En todo el mundo, las 24 horas del día, los 7 días a la semana, durante las 52 semanas al año, la logística se concentra en obtener productos y servicios donde se requieren en el momento preciso que se necesitan. Es difícil visualizar el logro de la mercadotecnia, la fabricación o el comercio internacional sin la logística. Casi todos los clientes en los países muy desarrollados industrialmente dan por hecho un alto nivel de capacidad logística.

Cuando adquieren artículos con un minorista, por teléfono o a través de Internet esperan que la entrega del producto se efectúe de acuerdo con lo prometido. De hecho, esperan una logística oportuna sin errores cada vez que hacen un pedido. Tienen muy poca o ninguna tolerancia para fallas en el desempeño.

Aunque la logística se ha realizado desde el comienzo de la civilización, la implementación de las mejores prácticas para el siglo XXI es una de las áreas operativas más interesantes y desafiantes en lo referente a la administración de la cadena de suministro. Debido a que la logística es tanto antigua como nueva, se opta por definir un cambio rápido que ocurra en la mejor práctica como un renacimiento. (pág. 21).

3.2.5.2 El transporte y control de flota en la entrega de valores.

(Rosa, 2022). Un adecuado control de tu flota de vehículos puede ser la estrategia que falta para el éxito de tu entrega. Después de todo, una de las mayores quejas de los clientes en relación con la logística de la empresa es el incumplimiento de los acuerdos; especialmente en lo que respecta a los plazos de entrega. Por ejemplo, acordaste con un cliente de tu e-commerce que le entregarías el producto en 7 días hábiles. Pasan 10 días y nada... En este punto el cliente ya está frustrado y con la experiencia de compra completamente comprometida.

¿Razón? No tienes suficientes vehículos para satisfacer la demanda. ¿Qué hacer? En primera instancia, trata de justificarte con el cliente y espera que lo entienda.



Pero, incluso si tienes una gran estrategia para sortear la situación, la imagen del retraso ya ha impactado negativamente al cliente y puede que haya perdido la confianza en tu empresa. Posiblemente lo tenga presente como un punto negativo en futuras decisiones de compra.

Toda tu planificación de retención de clientes se vio afectada porque no supiste cómo controlar la flota de vehículos.

Ejemplo de ficha del estado mecánico por motocicleta.

• CARACTERÍSTICAS DEL VEHÍCULO

CLASE	MARCA	MODELO	PLACAS	COLOR	CILINDROS	KILOMETRAJE								
# DE CHASIS:			# DE MOTOR:											
VIGENCIA SOAT:			VIGENCIA TECNOMECANICA:											
PARTES Y ACCESORIOS	CANT	ESTADO			PARTES Y ACCESORIOS	CANT	ESTADO							
		B	R	M			B	R	M					
SWITCH					MANECILLA DERECHA					PALANCA DE CAMBIOS				
LLAVES					ESPEJO IZQUIERDO					SILLIN				
MANUBRIO					ESPEJO DERECHO					PORTA PLACA				
ENCENDIDO ELECTRONICO					CORTA VIENTOS					EXHOSTO				
TACOMETRO					FAROLA					REJILLA DE EXHOSTO				
PERILLA TACOMETRO					DIRECCIONALES					PATA DE EXTACIONAMIENTO				
MANDO DE LUCES					STOP					LLANTAS				
MANGO ACELERADOR					TAPA COMBUSTIBLE					SIRENA				
MANGO IZQUIERDO					TANQUE DE GASOLINA					TANQUE DE ACEITE				

Figura No.8; Ficha del estado mecánico de cada motocicleta. <https://es.scribd.com>

Matriz de seguimiento al estado mecánico de la flota vehicular	
Estado actual	Cantidad
Bueno	17
Regular	11
Malo	2
Total =	30

Figura No.9; Matriz de seguimiento al estado mecánico de la flota vehicular, Fuente propia.



3.2.5.3 Análisis de tiempo y movimiento en la entrega de valores.

Según: (Arteaga, González Montenegro, Torres Salazar, & Valladares Cisneros, s.f.), la importancia de un estudio de tiempo movimiento es: Obtener un mayor conocimiento que aporte a diversas áreas donde se realice algún proceso que pueda ser mejorado desde el punto de vista del esfuerzo humano, uso de recursos materiales, consumo de energías y calidad del resultado o producto final, cuidando que el desempeño de cada persona y su eficiencia impacten favorablemente en un incremento de la producción sin tener que recurrir a un esfuerzo o tiempo mayor en la obtención del resultado final.

(ingenia.com, s.f.) Las herramientas para el estudio de tiempos son: Cronómetro / Teléfono inteligente con cronómetro. Tablero de observaciones (Clipboard). Formularios de estudio de tiempos.

ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS								
INFORMACIÓN BÁSICA								
FECHA:		NO. DE CARGOS:						
NOMBRE:		CARGO:						
DEPARTAMENTO:		JEFE INMEDIATO:						
ELABORACIÓN DE NOMINA								
No.	ACTIVIDAD	○	→	□	◐	▽	⊙	TIEMPO (En minutos)
1	El Asistente de Nomina recibe los requerimientos de cada área los primeros cinco días de cada quincena.							5
2	Auxiliar de nómina elabora prenómina y la entrega al Jefe de Personal.							30
3	Jefe de Personal revisa la nómina y devuelve al Asistente de Nómina							60
4								
5								
6								
7								
TOTAL TIEMPO								95

Figura No.10; Ejemplo formato de estudio de tiempo movimiento <https://diariointernacional.mx>.



3.2.6 Gestión de los colaboradores en rol de atención al cliente

3.2.6.1 Enfoque en el cliente.

(Hill & Jones, 2011). Una empresa no puede responder a las necesidades de sus clientes a menos que sepa cuáles son estas necesidades. Por tanto, el primer paso para desarrollar una capacidad de respuesta superior al cliente es motivar a la empresa para que se enfoque en ellos. Los medios para lograr este son demostrar liderazgo, dar forma a las actitudes de los empleados y usar mecanismos para llevar clientes a la empresa.

Mostrar liderazgo El enfoque en el cliente debe comenzar desde el nivel más alto de la organización. Un compromiso con la superioridad de la capacidad de respuesta al cliente genera cambios en la actitud de toda la empresa que finalmente pueden desarrollarse sólo mediante un liderazgo fuerte. Una declaración de misión que anteponga los intereses de los clientes es una forma de enviar un mensaje claro a los empleados en cuanto al enfoque deseado. Otra forma es por medio de las acciones de la alta dirección.

Dar forma a las actitudes de los empleados El liderazgo por sí solo no basta para lograr un enfoque superior en el cliente. Todos los empleados deben ver al cliente como el eje de su actividad y estar capacitados para enfocarse en él, sin importar si su función es marketing, manufactura, investigación y desarrollo o contabilidad. El objetivo debe ser lograr que los empleados piensen en sí mismos como clientes; es decir, que se pongan en los zapatos del cliente. En ese punto, los empleados podrán identificar mejores formas de incrementar la calidad de la experiencia de un cliente con la empresa. (pág. 135).

(Ortega, s.f.), La experiencia del cliente y la experiencia del empleado son dos parámetros que se influyen mutuamente. La experiencia de los empleados tiene como objetivo crear más compromiso y lealtad mientras se fortalece la marca del empleador.



Las empresas tienen que mejorar la experiencia de sus empleados y lograr su compromiso considerándolos como clientes e involucrándolos en la vida de la empresa.

En un mundo digital, optimizar el rendimiento de la empresa significa desarrollar conjuntamente la experiencia del cliente y la del empleado. A los clientes no les gustará una empresa si a los empleados no les gusta primero. Cuando la empresa valore la importancia de los empleados en la experiencia del cliente, hará lo necesario para retener tanto a empleados y clientes.

Existen muchas razones por las que las empresas no logran el compromiso de los empleados, por ejemplo: El compromiso de los empleados no está en los planes de la organización. Los esfuerzos en materia de experiencia del cliente se centran en la fijación de las interacciones y procesos del cliente, pero a menudo no abordan el compromiso continuo de los empleados que no está vinculado a un proceso o interacción específicos.

El cambio cultural no es fácil. Sin un plan específico para mejorar el compromiso de los empleados, es muy poco probable que este mejore. Cambiar la cultura de una empresa requiere un esfuerzo claro y persistente. Uno de los grandes errores en el customer experience es ignorar a los empleados, ellos tienen mucho que aportar para mejorar la atención que ofreces para valorar la importancia de los empleados en la experiencia del cliente y brindar un excelente servicio tenemos que: Aprovechar las ideas de los empleados sobre los clientes. Los empleados saben mucho sobre los clientes; ya que son los que interactúan con ellos todo el tiempo. Con frecuencia, las empresas no utilizan esta información clave. Desarrolla un programa en el que recojas regularmente la opinión de los empleados sobre los clientes y sobre lo que están enfrentando: problemas, oportunidades y observaciones generales.

Si los empleados ven que su retroalimentación está siendo usada y valorada, entonces se sentirán más comprometidos con la compañía.



Difunde la retroalimentación de los clientes. Ya hablamos de la importancia de los empleados en la experiencia del cliente, así que, cuanto más entiendan los empleados a los clientes, más se sentirán conectados con la entrega de una gran experiencia positiva. Por eso las empresas deben encontrar la forma de difundir ampliamente la retroalimentación del cliente a toda la organización.

Mide el compromiso de los empleados. Si deseas que los empleados se comprometan, establece objetivos para ello y mídelos. Muchas empresas hacen encuestas a empleados, pero no actúan de forma sistemática. Diseña enfocándote en el compromiso de los empleados.

Las empresas necesitan un seguimiento explícito de los esfuerzos en torno al compromiso de los empleados y las comunicaciones dentro de sus esfuerzos de experiencia del cliente. Las empresas necesitan diseñar a propósito las medidas, incentivos y celebraciones que refuerzan el compromiso de los empleados.

Deja de confiar en los héroes. Cuando los empleados de manera individual deciden ignorar las políticas y procedimientos para ofrecer una gran experiencia al cliente, a menudo se convierte en una gran historia. Pero estos esfuerzos heroicos no escalan; no se puede depender de ellos. Las empresas necesitan invertir en su personal, desarrollando los procesos, normas, herramientas y capacitación que faciliten a los empleados la entrega consistente de una gran experiencia.

(David F. R., 2013). La función de control de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y aplicar las medidas necesarias para minimizar deficiencias. Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia.

El control consta de cuatro pasos fundamentales: 1. Establecer normas de desempeño. 2. Medir el desempeño individual y de la organización. 3. Comparar el



desempeño real con las normas de desempeño establecidas. 4. Tomar acciones correctivas.

Con frecuencia, la medición del desempeño individual es inefectiva y a veces inexistente en las organizaciones. Esto se debe a que suelen generar confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefieren evitar, que toman más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuestos a conceder o exigen habilidades de las que muchos gerentes carecen. No existe un método perfecto para medir el desempeño individual.

Por esta razón, una organización debe estudiar varios, como la escala gráfica de clasificación, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método de incidente crítico, para después desarrollar o elegir el método de evaluación de desempeño que mejor satisfaga las necesidades de la empresa. (pág. 104).

Método Escala de Gráfica.

ANEXO 1. ESCALAS GRÁFICAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____		Fecha: ____/____/____			
Departamento/Sección: _____		Puesto: _____			
Desempeño en la función : Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función					
	Óptimo	Buena	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es renuente a colaborar
Características individuales: Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su Comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias

Figura No.11; Ejemplo escala gráfica para evaluación, <https://www.bing.com/>

3.2.7. Atención al cliente y gestión de reclamos mediante Diagrama de Flujo

3.2.7.1. Los Diagramas de Flujo.

(Gómez, 2023). Un diagrama de flujo proyecta con claridad las etapas del proceso de atención al cliente. Es una herramienta visual importante para las organizaciones que buscan centrarse en sus clientes y mejorar su relación con ellos. El diagrama de flujo de atención al cliente es útil para garantizar que todos los colaboradores de una empresa presten servicios de alto nivel. Esta herramienta ayuda a desempeñar un trabajo eficiente, crear relaciones sólidas con los clientes y fidelizarlos.

El diagrama de flujo sirve para mejorar el orden, delegar responsabilidades y crear un equipo enfocado en la atención del cliente. Es ideal para todo tipo de atención o soporte. El diagrama de flujo de atención al cliente es útil para garantizar que todos los colaboradores de una empresa presten servicios de alto nivel. Esta herramienta ayuda a desempeñar un trabajo eficiente, crear relaciones sólidas con los clientes y fidelizarlos.

El diagrama de flujo sirve para mejorar el orden, delegar responsabilidades y crear un equipo enfocado en la atención del cliente. Es ideal para todo tipo de atención o soporte, y un software de tickets para soporte técnico será un excelente complemento.

Los Diagramas de Flujo permiten:

1. Equipos de atención al cliente mejor organizados. Un proceso proyectado de forma gráfica permite hacer mejoras en la organización de un equipo: los integrantes verán la estructura y etapas del trabajo, quiénes son los responsables y qué tareas se desarrollarán en cada etapa.

2. Solución eficiente de problemas. El diagrama te ayudará a dar seguimiento a un caso para darle la mejor solución y cerrarlo con éxito.

3. Identificar y eliminar obstáculos en el proceso de atención al cliente La representación gráfica facilita la identificación de los puntos de contacto con los clientes. De esta forma, resulta sencillo examinar la comunicación e interacción, analizar cómo se obstaculiza la atención y así perfeccionarla.

4. Reducción de costos e incremento del valor de marca. Si brindas una atención eficiente, la empresa ahorrará en costes operativos y la percepción positiva de la marca se elevará: una fórmula excelente para tener una mayor rentabilidad.

5. Crear embajadores de marca. Un servicio de excelencia es reconocido y valorado por los clientes, de esta manera, los fidelizarás y se convertirán en embajadores de marca que te recomienden.

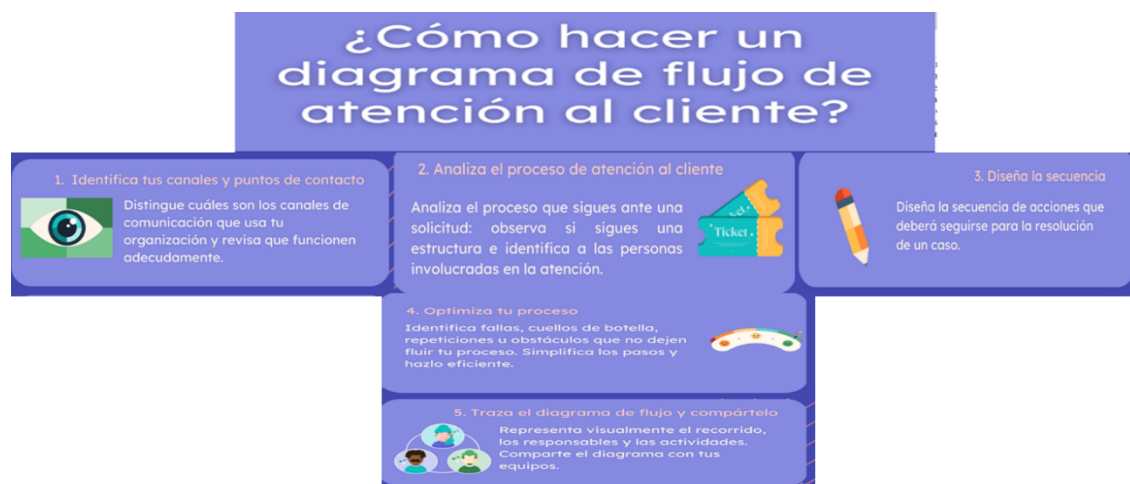


Figura No.12; Cómo hacer un Diagrama de Flujo de atención al Cliente. blog.hubspot.es

3.3 Opiniones y Posicionamiento.

3.3.1. Opiniones.

(Kotler & Keller, 2012). Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero decrecen con el precio. Es posible pensar en marketing como la identificación, creación, comunicación, entrega y vigilancia del valor del cliente.



La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas. Si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado. (pág. 11).

3.3.2. Posicionamiento.

(Kotler & Keller, 2012). Mercados meta, posicionamiento y segmentación No a todos les agrada el mismo cereal, restaurante, universidad o película. Por lo tanto, los especialistas en marketing empiezan por dividir al mercado en segmentos. Identifican y perfilan a grupos distintos de compradores que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante el examen de diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores.

Después de identificar segmentos de mercado, el profesional de marketing decide cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes, y esos segmentos serán sus mercados meta. Para cada uno, la empresa desarrolla una oferta de mercado, la cual posicionará en la mente de los compradores meta como algo que les entregará un beneficio central. Volvo desarrolla sus automóviles para compradores para los cuales la seguridad es una de las preocupaciones principales, posicionando sus vehículos como los más seguros que un cliente puede comprar.

Ofertas y marcas: Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias.

Una marca es una oferta de una fuente conocida. El nombre de una marca como McDonald's lleva consigo muchas asociaciones en la mente de las personas y que componen su imagen: hamburguesas, limpieza, conveniencia, servicio cortés y arcs dorados.



Todas las empresas se esfuerzan por crear una imagen de marca con tantas asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas como sea posible. Valor y satisfacción: El comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor valor, la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente.

Para llegar a un mercado meta, el especialista en marketing usa tres tipos de canales de marketing. Los canales de comunicación que entregan y reciben mensajes de los compradores meta y que incluyen los diarios, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, carteles, posters, folletos, CD, cintas de audio e Internet. Además de ellos, las empresas se comunican mediante la apariencia de sus tiendas minoristas, sitios de Internet y otros medios. Los especialistas en marketing cada vez aumentan el número de los canales de diálogo tales como correo electrónico, blogs y números de teléfono gratuitos además de los canales de monólogo como los anuncios.

El especialista en marketing utiliza canales de distribución para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario. Estos canales pueden ser directos por medio de Internet, correo o teléfono fijo o móvil; o indirectos mediante distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes como los intermediarios.

Para llevar a cabo transacciones con los compradores potenciales, el especialista en marketing usa también los canales de servicio que incluyen bodegas, compañías de transporte, bancos y aseguradoras.

Los especialistas en marketing ciertamente enfrentan un reto de diseño al escoger la mejor mezcla de canales de comunicación, distribución y servicio para sus ofertas. Cadena de suministros La cadena de suministros es una ampliación de canal mayor que abarca desde la materia prima, los componentes, hasta el producto terminado que se destina a los compradores finales.



La cadena de suministros del café podría iniciar con los agricultores etíopes que plantan, cuidan y recolectan los granos de café, vendiendo su cosecha a los mayoristas o tal vez a una cooperativa de Comercio Justo. Si venden a través de la cooperativa, el café es lavado, secado y empaquetado para enviarlo por una Organización de Comercio Alternativo (ATO) que paga un mínimo de 1.26 dólares por libra. La ATO transporta el café a los países en vías de desarrollo donde lo puede vender directamente o por medio de canales minoristas.

Cada empresa captura solamente un porcentaje determinado del valor total generado por el sistema de entrega de valor de la cadena de suministro. Cuando la empresa tiene competidores o se expande, su objetivo es capturar un porcentaje mayor del valor de la cadena de suministro.

Competencia. La competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales, así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar. Un fabricante de automóviles puede comprar acero a U.S. Steel en Estados Unidos, de una empresa en Japón o en Corea o de una microacería como Nucor y tener ahorros en sus costos, o también pudiera comprar aluminio a Alcoa.

Con el fin de reducir el peso del automóvil, o bien comprar plásticos de ingeniería a Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) en vez de acero. Es claro que U.S. Steel estaría pensando muy limitadamente sobre su competencia si creyera que solamente la constituyen otras empresas de acero integrado. En el largo plazo, es más probable que U.S. Steel resulte afectada por los productos sustitutos que por otras empresas acereras. (pág. 11).



3.3.2.1 Percepción del cliente con relación a la calidad del servicio y el posicionamiento en relación a la competencia directa.

3.3.2.1.1 Percepción del cliente en la calidad del servicio.

(Kotler & Keller, 2012). El comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor valor, la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero decrecen con el precio.

Es posible pensar en marketing como la identificación, creación, comunicación, entrega y vigilancia del valor del cliente. La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas. Si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado. (pág. 11).

3.3.2.1.2 Competencia.

(Kotler & Keller, 2012). Competencia. La competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales, así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar. Un fabricante de automóviles puede comprar acero a U.S. Steel en Estados Unidos, de una empresa en Japón o en Corea o de una microacería como Nucor y tener ahorros en sus costos, o también pudiera comprar aluminio a Alcoa.

Con el fin de reducir el peso del automóvil, o bien comprar plásticos de ingeniería a Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) en vez de acero. Es claro que U.S. Steel estaría pensando muy limitadamente sobre su competencia si creyera que solamente la constituyen otras empresas de acero integrado en el largo plazo, es más probable que U.S. Steel resulte afectada por los productos sustitutos que por otras empresas acereras. (pág. 11).



3.3.2.2 La encuesta en la Percepción del cliente y usuarios con relación a la calidad del servicio y el posicionamiento en relación a la competencia.

3.3.2.2.1 Diseño de la encuesta.

(Velasquez, s.f.). Armar una encuesta es una tarea emocionante. Desde conceptualizar, hasta diseñarla y enviarla y luego esperar a recibir las respuestas. Muchas veces es esta última parte la más emocionante, de ahí la importancia de hacer un análisis e interpretación de resultados de una encuesta. Algo que es particularmente emocionante es el momento en el que se puede observar la información recopilada de la encuesta, ver las ideas que ofrecen te ayudarán a ti y a tu organización o negocio de una manera impresionante a tomar decisiones informadas.

Por ejemplo, supongamos que enviaste una encuesta de satisfacción del cliente y que has recibido respuestas de los encuestados. Posterior a eso lo que esperas es compartir los resultados de la encuesta con las personas que toman las decisiones. Entonces, la pregunta es, ¿cómo lo haces realmente?

Antes de que puedas comenzar a enviar informes de encuestas a las personas clave, ¿has analizado el resultado de la encuesta? Primero, lo que tienes que hacer siempre es comprender cómo debes analizar los resultados.

¿Cuán satisfecho se encuentra de la empresa en general?

Muy satisfecho Satisfecho

Poco satisfecho Nada satisfecho

¿Cuán probable es que recomiende nuestros productos o servicios?

Muy probable Probable

Poco probable Nada probable

¿Cómo calificaría la calidad de la atención recibida?

Muy buena Buena

Regular Mala




Figura No.13; Ejemplo de encuesta www.zendesk.com.mx

3.3.2.2 Pasos para realizar un análisis e interpretación de resultados de una encuesta.

Investigación: si realizaste bien la planificación de tu encuesta, significa que ya sabes cuál es su objetivo. Una vez que tengas en mente el propósito de tu encuesta lo que tienes que hacer es formular las preguntas que te darán esas respuestas que estás buscando.

Las preguntas de encuesta son la parte más importante. Debes elegir siempre de manera muy cuidadosa la preguntas que utilizarás. Una vez que tengas las preguntas formuladas y tu encuesta esté lista para cumplir su objetivo, únicamente tienes que lanzar tu encuesta. Algo que también es muy importante es elegir un medio eficaz de distribución de la encuesta. Las encuestas en línea están a tan solo un clic. Además, son fáciles de responder y los resultados se pueden tabular de manera

sistemática. Y después, una vez que hayas recibido los resultados de tu encuesta lo que tienes que hacer es hacer un análisis de los resultados.



Conoce las características de un tabulador de encuestas. Descubre el rendimiento de tu encuesta: aquí es donde comienzas a analizar los resultados de las encuestas. Una vez que obtengas las respuestas de tu encuesta sabrás cuántas personas respondieron, si la encuesta cumplió con su objetivo o no, etc. Si las cosas no salieron como lo esperabas toma nota de que lo que no funcionó y evita que pase lo mismo en tu próxima encuesta.

Resumen del resultado de la encuesta: Otra parte importante del análisis e interpretación de resultados de una encuesta es comenzar haciendo una descripción general, por ejemplo, de cuál fue el porcentaje de distribución entre parámetros como el sexo, la edad, las ubicaciones geográficas, la industria, etc. Toma nota de estos interesantes resultados, este es un buen punto de partida para desglosar los resultados de la encuesta y analizarlos.

Evalúa los resultados de la encuesta: en esta etapa, probablemente hayas obtenido algunos hallazgos esperados o inesperados, incluso algunos preocupantes o muy agradables. Sin embargo, es hora de profundizar y desglosar los resultados de tu encuesta. Aquí es donde comienzas a hacer un informe de encuesta.

Este es muy importante porque tú y el resto de tu organización comprenda el éxito o el fracaso de una encuesta. Según el informe que obtengas, serán las decisiones que se tomen.

Comparte los resultados de tu encuesta: Una vez que hayas hecho el análisis e interpretación de resultados de una encuesta, asegúrate de siempre compartir el informe con personas relevantes en tu organización, por ejemplo, ya sea por correo electrónico, con diapositivas de power point, a través de un archivo de Word, o una hoja de Excel, o bueno, hasta en un dashboard en tiempo real. No importará si tu encuesta tuvo buenos resultados si no los compartes y nadie se entera.



3.3.3 Índice de Satisfacción del Cliente (I.S.C).

(Best, 2007). Si bien las empresas orientadas al mercado utilizan varios indicadores externos para valorar sus resultados, un indicador esencial es el valor de la satisfacción de los clientes. Para atraer a los clientes se pueden desarrollar distintas estrategias, pero aquel negocio que consiga tener a los clientes plenamente satisfechos será quien consiga su lealtad. Este punto de vista puede parecer filantrópico a aquellos que no comprendan de forma íntegra el concepto de orientación mercado y de dirección empresarial dirigida por el valor de los mercados/clientes. En este capítulo demostraremos las importantes sinergias que puede tener un negocio, partiendo de clientes muy satisfechos y de una gestión proactiva de los insatisfechos.

Existen muchas formas de medir la satisfacción de los clientes. Un instrumento muy común es el índice general de satisfacción del cliente (ISC), que se construye a partir de los niveles de satisfacción en aspectos concretos (rendimiento de la máquina, averías, servicio técnico...), medidos en una escala (por ejemplo, de seis niveles) que va desde clientes muy insatisfechos a clientes muy satisfechos. Como se ve más abajo, a cada nivel de satisfacción se le asigna una puntuación que va desde cero, para clientes muy insatisfechos, hasta 100 para clientes muy satisfechos.

Escala de medición

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
0	20	40	60	80	100

Figura No.14 Escala de medición de ISC. Roger J. Best 2007

Para obtener el índice de satisfacción medio de los clientes de una determinada muestra se parte de los índices generales de satisfacción para cada elemento de la muestra. Asumamos, por ejemplo, que en una investigación realizada a 100 usuarios de ordenadores HP, se obtuvo un índice medio de satisfacción de 72.



Un índice medio de satisfacción de 72 no nos dice mucho y no es probable que despierte una gran atención en los directivos. ¿Es un buen o un mal resultado? Depende de los resultados anteriores, del objetivo previsto, del índice conseguido por la competencia. Supongamos que el actual índice 72 supone una mejora sobre resultados anteriores, y que el índice de la competencia es de 62. Estas cifras llevarían a muchos directivos a sentirse muy contentos, y quizás poco exigentes en la consecución de mejoras en el citado nivel de satisfacción.

3.3.3.1 Una visión amplia de la satisfacción del cliente

Un índice medio de satisfacción de 72 (siendo 100 la cifra máxima) es posible que se considere un índice aceptable, incluso un buen resultado. Sin embargo, utilizar cifras promedio enmascara la comprensión del concepto satisfacción del cliente y de las oportunidades para incrementar los beneficios de la empresa.

Si profundizamos en nuestra visión de la satisfacción de los clientes, dividiéndolos en clientes satisfechos e insatisfechos, surgirán nuevos datos significativos, como puede apreciarse del análisis de la figura 1-3. El índice promedio de satisfacción de los clientes (72), se puede dividir en un 83% que se declararon satisfechos y un 17% que se declararon insatisfechos.

El 22% que se declaró meramente satisfecho, y sobre todo el 17% de insatisfechos (10+5+2), son serios candidatos para dejar de ser clientes. Así pues, nuestra preocupación inmediata deberían ser los clientes que se declararon meramente satisfechos o la agrupación de insatisfechos. La satisfacción de los clientes es un excelente indicador y barómetro de futuros ingresos y beneficios.

FIGURA 1-3 UNA VISIÓN AMPLIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

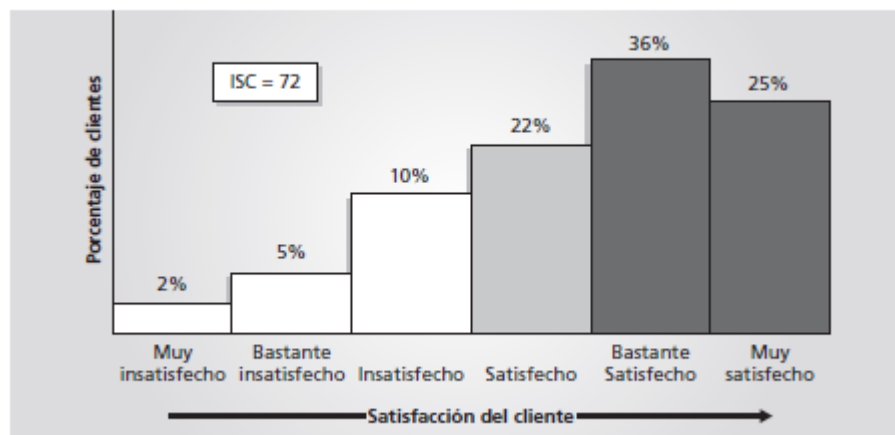


Gráfico No.1. Visión de la satisfacción del Cliente. Roger J. Best 2007.

La satisfacción de los clientes es un indicador fundamental de los futuros resultados de la compañía. Una empresa puede haber conseguido unos excelentes resultados financieros, habiendo dejado insatisfechos a un número creciente de usuarios. Si bien éstos no pueden siempre cambiarse, inmediatamente, a soluciones alternativas, los resultados de insatisfacción preceden, con frecuencia, al abandono de los clientes y a reducciones en las cifras de ventas y rentabilidad empresarial. Los informes trimestrales de satisfacción de los clientes proporcionan, en muchas empresas, una forma de anticipar futuros resultados.

Si el índice de satisfacción de los clientes desciende, éste hecho constituye una señal de alarma, ofreciendo la oportunidad de corregir el problema antes de que se produzca el daño real. Por supuesto si las empresas no miden la satisfacción de los clientes pierden la oportunidad de corregir los problemas a tiempo, antes de que sus ventas y beneficios desciendan. (págs. 9,10).

3.3.4 Mapa de Posicionamiento.

3.3.4.1. Posición de un producto.

(Kotler & Armstrong, 2008). Manifiestan que: La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia. Al planear sus estrategias de posicionamiento, los mercadólogos a menudo preparan mapas de posicionamiento perceptual, los cuales muestran las percepciones que los consumidores tienen, (pág. 185).

Ejemplo de mapa de posicionamiento de vehículos utilitarios de lujo.

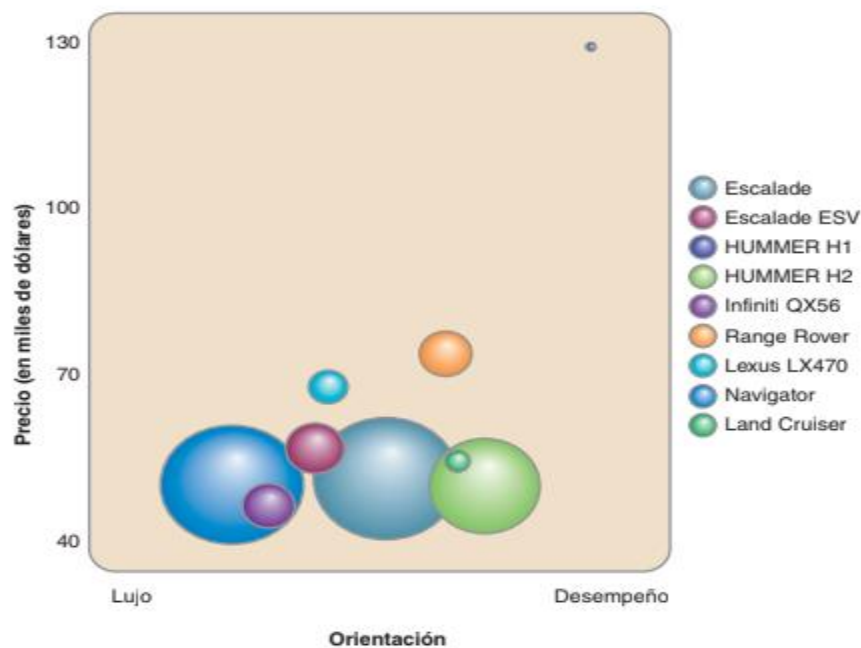


Figura No.15, ejemplo de mapa de posicionamiento, Kotler & Armstrong, 2008

(David F. R., 2013). Plantea que: Averiguar qué es lo que los clientes desean y esperan. Esto exige del análisis y la investigación. Un grave error es asumir que la empresa sabe qué es lo que los clientes desean y esperan.



Innumerables estudios de investigación revelan grandes diferencias entre cómo definen los clientes el servicio y clasifican la importancia de las diferentes actividades que constituyen el servicio y cómo perciben los productores los servicios.

Muchas empresas han tenido mucho éxito al llenar el vacío entre lo que los clientes y productores consideran como un buen servicio. Lo que el cliente considera como un buen servicio es más importante que lo que considera el productor que debería serlo. Identificar a los clientes objetivo para enfocar ahí los esfuerzos de marketing, sienta las bases para decidir cómo cubrir las necesidades y deseos de un grupo determinado de clientes.

El posicionamiento del producto es muy utilizado para esta finalidad. El posicionamiento implica desarrollar representaciones esquemáticas que reflejen cómo se comparan sus productos o servicios con los de la competencia en función de las dimensiones más importantes para el éxito de la industria. Para el posicionamiento del producto son necesarios los siguientes pasos:

1. Elija los criterios clave que diferencien de manera efectiva a los productos o servicio en la industria.
2. Trace un mapa bidimensional del posicionamiento del producto y en cada eje marque los criterios específicos.
3. Diagrame los principales productos o servicios en la matriz resultante de cuatro cuadrantes.
4. Identifique las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos o servicios de la empresa podrían ser más competitivos en el mercado objetivo determinado. Busque las áreas vacantes (nichos).
5. Desarrolle un plan de marketing para posicionar de manera adecuada los productos o servicios de la empresa.

Debido a que sólo se pueden examinar dos criterios en un mapa de posicionamiento de producto, con frecuencia se desarrollan muchos mapas para evaluar los diferentes métodos de implementación de estrategias.



El escalamiento multidimensional podría utilizarse para examinar de manera simultánea tres o más criterios. Algunas reglas del uso de posicionamiento de producto como herramienta para la implementación de estrategias son las siguientes:

1. Buscar el vacío o nicho vacante. La mejor oportunidad estratégica puede ser un segmento desatendido.
2. No atienda dos segmentos con la misma estrategia. Por lo general, una estrategia que ha tenido éxito en un segmento no puede transferirse de manera directa a otro.
3. No se posicione usted mismo en el centro del mapa.

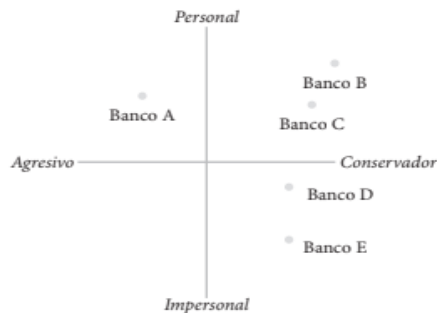
El centro suele representar una estrategia en la cual no se ha percibido con claridad alguna característica distintiva. Esta regla puede variar según el número de competidores. Por ejemplo, cuando hay sólo dos competidores, como en las elecciones presidenciales estadounidenses, el centro se convierte en la posición estratégica preferida.

Una estrategia efectiva para el posicionamiento de productos cumple con dos criterios: 1) distingue de una manera excepcional a una empresa de su competencia, y 2) lleva a los clientes a esperar un servicio ligeramente menor que el que la empresa puede ofrecer.

Las empresas no deben crear expectativas que superen el servicio que pueden ofrecer. Network Equipment Technology es un ejemplo de una empresa que mantiene las expectativas del cliente ligeramente por debajo del desempeño percibido. Esto supone un reto. (págs. 259,260).

Ejemplos de mapas de posicionamiento de producto

A. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO PARA BANCOS



B. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO PARA COMPUTADORAS PERSONALES



C. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO PARA TIENDAS MINORISTAS DE ROPA PARA HOMBRE



D. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO PARA EL MERCADO DE ALQUILER DE VEHICULOS



Gráfico No.2. ejemplo de mapa de posicionamiento de productos, Fred R. David.

3.4 Estrategias de crecimiento y mejoras en los procesos logísticos.

3.4.1. La estrategia de crecimiento.

(Hill & Jones, 2009). La estrategia de inversión apropiada es la de crecimiento. En esta fase la meta es mantener la posición competitiva relativa en un mercado que se expande rápidamente y, de ser posible, acrecentarla; en otras palabras, crecer al ritmo de la expansión del mercado. Sin embargo, otras compañías entran en el mercado y se ponen a la par de las innovadoras de la industria. Como resultado, aquellas que llegaron primero al mercado con determinado producto requieren oleadas sucesivas de infusión de capital para conservar el impulso generado por su éxito en la fase embrionaria.



Por ejemplo, las diferenciadoras tienen que emprender amplias actividades de investigación y desarrollo para mantener su delantera tecnológica y los líderes en costos tienen que invertir en maquinaria de alta tecnología y computadoras para hacer más ahorros gracias a la curva de experiencia.

Todas estas inversiones para fortalecer el modelo de negocios son muy caras. Además, como se dijo antes, muchas compañías no se percatan de que las necesidades de los clientes del mercado cambiaron e invierten su capital de maneras que no las llevan a generar las competencias distintivas que requieren para la supervivencia a largo plazo. La etapa de crecimiento es también la época en que las compañías tratan de asegurarse los clientes de los diversos segmentos del mercado y penetrar en nuevas áreas para aumentar su participación de mercado.

Sin embargo, aumentar la segmentación del mercado para convertirse en un diferenciador amplio también es caro. Una compañía tiene que invertir recursos para, por ejemplo, adquirir una nueva competencia en ventas y mercadotecnia. Por consiguiente, en la etapa de crecimiento las compañías deben tomar decisiones de inversión acerca de las ventajas relativas de los modelos de negocios basados en la diferenciación, el liderazgo de costos o la concentración, dadas sus necesidades financieras y su posición competitiva.

Por ejemplo, si una o algunas compañías surgen claramente como líderes en costos, otras podrían percatarse de que es inútil competir con ellas y a cambio decidir adoptar una estrategia de crecimiento con un método de diferenciación o enfoque, e invertir sus recursos en desarrollar otras competencias. Como resultado, comienzan a aparecer grupos estratégicos en una industria a medida que cada compañía trata de encontrar la mejor manera de invertir sus escasos recursos para maximizar su ventaja competitiva.



Las compañías deben gastar mucho dinero nada más para sostener su crecimiento en el mercado, y es difícil para los administradores estratégicos encontrar más recursos para adquirir nuevas habilidades y competencias. Por consiguiente, las empresas que tienen una posición competitiva débil en esta etapa siguen una estrategia de concentración de mercado para encontrar una posición competitiva viable.

Tratan de especializarse de alguna manera y adoptar un modelo de negocios concentrado para reducir sus necesidades de inversión. Si son muy débiles, también pueden decidir abandonar la industria y ser absorbidas por un competidor más fuerte. (pág. 201).

3.4.2 Mejoras en los procesos logísticos

3.4.2.1. Técnicas para el control y la mejora de la calidad

(Aranda & Ramírez, 2014). Manifiestan que; El objetivo es manejar y mejorar los procesos, con lo que es posible prevenir la ocurrencia de alguna desviación que afecte la calidad del producto y poder corregir a tiempo el problema. Las técnicas para el control y la mejora de la calidad también son conocidas como las siete herramientas básicas, entre las cuales se encuentran las siguientes: histograma, diagrama de Pareto, hoja de verificación, diagrama de causa-efecto, diagrama de dispersión y diagramas de control y estratificación.

Éstas fueron seleccionadas por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) y son mundialmente reconocidas y utilizadas para controlar y mejorar la calidad.



3.4.2.2. Importancia estratégica de los Procesos Logísticos.

(www.mecalux.es, 2023). La importancia estratégica de los procesos logísticos en la actividad de una empresa es trascendental. Las compañías que cuentan con una logística eficiente son más productivas y competitivas, porque pueden optimizar los costes operativos y ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

Con la consolidación de nuevos estándares de consumo como la omnicanalidad, la gestión competente de los procesos logísticos suele representar una ventaja competitiva. Es por ello que cada vez más compañías apuestan por implementar nuevas tecnologías que faciliten un servicio eficiente y sin errores al cliente final.

3.4.2.2.1 ¿Qué son los procesos logísticos?

Los procesos logísticos engloban todas aquellas actividades por las que discurre un producto desde que se fabrica hasta que se entrega al cliente final, pasando por el transporte, el almacenaje y su posterior distribución. El objetivo es entregar la cantidad de materiales solicitada en el momento y lugar adecuados y al precio acordado de antemano.

En un contexto en el que la industria 4.0 acapara el protagonismo, la automatización en logística constituye la solución a la que recurren cada vez más empresas para seguir siendo competitivas. Y es que la gestión de los procesos logísticos mejora considerablemente cuando se automatizan todas o una parte de las operativas de la cadena logística, incluido el traspaso de información.

El tramo del proceso de entrega de mercancías es uno de los retos principales de la logística. Los productos deben superar numerosos obstáculos desde que salen del centro de distribución hasta que llegan a su destino final optimizar los costes de transporte y entrega puede ser clave para lograr procesos eficientes y diferenciarse de la competencia.

3.4.3 Mix de Marketing Integral

(Londoño, 2023). El Marketing Mix es el conjunto de herramientas que ayudan a una empresa a alcanzar sus objetivos y a tomar mejores decisiones de mercado. Mediante diferentes variables, se realiza un esfuerzo conjunto para influir en los consumidores y motivarlos a elegir un producto o servicio determinado.

7Ps del Marketing Mix



Figura No.16, Marketing Mix 7P, <https://www.smartinsights.com/>

3.4.3.1 Producto.

(Kotler & Armstrong, 2008). Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo bienes



tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones.

Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. Como ejemplos podemos citar los servicios bancarios, hoteleros, aéreos, de venta al detalle, de asesoría fiscal, y de reparaciones domésticas.

El producto es un elemento clave en la oferta total de mercado. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los consumidores meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la compañía construye relaciones redituables con los clientes.

La oferta de una compañía hacia el mercado a menudo incluye tantos bienes tangibles como servicios. Cada componente puede ser una parte secundaria o principal del total de la oferta. En un extremo, la oferta podría consistir en un bien tangible puro, como jabón, dentífrico o sal ningún servicio acompaña al producto. En el otro extremo están los servicios puros, cuya oferta consta primordialmente de un servicio. Ejemplos de esto último son el examen practicado por un médico o los servicios financieros. Sin embargo, entre ambos extremos puede haber muchas combinaciones de bienes y servicios.

Ahora que los productos y servicios se vuelven cada vez más genéricos, muchas compañías están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes.

A fin de diferenciar sus ofertas, además de simplemente fabricar productos y prestar servicios, están desarrollando y administrando experiencias para el cliente con sus productos o su compañía.

Por ejemplo, los clientes de Starbucks pagan por algo más que sólo café. La compañía deleita a sus clientes con poesías en sus paredes, actores ataviados con delantales detrás de sus máquinas de café expreso, y un ambiente interior cálido pero moderno que los hace sentir más prósperos y realizados. (pág. 199).

(Kotler & Armstrong, 2008). El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que se ofrecerán. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto tales como calidad, características, y estilo y diseño. La calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto o servicio; por lo tanto, está relacionada estrechamente con el valor y la satisfacción del cliente. En el sentido más limitado, la calidad se puede definir como “sin defectos”. (pág. 206).

Decisiones de producto individual



Figura No.17, decisiones de producto individual, Kotler & Armstrong, 2008

3.4.3.2 Precio.

(Kotler & Armstrong, 2008). En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

El precio sigue siendo uno de los elementos más importantes en la determinación de la participación de mercado y de la rentabilidad de una compañía. El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; todos los demás elementos representan costos.

El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características de los productos y de los compromisos del canal, el precio se puede modificar rápidamente.

Al mismo tiempo, la fijación de precios y la competencia de precios son el problema número uno que muchos ejecutivos de marketing enfrentan, y muchas compañías no manejan bien la fijación de precios.

Un problema frecuente es que las compañías reducen los precios muy rápidamente para obtener una venta en vez de convencer a los compradores de que su producto tiene mayor valor y que el precio más alto vale la pena.

Los precios que una compañía cobra se ubican en el punto medio entre ser ya sea demasiado altos para cumplir con la demanda o demasiado bajos para producir ganancias. Las percepciones del cliente sobre el valor del producto establecen los precios máximos. Si los clientes perciben que el precio es más alto que el valor del producto, no lo comprarán.

Los costos del producto establecen los precios mínimos. Si la compañía fija el precio del producto por debajo de sus costos, las ganancias sufrirán. Al fijar los precios entre estos dos extremos, la compañía debe considerar otros factores internos, como su estrategia de marketing y su mezcla global de marketing, la naturaleza del mercado y la demanda, estrategias y precios de los competidores, entre otros factores internos y externos. (pág. 263).

Factores a considerar para fijar precios.

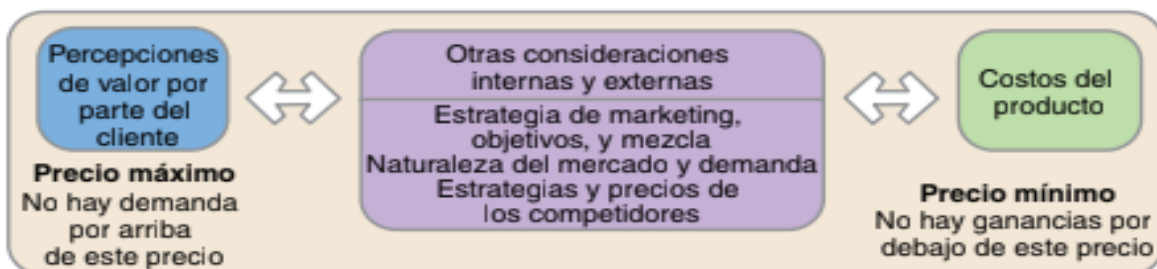


Figura No.18, factores a considerar para fijar precios, Kotler & Armstrong, 2008



3.4.3.3 Plaza.

(Kotler & Armstrong, 2008). Los canales de distribución son más que simples conjuntos de compañías vinculadas por diversos flujos: son complejos sistemas de comportamiento en los que personas y compañías interactúan para alcanzar metas individuales, metas de la compañía, y metas del canal.

Algunos sistemas de canal consisten únicamente en interacciones informales entre empresas que se organizan de manera imprecisa; otros consisten en interacciones formales guiadas por sólidas estructuras organizacionales.

Además, los sistemas de canal no son estáticos surgen nuevos tipos de intermediarios y nuevos sistemas de canal evolucionan por completo. En esta sección examinaremos el comportamiento del canal y la forma en que sus miembros se organizan para efectuar la labor del canal.

Un canal de marketing consiste en empresas que se han unido para beneficiarse mutuamente y cada miembro del canal depende de los otros miembros. Por ejemplo, un concesionario de Ford depende de Ford Motor Company para que diseñe automóviles que satisfagan las necesidades del consumidor. A su vez, Ford depende del concesionario para atraer consumidores, convencerlos de comprar automóviles Ford, y darles el servicio necesario después de la venta.

El concesionario de Ford también depende de que otros concesionarios realicen ventas y proporcionen servicio que mantenga alta la reputación de Ford y la de su cuerpo de concesionarios. De hecho, el éxito de los concesionarios individuales de Ford depende de qué tan bien todo el canal de marketing de Ford compita con los canales de otros fabricantes de automóviles.

Cada miembro del canal desempeña un papel especializado en el canal. Por ejemplo, el papel de Sony es producir productos electrónicos de consumo que gusten a los clientes y crear demanda por medio de publicidad a nivel nacional.

El papel de Best Buy es exhibir estos productos Sony en lugares apropiados, contestar las preguntas de los compradores, y efectuar las ventas. El canal es más eficaz si a cada miembro se le asignan las tareas que mejor puede hacer de modo ideal, dado que el éxito de los miembros individuales depende del éxito global del canal.

Todas las compañías del canal deben colaborar sin fricciones. Deben entender y aceptar su papel, coordinar sus metas y actividades, y cooperar para alcanzar las metas globales del canal. Sin embargo, los miembros individuales de un canal pocas veces adoptan una perspectiva tan amplia. Cooperar para alcanzar las metas globales del canal a veces implica renunciar a metas individuales de la compañía. Aunque los miembros del canal dependen unos de otros, a menudo actúan solos, y piensan en sus propios intereses a corto plazo, y es común que no estén de acuerdo con las funciones que cada uno debe desempeñar quién debe hacer qué y qué debe recibir cada quien a cambio. (pág. 303).

Canales de Marketing de consumo e industriales

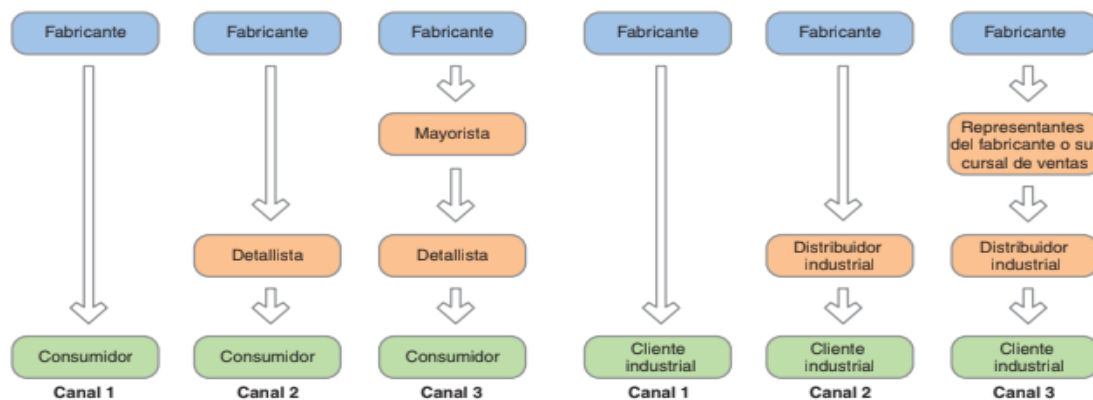


Figura No.19, Ej. de Canales de Marketing de consumo e industriales, Kotler & Armstrong, 2008



3.4.3.4 Promoción.

3.4.3.4.1 Objetivos de la Promoción.

(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008). Los objetivos de la promoción de ventas varían ampliamente. Quienes venden podrían usar promociones para el consumidor a fin de incrementar las ventas a corto plazo u obtener mayor participación de mercado a largo plazo.

Los objetivos de las promociones al comercio incluyen lograr que los detallistas manejen artículos nuevos y mantengan inventarios más grandes, hacer que anuncien el producto y le den más espacio en los anaqueles, y lograr que compren anticipadamente. En el caso de promociones para la fuerza de ventas, los objetivos incluyen obtener mayor apoyo de la fuerza de ventas para los productos actuales o nuevos, o hacer que los vendedores consigan cuentas nuevas.

Las promociones de venta, por lo regular, se utilizan junto con publicidad, ventas personales, u otras herramientas de la mezcla de promoción.

Las promociones para el consumidor normalmente tienen que anunciarse y pueden añadir interés y poder de atracción a los anuncios. Las promociones al comercio y para la fuerza de ventas apoyan el proceso de ventas personales de la compañía.

En general, en vez de crear un volumen alto de ventas temporal o un cambio temporal de marca, las promociones de ventas deben ayudar a reforzar la posición del producto y a establecer relaciones con el cliente a largo plazo. Si están bien diseñadas, todas las herramientas de promoción de ventas tienen el potencial para crear tanto emoción a corto plazo como relaciones de largo plazo con los consumidores.

Los mercadólogos están evitando cada vez más las promociones de “remedio rápido”, exclusivamente por precio, en favor de las promociones diseñadas para crear un valor capital de marca.

Como ejemplos podemos citar a los clubes y programas de “frecuencia” que han proliferado en años recientes. La mayoría de los hoteles, supermercados, y aerolíneas manejan ahora programas de huésped/comprador/cliente frecuente que ofrecen recompensas a clientes regulares. (pág. 386)

Promoción, Nuevas figuras de cupones



■ Nuevas formas de cupones: Los cupones en mensajes de texto están ganando gran popularidad. En University of South Florida, los negocios locales pueden enviar cupones en mensajes de texto directamente a los teléfonos celulares de los estudiantes a través del sistema MoBull Messenger de la universidad.

Figura No.20, Ejemplo de Promoción, Kotler & Armstrong, 2008.

3.4.3.4.2 Marketing de Servicios las 3P.

3.4.3.4.3 Personas

(www.comunicare.es, 2019). Al hablar de este factor nos referimos a todas las personas que están envueltas en el proceso de elaboración de un servicio: empleados y clientes. Ya que el resultado final del servicio dependerá de ambas partes. Es por esta razón que cobra importancia el cómo reclutamos y capacitamos a nuestros empleados. Por el lado del cliente debemos enfocarnos en cuánto sabe del servicio y hasta qué punto participará en el servicio.



Por ejemplo, en el caso de una clínica médica mencionado anteriormente los empleados involucrados llegarían a ser el médico y la enfermera. Poniendo un ejemplo de los roles que desempeña los clientes paseo en barco donde suele estar sentado tiene una labor diferente en un paseo en kayak, donde el cliente tiene que remar, mojarse, etc.

3.4.3.4.4 Procesos.

En este punto nos enfocaremos en los tiempos y los pasos que se deben realizar para tener un servicio de calidad. Examinando los pasos debemos analizar si los pasos son fáciles o difíciles, si son automáticos o manuales, por ejemplo, un banco que ofrece el servicio de transferencia bancaria, para ello debo seguir algunos pasos, evaluando si estos son muchos puede que no estemos ofertando un buen servicio y el usuario decida usar un servicio de la competencia. En el caso del tiempo nos enfocaremos en la duración si es mucha o poca por ejemplo el tiempo de espera que tiene un comensal en un restaurante desde que es atendido hasta que le sirven la comida.

3.4.3.4.5 Presentación

Consiste en la infraestructura, la tecnología y el diseño que se emplea para poder ofrecer el servicio a los clientes. Engloba a la ambientación, imagen corporativa, olor, colores, fachada, etc. todos aquellos elementos físicos que interactúan con el cliente. Cuando un cliente entra en contacto con un servicio, ya sea a través con su establecimiento, una presentación o una llamada telefónica, todos los elementos tienen que lograr que sienta la esencia del servicio.

3.4.4. Matriz de Ansoff.

(Santos, 2024). La matriz de Ansoff es una herramienta de toma de decisiones que ayuda a ver todas las direcciones que una compañía puede seguir para avanzar y crecer.

Matriz de Ansoff		
PRODUCTOS		
	Actuales	Nuevos
Actuales	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Figura No.21, Ej. Matriz de Ansoff. Diego Santos, 2024

3.4.4.1 Para qué sirve la matriz de Ansoff.

La matriz de Ansoff sirve para identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. Además, este instrumento de análisis estratégico es muy útil para: Identificar oportunidades nuevas en el mercado, Dirigir los esfuerzos de posicionamiento de un producto o servicio, Evaluar oportunidades para mejorar las ventas, Proponer estrategias de diversificación.



3.4.4.2 Qué variables considera la matriz de Ansoff.

Las dos variables que tiene en cuenta esta herramienta para proponer estrategias son los productos o servicios que ofrecen las compañías y los mercados tanto tradicionales, como los nuevos.

1. Productos

Cada empresa tiene sus productos estrella, es decir, los que todos conocen. Estos, a veces, son más que suficientes para que una organización sobreviva si su popularidad no disminuye o logran un crecimiento continuo. Sin embargo, hay ocasiones en que las compañías tienen la oportunidad de crear nuevos artículos, los cuales pueden ser versiones distintas de los existentes (una versión más pequeña, más ligera, con más colores, más barata, más resistente) o del mismo sector, pero completamente inéditos.

2. Mercados

Para este aspecto, se puede considerar al mercado tradicional (o actual), en otras palabras, a los clientes habituales, representados a la perfección por un buyer persona.

Por otro lado, a los mercados nuevos: aguas desconocidas que podrían traerte grandes beneficios. Estos pueden ser muy parecidos o diferentes al actual, por lo que tendrás distintas necesidades de crear e innovar estrategias empresariales.

3.4.4.3 Cómo hacer una Matriz de Ansoff

3.4.4.3.1 Reúne los datos necesarios.

Para crear tu matriz, necesitas las cifras concretas de tu mercado (edades, género, país), al igual que las de tu producto (precio, ventas, segmentación actual del mercado). Si tienes un conocimiento profundo sobre tu producto, será más sencillo que entiendas qué buscan tus consumidores.



Además, sabrás qué cosas ofrecer y cuáles no tendrán mucho éxito. Para indagar sobre tus productos y mercados, puedes apoyarte en estudios de mercado, por ejemplo.

El punto es que tengas una idea de lo que quieres averiguar con tu matriz. Asimismo, que entiendas sus cuatro estrategias para que le saques el mejor provecho. Este recurso cuenta con cuatro puntos clave: penetración del mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. En los siguientes pasos, te decimos qué información debes agregar en cada una de estas secciones.

3.4.4.3.2 Determina tu penetración de mercados.

Mercados tradicionales + productos tradicionales. Aquí no se trata de innovar, sino de mantener lo que ya haces. Para ello, debes prestar más atención al aumento de las ventas y a los consumidores del mismo segmento; captar a los clientes de la competencia; fidelizar; hacer venta cruzada y ofrecer promociones.

Esta estrategia es la más segura, económicamente hablando, ya que, a menos de que la organización vaya en declive, lo que está haciendo funciona. Como dicen: si no está roto, no es necesario cambiarlo.

3.4.4.3.3 Ingresas tu desarrollo de productos

Mercados tradicionales + productos nuevos. Esta estrategia intenta crear nuevos productos o servicios para cubrir las necesidades o deseos de tus clientes actuales. Como se trata del mismo mercado, el nuevo producto no es muy diferente del producto actual o tradicional. Existe el riesgo de no tener éxito, pero no es demasiado grande, puesto que estás apuntando a los clientes que ya conocen y buscan lo que ofreces: ellos confían en tu marca.



La nueva mercancía puede ser algo totalmente inédito o con diferentes cualidades a los artículos con los que ya cuentas (turbo, de lujo, resistente al agua, orgánico, vegano, etc.).

3.4.4.3.4 Agrega tu desarrollo de mercados.

Mercados nuevos + productos tradicionales. Esta estrategia se realiza cuando quieres que nuevos mercados conozcan tus productos. No se trata de apuntar a un mercado al que aparentemente no le interesa tu producto o servicio para convencerlo de adquirirlos, sino de encontrar nuevas audiencias que valoren lo que ofreces.

Este segmento puede ser un rango de edad que antes no contemplabas o incluso países diferentes. El desarrollo de mercados suele significar desde la búsqueda de diferentes canales de distribución hasta la tropicalización de empaques e incluso de la imagen o de la marca, por ejemplo, la marca Lays tiene distintos nombres en función a la variedad de mercados: Sabritas, Frenchitas, Chispy o Walkers.

3.4.4.3.5 Desarrolla tu diversificación.

Mercados nuevos + productos nuevos. Se podría considerar esta estrategia como la más arriesgada, pero si se hace de forma correcta traerá más retorno de inversión. Esta busca ofrecer nuevos productos o servicios a segmentos de mercado no explorados.

Muchas veces se utiliza como una estrategia agresiva de crecimiento y expansión, aunque otras es utilizada por empresas antiguas que perdieron mercado y cambian para no terminar en bancarrota. Para que comprendas a profundidad cómo funciona la matriz de Ansoff, te mostramos algunos ejemplos que muestran su aplicación en distintos casos.



IV. Preguntas directrices.

1. ¿Podrá el análisis de los diversos entornos contribuir a decidir las mejores estrategias de crecimiento y las más apropiadas mejoras en los procesos logísticos de comercialización de OPELSA?
2. ¿De qué forma conocer y estudiar la situación actual de OPELSA basados en aspectos relevantes de desempeño ayudará a comprender su realidad y tomarlos como insumo para el impulso de la nueva dirección estratégica y táctica?
3. ¿Para qué será útil aplicar una encuesta a clientes actuales en función de mejoras en los procesos de servicio que sean la base para el crecimiento?
4. ¿Qué estrategias de crecimiento, mix de marketing integral y procesos logísticos mejorados serán suficiente para construir una OPELSA competitiva, que crezca y se mantenga?

V. Cuadro Operacionalización de variables.

Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos/ Ítems
1.Elaborar un análisis del entorno externo, competitivo e interno aplicando las herramientas PESTEL, 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter y VRIO, consolidando en la matriz FODA.	Factores de análisis de la Herramienta PESTEL	Un análisis PESTEL, es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. (Mercado, 2022).	Describir los componentes de la herramienta PESTEL y análisis de su impacto en la empresa, a fin de conocer las oportunidades y amenazas.	Factores: 1. Políticos 2. Económicos 3. Sociales 4. Tecnológicos 5. Ecológicos 6. Legales 7. Oportunidades 8. Amenazas	Cuestionario de Entrevista, (Anexo 3). Cuestionario de Entrevista, (Anexo 4). Guía de Análisis documental (Anexo 6)
	Factores de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter	David (2013). Señala que “El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra”. (pág. 75).	Describir los componentes de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, analizar el impacto en la empresa, asimismo conocer sobre las oportunidades y amenazas producto del análisis de esta herramienta.	Análisis de: 1. Poder de negociación de los proveedores 2. Desarrollo potencial de productos sustitutos 3. Poder de negociación de los consumidores 5. Entrada potencial de nuevos competidores. 6.Oportunidades 7. Amenazas	Cuestionario de Entrevista, (Anexo 3). Cuestionario de Entrevista, (Anexo 4). Guía de revisión documental (Anexo 6)



Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos/ Ítems
	Factores del análisis VRIO	(Hurtado, 2021) define: El análisis VRIO, es una herramienta de planificación estratégica que utilizan las empresas para tomar decisiones comerciales eficientes. El análisis proporciona información y con él, se espera que los resultados proporcionen una ventaja competitiva.	Describir los componentes de la herramienta VRIO, analizar el nivel de intervención e impacto en OPELSA, y conocer las Fortalezas y Debilidades.	Componentes del Análisis VRIO: Valioso Raro Imitabilidad Organización Debilidades Fortalezas	Cuestionario de encuesta (Anexo 2) Cuestionario de Entrevista, (Anexo 3). Cuestionario de Entrevista, (Anexo 4). Guía de revisión documental (Anexo 6)

Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos/ Ítems
<p>2. Analizar las acciones realizadas para crecer y comercializar, el comportamiento histórico de las ventas, participación de mercado, manejo de los valores trasladados, gestión de flota vehicular, tiempos de entrega, gestión de los colaboradores, atención al cliente y procedimientos formales; de acuerdo a los puntos críticos en procesos importantes, utilizando diagramas de flujos.</p>	<p>Crecimiento empresarial</p>	<p>(Canals, 2004). El crecimiento es un proceso idiosincrático de cada empresa, depende de su historia, recursos e innovaciones. De otra parte, las tasas de crecimiento de las empresas son altamente impredecibles, de manera que las pautas que se observan son de difícil generalización. Desde el punto de vista de la dirección de empresas, el crecimiento es importante, no sólo por la posible repercusión en el valor de la empresa, sino por un conjunto de razones más sutiles que pueden garantizar la supervivencia de una organización a medio plazo.</p>	<p>Recopilar, analizar y revisar información de OPELSA, que intervenga directamente en el crecimiento empresarial.</p>	<p>Existencia de acciones o planes de crecimiento</p>	<p>Cuestionario de Entrevista (Anexo 4). Guía de Revisión documental. (Anexo 6)</p>
	<p>Factores de la Comercialización</p>	<p>(Rivadeneira, 2012). La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.</p>	<p>Recopilar, analizar y revisar información de OPELSA, de las actividades y procedimiento realizado en el marco de la comercialización</p>	<p>Actividades de Comercialización Diagrama de Flujo del procedimiento de comercialización</p>	<p>Cuestionario de Entrevista (Anexo 3). Guía de Revisión documental (Anexo 6)</p>



Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos/ Ítems
	Ventas del año 2022 y 2023.	(Higuerey, 2021). Es la práctica de generar información certera a partir de la recolección de datos extraídos de la interacción, como tendencias, información de ventas y métricas. El análisis de ventas debe centrarse en desarrollar y mejorar una estrategia de crecimiento de ventas a corto, mediano y largo plazo. Con él podemos.	Recopilar, analizar y revisar información sobre el comportamiento de las ventas de OPELSA.	Análisis histórico de las ventas del 2022 y 2023 Margen de crecimiento porcentual de las ventas 2022 y 2023.	Cuestionario de Entrevista, ver Anexo 4 Guía de Revisión documental, ver Anexo 6
	Elementos de la cuota relativa de mercado	(Blazheva, 2022). La cuota de mercado es el porcentaje de ventas de una empresa en una industria. Básicamente, es la parte del total de ingresos de la industria que tu empresa ha generado a partir de la venta de los productos y servicios que ofreces. Las empresas con grandes cuotas de mercado son líderes de esa industria y una importante competencia para las empresas más pequeñas.	Recopilar, analizar y revisar información de los competidores y su impacto en la gestión empresarial de OPELSA	Porcentaje de participación relativa de OPELSA, en el mercado, respecto a la competencia.	Cuestionario de Entrevista, (Anexo 3). Cuestionario de Entrevista, (Anexo 4).

Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos/ Ítems
	Factores que intervienen en el manejo de los valores trasladados.	(Bowersox, Closs, & Cooper, 2007). Ninguna otra área de las operaciones empresariales conlleva la complejidad o abarca la geografía de la logística. En todo el mundo, las 24 horas del día, los 7 días a la semana, durante las 52 semanas al año, la logística se concentra en obtener productos y servicios donde se requieren en el momento preciso que se necesitan.	Análisis del proceso de traslado de valores del punto inicio al punto de destino.	Comodidad de las dimensiones de los cajones de delivery Porcentaje de valores dañados Diagrama de Flujo del procedimiento de recibir el bien y acomodo en el cajón de delivery).	Cuestionario de Encuesta (Anexo 1) Cuestionario de Encuesta (Anexo 2)
	Elementos que intervienen en la gestión de la flota vehicular.	(Rosa, 2022). Un adecuado control de tu flota de vehículos puede ser la estrategia que falta para el éxito de tu entrega. Después de todo, una de las mayores quejas de los clientes en relación con la logística de la empresa es el incumplimiento de los acuerdos; especialmente en lo que respecta a los plazos de entrega. Por ejemplo, acordaste con un cliente de tu e-commerce que le entregarías el producto en 7 días hábiles.	Analizar y describir las acciones realizadas para el mantenimiento óptimo de la flota vehicular.	Matriz en Excel de seguimiento al estado mecánico de la flota vehicular Ficha de estado mecánico de cada motocicleta	Cuestionario de encuesta (Anexo 2) Cuestionario de Entrevista (Anexo 4). Guía de Observación (Anexo 5). Guía de Análisis documental (Anexo 6)

Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos/ Ítems
	Factores que intervienen en los tiempos de entrega de los valores trasladados	Según: (Arteaga, González Montenegro, Torres Salazar, & Valladares Cisneros, s.f.), la importancia de un estudio de tiempo movimiento es: Obtener un mayor conocimiento que aporte a diversas áreas donde se realice algún proceso que pueda ser mejorado desde el punto de vista del esfuerzo humano, uso de recursos materiales, consumo de energías y calidad del resultado o producto final, cuidando que el desempeño de cada persona y su eficiencia impacten favorablemente en un incremento de la producción sin tener que recurrir a un esfuerzo o tiempo mayor en la obtención del resultado final.	Análisis de los tiempos de entrega de valores del punto inicio al punto de destino.	Mayor tiempo de entrega Menor tiempo de entrega Tiempo óptimo de entrega Tabla de estudio de tiempo movimiento	Cuestionario de Encuesta (Anexo 1) Cuestionario de Encuesta (Anexo 2) Guía de Observación (Anexo 5).
	Desempeño de los colaboradores en la gestión de OPELSA.	(David F. R., 2013). La función de control de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y aplicar las medidas necesarias para minimizar deficiencias. Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales: 1. Establecer normas de desempeño. 2. Medir el desempeño individual y de la organización. 3. Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas. 4. Tomar acciones correctivas.	Evaluar el desempeño de los 10 motorizados de la muestra aplicando el Formato de evaluación al Desempeño, a fin de analizar los resultados y su impacto en el rendimiento operativo.	Cantidad de trabajadores con calificación excelente Cantidad de trabajadores con calificación buena Cantidad de trabajadores con calificación deficiente	Cuestionario de Encuesta (Anexo 1) Cuestionario de Entrevista (Anexo 4).



Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos/ Ítems
	Elementos que intervienen en la atención al cliente	(Hill & Jones, 2011). Una empresa no puede responder a las necesidades de sus clientes a menos que sepa cuáles son estas necesidades. Por tanto, el primer paso para desarrollar una capacidad de respuesta superior al cliente es motivar a la empresa para que se enfoque en ellos. Los medios para lograr este son demostrar liderazgo, dar forma a las actitudes de los empleados y usar mecanismos para llevar clientes a la empresa.	Revisión y análisis del proceso de atención al cliente.	Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente.	Cuestionario de Encuesta (Anexo 1) Cuestionario de Entrevista (Anexo 4).



Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos/ Ítems
<p>3. Conocer la opinión del cliente con relación a la calidad del servicio y el posicionamiento de OPELSA en relación a la competencia directa, por medio de análisis de encuestas, índice de satisfacción del Cliente y mapa de posicionamiento</p>	Satisfacción del cliente.	<p>(Kotler & Keller, 2012). La satisfacción del cliente consiste en la elección las ofertas que estén de acuerdo con su percepción, de manera que le entregan mayor valor, la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente. (pág. 11).</p>	<p>Describir categoría de satisfacción e insatisfacción a través de la encuesta de opinión del cliente</p>	<p>Índice de Satisfacción del Cliente</p>	<p>Cuestionario de Encuesta (Anexo 1) Cuestionario de Entrevista (Anexo 3)</p>
	Posicionamiento	<p>(Kotler & Armstrong, 2008). Manifiestan que: La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia. Al planear sus estrategias de posicionamiento, los mercadólogos a menudo preparan mapas de posicionamiento perceptual, los cuales muestran las percepciones que los consumidores tienen, (pág. 185).</p>	<p>Describir Nivel de Posicionamiento de OPELSA, respecto a la Competencia directa, basado en dos variables relevantes del mapa de posicionamiento</p>	<p>Mapa de Posicionamiento de OPELSA</p>	<p>Cuestionario de Encuesta (Anexo 1) Cuestionario de Entrevista (Anexo 3)</p>



VI. Diseño metodológico.

6.1 Tipo de investigación

“La investigación descriptiva, es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”. (BERNAL, 2010) (p. 122).

En apego al planteamiento del problema de investigación y a la revisión de la literatura, teorías y enfoques relacionados a las variables objeto de estudio, se procede a observar, estudiar, descubrir, y a través de los resultados de las entrevistas, encuestas y observación directa; Para la elaboración de la presente Tesis, se utilizaron compendios descriptivos, con el fin de clasificar y caracterizar al cliente, estudiar y comparar la competencia, análisis de Posicionamiento de OPELSA, entre otros aspectos que integran la investigación.

6.2 Tipo de enfoque

6.2.1 Métodos de investigación cualitativa y cuantitativa:

Otra forma reciente de caracterizar métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Según esta concepción, el método de investigación suele dividirse en los métodos cuantitativo, o investigación cuantitativa, y cualitativo o investigación cualitativa. La investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. (BERNAL, 2010)(p. 60).



Según Sampieri, la combinación de ambos métodos de investigación requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques, y no debemos ver a los dos enfoques como aproximaciones rivales o en competencia, sino como alternativas disponibles para los investigadores, que incluso pueden ser complementarias e integrarse. (Hernández Sampieri, 2011)(p. 19).

Para el aspecto cuantitativo, se identifican, opiniones, y puntos de vista de manera objetiva, se contemplan 2 encuestas, una a trabajadores de las sucursales de repuestos adscritas al cliente, que son los que están en contacto con los motorizados y perciben de primera mano el servicio, y otra encuesta a los motorizados que trasladan los valores del cliente.

La parte cualitativa contempla dos entrevistas; una entrevista al Representante de la empresa dueña del contrato de Servicios (Jefe de Operaciones). Y una entrevista al dueño de OPELSA. Cada cuestionario de entrevista diseñado de acuerdo al enfoque objeto de estudio. Se contempla la observación directa, mediante la aplicación de una guía de observación la cual contribuirá a fortalecer la obtención de resultados cualitativos a través de la aplicación a la variable objeto de estudio.

Posteriormente aplicamos las herramientas de diagnóstico PESTEL, VRIO, Matriz de Ansoff, Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, Índice de Satisfacción del Cliente (ISC), Mapa de posicionamiento, Mix de marketing Integral y flujogramas.



6.3 Determinación del universo o población

La delimitación de la población o universo (“En una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población), también se busca que los estudios efectuados puedan replicarse. (Hernández Sampieri, 2011) (p.6). en función de aspectos espacio-temporales se presenta bajo los aspectos siguientes:

La población está compuesta de la siguiente manera: Una encuesta, para 30 Motorizados de OPELSA, y otra encuesta respectivamente para 15 Personas responsables de las sucursales adscritas a empresa dueña del contrato de servicios, en función de la naturaleza y prestación de los servicios de OPELSA.

6.4 Selección de la muestra

La muestra representativa, mediante el muestreo por conveniencia o no probabilística “Composición y tamaño de la muestra cualitativa depende del desarrollo del proceso inductivo de investigación (Hernández Sampieri, 2011)(p.390).

La muestra como un subconjunto o parte del universo o población en que se llevó a cabo la investigación se detalla de la siguiente manera: De una población de 30 elementos de OPELSA, se toma la muestra 10 motorizados, lo cual representa el 33.33% de la población de OPELSA, y en cuanto al cliente, cuenta con una población de 15 elementos, se toma la muestra no probabilística de 5 sucursales, lo cual representa un 33.33% de la población del cliente.

Este instrumento de cuestionario de encuesta es el más conveniente para identificar aspectos de opiniones, y puntos de vista de manera más objetivas, ya que son dirigidas a personas que están en primera línea en el proceso y apreciación integral del servicio de traslado de valores.



Para la selección de las 5 sucursales, se realizó mediante el método por conveniencia no probabilística, de la población de 10 sucursales se tomó en cuenta los siguientes criterios:

Las cinco sucursales seleccionadas que cuenten con antigüedad de 1 año o más del personal encargado, a fin de captar datos e información objetiva.

Dos sucursales que no hayan tenido un alto nivel de incidentes o quejas del servicio en 1 año.

Tres sucursales que han reportado incidentes o quejas recurrentes en la prestación del servicio.

Para la selección de los 10 motorizados, se tomó en cuenta los siguientes criterios:

Dos motorizados que hayan tenido incidencias o quejas en la prestación del servicio.

Dos motorizados a seleccionar que no hayan tenido incidencias o quejas en la prestación del servicio

Dos motorizados que tengan menos de 1 año de trabajar en OPELSA.

Dos motorizados que tengan más de 1 año de trabajar en OPELSA.

Dos motorizados que hayan tenido inconvenientes y desperfectos mecánicos en el transcurso de los delivery.

Se procedió de la siguiente forma; Mediante el contacto del Gerente de OPELSA, se sometió a la aprobación del representante de la empresa, dueño del servicio, en primera instancia para la aplicación del cuestionario de encuesta en las sucursales.

Respecto a la aprobación, se recibió correo o instrucción de agregar los tiempos que utilizaríamos, dado que los permisos se basarían en tiempos del cronograma de trabajo, asimismo para las respectivas coordinaciones con el personal que atendería, se devolvió el cronograma con un tiempo aproximado de 45 minutos por encuesta, se procedió a la aplicación del cuestionario de encuesta a las personas autorizadas.



Según corresponde la estructura y la variable objeto de estudio. Asimismo, se aplicó la guía de observación diseñada, ver el Anexo No 1 y Anexo N°2, Encuesta cuestionario de encuesta.

6.5 Selección de técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos

Según Bernal “Encuesta, es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información”. (BERNAL, 2010)(p.194).

En las técnicas se consideraron los objetivos específicos y las variables identificadas en el cuadro de operacionalización por variables, y para dar justificación a los objetivos trazados en la investigación, se hizo uso de diversas técnicas de recolección de datos a través de entrevistas, encuestas y la observación directa.

El trabajo de campo consistió en aplicar el instrumento cuestionario entrevista semiestructurada al representante de la empresa dueña del contrato de servicios, asimismo otro cuestionario de entrevista al propietario de la Empresa OPELSA, ver Anexo 3 y 4. También se aplicó un cuestionario de encuesta a 5 trabajadores de las sucursales adscritas al dueño del contrato del servicio ver anexo 1, seguidamente se aplicó 10 cuestionarios de encuesta a trabajadores de OPELSA, motorizados, ver Anexo 2 y finalmente la aplicación el instrumento guía de observación directa, ver Anexo 5.



6.6 Fuentes de recolección de la información

Fuentes primarias y Fuentes secundarias.

Fuentes primarias. Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información, cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio. (BERNAL, 2010)(p.191).

De esta investigación las fuentes primarias, son la entrevista, encuestas y la observación directa, al Representante de la empresa dueña del contrato de servicios, al propietario de la empresa OPELSA, trabajadores de las sucursales adscritas a la empresa dueña del servicio, así como a los motorizados que trasladan los valores, para el conocimiento e información de La gestión operativa integral, entorno estratégico. Y la herramienta principal que serán las encuestas que aportan en gran medida a hacer un análisis objetivo del servicio, posicionamiento y conocer aspectos de fortalecimiento o de mejoras.

Fuentes secundarias: Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso). (BERNAL, 2010)(p.192).

Fuentes secundarias: Se usará la técnica de análisis documental, con su respectivo instrumento, denominado guía de análisis documental, el cual contendrá aspectos como: Historial de ventas, reclamos o quejas de los clientes, datos del estado actual de la flota vehicular. Ver anexo 6.



6.7 Proceso para la recolección de datos

La recopilación de información es un proceso que implica una serie de pasos. (BERNAL, 2010)(p.194). Esta información se realizó en función de los objetivos propuestos, donde se perfila el mercado de servicios. A través de las encuestas, trazada en la investigación descriptiva para recopilar datos mediante el cuestionario previamente diseñado.

La información recolectada por medio de las técnicas e instrumentos descritos en detallados anteriores fue procesada a través de una hoja electrónica del programa (Microsoft Excel), y posterior analizada y expuesta en el desarrollo de la investigación.



VII. Análisis de resultados

7.1 Reseña de OPELSA

Operaciones Logísticas Sánchez (OPELSA), inició sus operaciones en el año 2021 ofreciendo servicios de Delivery a personas naturales y jurídicas, nace en un entorno económico no muy alentador dado que a nivel mundial estaba reciente la pandemia del COVID19. Asimismo, el país había sido golpeado diversos fenómenos, como por ejemplo dos huracanes ETA, IOTA, lo que representaba una economía en recuperación.

OPELSA cuenta actualmente con un Cliente con el cual en estos dos años de operaciones ha desarrollado experiencia en el sector. La imagen empresarial actualmente no es muy conocida para hablar de un porcentaje de participación en el mercado nicaragüense, por ahora solo opera a nivel de managua ofreciendo el servicio de transporte Delivery con medidas de 40 cm de alto y 60 de ancho, hasta un peso de 45.4 kg, dado que el medio de transporte es motocicleta, a fin de garantizar rapidez en el desplazamiento y calidad en la entrega del bien que transporte.

OPELSA basa sus operaciones en principios éticos y valores, tales como: Respeto, calidad humana, transparencia, eficiencia, calidad deseando que la imagen corporativa llegue a convertirse por simple inspección en sinónimo de calidad, sus oficinas están en la ciudad de managua en el DII, de la estación de Policía 2 c al oeste 1 c al sur.

OPELSA tiene previsto promover la imagen corporativa de la empresa por medio de redes sociales, a fin de llegar a los clientes y posicionarse como una de las empresas líder en el mercado de Managua y a largo plazo a nivel nacional.

7.2. Análisis del entorno externo, competitivo e interno

7.2.1 PESTEL

Dimensión	Factor	MN	N	E	P	MP	Promedio x dimensión
Política	Estabilidad Política					2	2
	Gobierno democrático				2		
	Elecciones libres y soberanas			2			
Económica	Política comercial (Regulación del sector de delivery)			1			1
	Incremento en la Tasa de Interés			1			
	Ciclo económico bajista			1			
Sociocultural	Inseguridad Delictiva				1		3
	Aumento Demográfico					5	
Tecnológico	Permanencia y desarrollo del internet					5	5
	Uso de nuevas aplicaciones recorridos, distancia y tiempo					5	
Ecológica	Alta emisión de Dióxido de carbono de la flota de motos	1					3
	Conservación medioambiental (Campaña de conservación ambiental)					5	
Legal	Ley de Higiene y Seguridad Ocupacional (Cumplimiento)					5	5
	Ley Laboral (Cumplimiento)					5	
	Ley del Seguro Social (Cumplimiento)					5	
Nota: Muy Negativo (MN=1), Negativo (N=2), Equilibrado (E=3), Positivo (P=4), Muy Positivo (MP=5) PROMEDIO GRAL.							3.2

El análisis PESTEL plantea que existe un escenario equilibrado, tendiente a oportunidades o amenazas, según la gestión y comportamiento de OPELSA dentro de la industria. Con un énfasis de interés en el factor Tecnológico, el cual es uno de los principales componentes o herramienta que integra las operaciones de este sector, por la tendencia de trabajar con aplicaciones.



Seguido de la regulación legal y la Conservación medioambiental, oportunidades a explotar ya que da un realce a la imagen empresarial y contribuye a la gestión, desarrollo y la permanencia en la industria.

En cuanto al factor político y económico cambio climático, el resultado lo plantea en general a nivel de amenaza, pero no significativa, porque analizando los rangos y puntuaciones podemos apreciar que el factor político presenta un panorama razonable, asimismo el factor político que está a nivel de equilibrio, el cual tiende a ser adaptable.

Este análisis tiene un enfoque equilibrado y adaptativo donde pueden explotarse las oportunidades y por otra parte dar seguimiento al entorno de los factores que están en rango de amenazas.

7.2.2 Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Poder de Negociación de Proveedores				
No.	Variables	Peso	Calificación	Ponderación
1	Concentración de los Proveedores.	0.5	2	1
2	Importancia de los insumos para la industria	0.15	2	0.3
3	Disponibilidad de alternativas de Proveedores (Los costos de cambiar de un proveedor a otro son elevados.)	0.15	4	0.6
4	Marca poderosa de los proveedores.	0.1	4	0.4
5	Integración hacia delante por parte de los proveedores.	0.1	0.1	0.01
		1	Ponderación total	2.31

Escala de ponderación total
1 a 4 es baja
4.1 a 8 es media
8.1 a 10 es alta

Rivalidad entre Competidores

No.	Variables	Peso	Calificación	Ponderación
1	Alto número de competidores en el sector	0.4	10	4
2	Crecimiento de la Industria del sector Delivery	0.3	10	3
3	Acceso a información para el seguimiento a la competencia	0.1	4	0.4
4	Diferenciación del servicio	0.1	4	0.4
5	Barreras de salida	0.1	10	1
		1	Ponderación total	8.8

Amenaza de Nuevos Competidores

No.	Variables	Peso	Calificación	Ponderación
1	Barreras de entrada	0.5	10	5
2	Economía de escala y mayor cobertura	0.15	10	1.5
3	Diferenciación del Servicio	0.15	2	0.3
4	Acceso a canales de distribución y clientes	0.1	4	0.4
5	Capacidad económica de Capital	0.1	10	1
		1	Ponderación total	8.2

Poder de Negociación de los Clientes

No.	Variables	Peso	Calificación	Ponderación
1	Concentración de Clientes	0.5	10	5
2	Sensibilidad del Cliente al precio del servicio	0.15	10	1.5
3	Importancia del Servicio	0.15	10	1.5
4	Capacidad de integración hacia atrás	0.2	4	0.8
		1	Ponderación total	8.8

Amenaza de Productos Sustitutos

No.	Variables	Peso	Calificación	Ponderación
1	Disponibilidad de servicios sustitutos cercanos	0.5	2	1
2	Precio relativo de productos sustitutos	0.15	1	0.15
3	Calidad de servicios sustitutos	0.15	4	0.6
4	Cambio en la preferencia del cliente	0.2	2	0.4
		1	Ponderación total	2.15

El grado de atractivo del sector es de 6.052.

Fuerzas	Ponderación	Escala
Poder de Negociación de los Proveedores	2.31	Baja
Rivalidad entre Competidores	8.8	Alta
Amenaza de Nuevos Competidores	8.2	Alta
Poder de Negociación de los Clientes	8.8	Alta
Amenaza de Productos Sustitutos	2.15	Baja
Grado de atractivo del sector	6.052	

La industria del sector Delivery enfrenta una alta rivalidad debido a la competencia en el mercado, el sector Delivery está en su auge, se debe al acelerado desarrollo y nivel de aceptación que ha tenido en el mercado. Respecto a la amenaza de nuevos participantes podría ser moderada si bien es cierto que las barreras de entrada no presentan mayor inconveniente, no obstante, algunas empresas que requieren contratar el servicio requieren en sus términos y condiciones, experiencia en el sector.

El poder de negociación de los proveedores es moderado, mientras que el poder de negociación de los clientes es alto debido a los requisitos y condiciones contractuales que ellos puedan pedir y variará a medida de cuál sea la empresa del sector a quien se le venda el servicio y la percepción de beneficios que quiera que lleve el servicio, la amenaza de sustitutos es baja y casi extinta, ya que la naturaleza del equipo rodante y sus características es difícil de sustituir.

Recursos	V	R	I	O	Total	
Tangible	1	2	3	4		
Flota de Motocicletas				1	1	Paridad Competitiva
Cajones de Delivery				1	1	Paridad Competitiva
Oficina Central				1	1	Paridad Competitiva
Intangible						
Vocación de servicio al cliente del personal, el cliente perciba una diferenciación en el trato y el servicio.	1				1	Paridad Competitiva
Rotación mínima de personal, se logra la retención del talento humano.	1				1	Paridad Competitiva
Capacidades de los Oficiales de Delivery, éstos dan atención especializada y todos pueden manejar un ambiente incómodo haciendo que el cliente esté tranquilo.		1	1		2	Ventaja Competitiva Temporal
Para desempeñar el proceso, se sigue una secuencia lógica.				1	1	Paridad Competitiva
Total	2	1	1	4	7	

En los recursos tangibles se denota una paridad competitiva en cuanto a la flota de motocicletas, lo que indica que el recurso es funcional y contribuye a la empresa en materia organizativa para el desempeño de las actividades esta ventaja competitiva permite que los precios del servicio sean iguales o similares a los de los competidores.

En cuanto a los cajones de delivery también se denota una paridad competitiva, por su característica estándar y bajos costos para su elaboración e instalación.

Las oficinas centrales cuentan con un amplio parqueo lo que contribuye a no incurrir en arriendos para el parqueo y permite a la empresa mantener los costos similares al de los competidores.

En cuanto a los recursos intangibles. Además de la paridad competitiva, en la rotación de los oficiales de delivery, tenemos una ventaja competitiva temporal, esto permite una fidelización, lealtad y mayor compromiso de los colaboradores lo que contribuye a la gestión de un buen servicio.



7.3. Diagnóstico según la aplicación de los instrumentos.

7.3.1. Acciones realizadas para crecer y comercializar.

7.3.1.1 Acciones de Crecimiento.

A través de la aplicación del Cuestionario de entrevista al Gerente de OPELSA; Anexo número 4, se abordó sobre la existencia de acciones y estrategias de crecimiento, a lo que el Gerente de OPELSA expresó que no cuentan por escrito con planes de crecimiento, tienen a nivel de idea la expectativa de ampliarse en un futuro.

Asimismo, al aplicar el Anexo número 6, Guía de Revisión Documental, no se encontró la existencia de planes, programas, lineamiento o documentos relacionado al crecimiento de OPELSA en el tiempo de estar operando en la industria.

OPELSA sin planes o acciones de crecimiento lleva un rumbo incierto y no podrá desarrollarse en la industria debido a las diferentes limitaciones en sus capacidades y recursos que derivaran de su estancamiento, tampoco podrá hacer frente a la competencia y sostenerse en el tiempo.

7.3.1.2. Acciones de Comercialización.

En el marco de la aplicación del Anexo número 6, Guía de Revisión Documental, no se encontró procedimiento escrito sobre la comercialización del servicio de OPELSA, sin embargo es importante mencionar que El cliente, a través del Cuestionario de Entrevista al Representante dueño del Contrato de Servicios; Anexo número 3, expresó haber tenido una experiencia positiva respecto a la habilidad de atender y vender el servicio, aunque sobre la marcha del contrato de servicios ha habido inconvenientes específicamente por el mal estado de la flota vehicular, pero la actividad de comercialización del servicio es calificada como excelente y como resultado hubo un cierre de venta con altas expectativas.



OPELSA al no contar con procedimientos escritos tiende a gestionar sus procesos de manera ineficiente, ya que, al no contar con lineamientos, esto limita la gestión eficiente de la comercialización e impacta en las otras áreas de la empresa debido a su interacción.

7.3.2 Comportamiento histórico de las ventas.

A través de la aplicación del Cuestionario de entrevista al Gerente de OPELSA; Anexo número 4, obtenemos las siguientes cifras:

Ventas OPELSA del año 2022 (En miles de córdobas)					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
480,000.00	480,000.00	480,000.00	480,000.00	480,000.00	600,000.00

Figura No.22. Fuente: Anexo 4, Cuestionario de entrevista al Gerente de OPELSA

Ventas OPELSA del año 2023 (En miles de córdobas)											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
600,000.00	600,000.00	600,000.00	720,000.00	720,000.00	720,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	720,000.00	720,000.00	720,000.00

Figura No.23. Fuente: Anexo 4, Cuestionario de entrevista al Gerente de OPELSA

OPELSA inició en el mes de julio 2022 operando con 20 motocicletas, en el mes de diciembre de ese mismo año incrementa su cantidad de motocicleta a 25 y por ende sus ingresos por ventas, según se muestra en el siguiente gráfico.



Gráfico No.3 Fuente: Anexo 4, Cuestionario de entrevista al Gerente de OPELSA

Hasta el mes de marzo 2023 la empresa siguió operando con 25 motocicletas, ya para el mes de abril del año 2024 el cliente incrementó a OPELSA la cantidad a 30 motocicletas las cuales mantuvo hasta el mes de junio a como se observa en el gráfico a continuación.



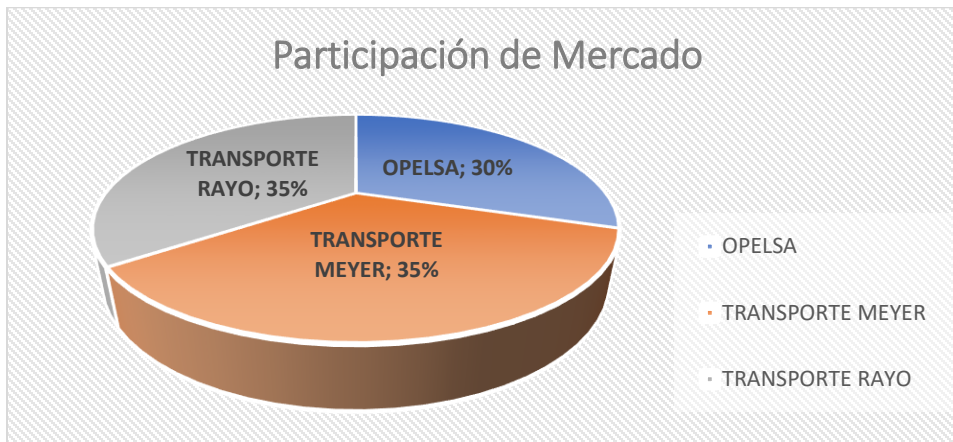
Gráfico No.4. Fuente: Anexo 4, Cuestionario de entrevista al Gerente de OPELSA

La disminución de las ventas presentada en los meses de julio a septiembre del año 2023, significa que el cliente impuso una sanción que consistió en retirar de 05 motocicletas por estar debajo de los tiempos de entrega respecto a los otros proveedores, no obstante, OPELSA vuelve a recuperar la cuota de 30 motocicletas en el mes de octubre de ese mismo año.

La importancia de los tiempos de entrega es fundamental en el desarrollo de las operaciones del cliente y por ende en la gestión de OPELSA, dado que el incremento de la cuota de motocicletas depende de la eficiencia en los tiempos de entrega a lo cual OPELSA debe dar el seguimiento de manera permanente y oportuna para monitorear y gestionar la eficiencia e incrementar las ventas del servicio.

7.3.3. Participación de mercado.

En el gráfico a continuación se expresa en valores porcentuales la participación de mercado de OPELSA, respecto a la competencia directa.



GráficoNo.5. Fuente: Anexo 3, Cuestionario de entrevista al Cliente.

Este porcentaje de participación de mercado fue abordado en el Cuestionario de entrevista al cliente, anexo número 3, lo que ubica a OPELSA por debajo de la competencia, por lo tanto, OPELSA necesita implementar acciones de fortalecimiento empresarial ya sea en recursos o capacidades para retar a la competencia e incrementar su cuota de mercado.

7.3.4. Manejo de los valores trasladados.

7.3.4.1. Valores dañados en los últimos 6 meses.

Dentro del proceso investigativo y la aplicación del Cuestionario de Encuesta a los responsables de Filiales, anexo 1, se tuvo como resultado que 3 filiales reportan haber recibido valores dañados lo que representan el 60% de la muestra objeto de estudio, mientras el 40% restante no refiere este incidente, tal a como se aprecian en el siguiente gráfico.

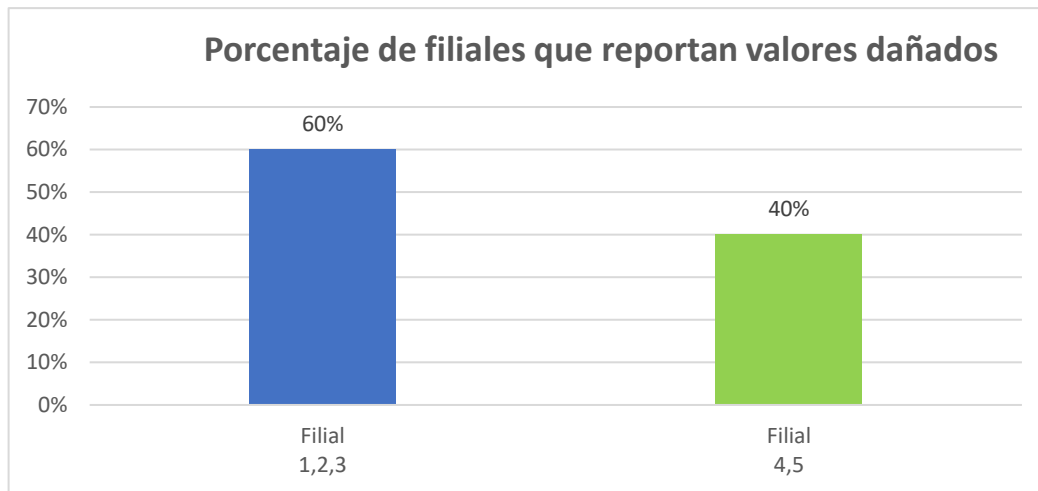


Gráfico No.6. Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Filiales.

7.3.5. Causas de los daños en el manejo de valores trasladados.

Las principales causas que intervienen en el daño de los valores trasladados se presentan en el siguiente gráfico.

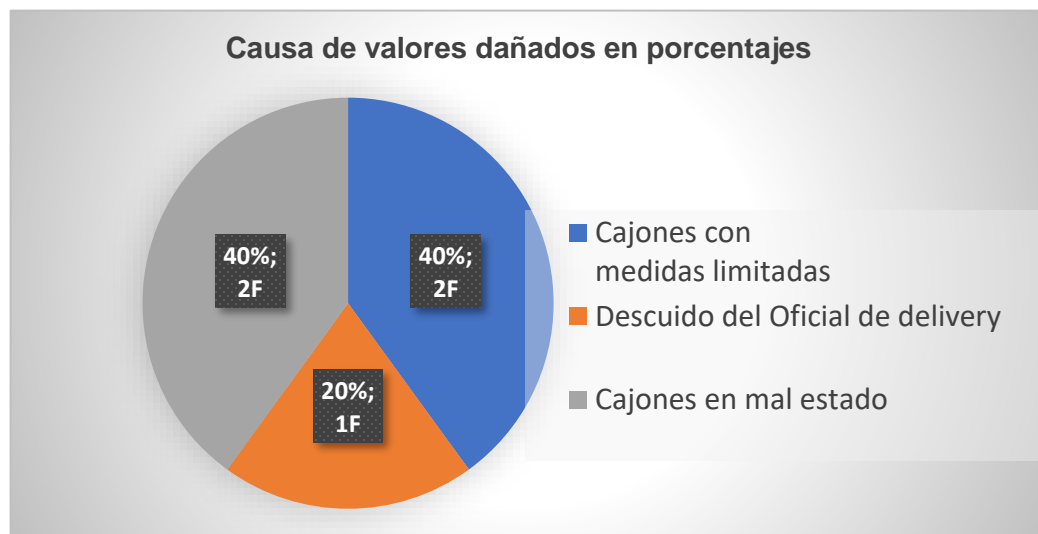


Gráfico No.7. Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Filiales.

1F=Una Filial
2F=Dos Filial

Es importante mencionar que 6 de 10 Oficiales de Delivery expresan haber presentado incidencias en valores dañados por las causas expresadas en el siguiente gráfico.

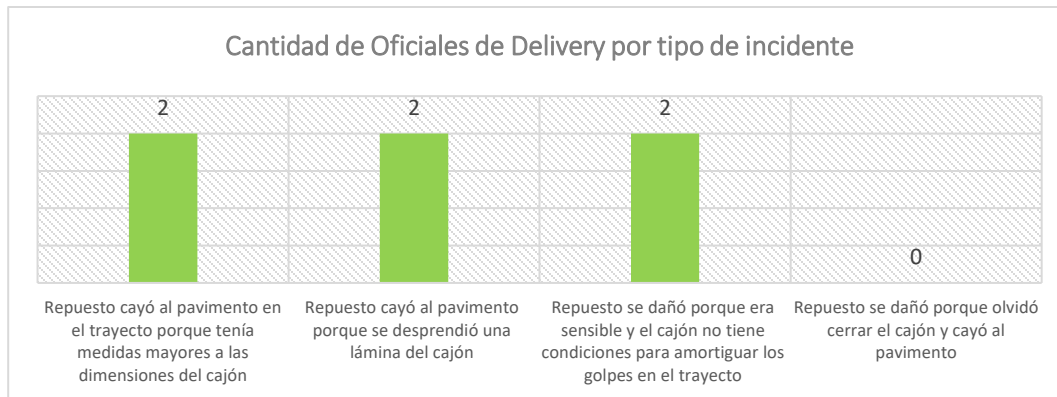


Gráfico No.8. Fuente: Anexo 2, Cuestionario de encuesta a Oficiales de Delivery.

Dentro de los factores que intervienen en el manejo de valores trasladados durante el procedimiento de acomodo en los cajones no se observa in situ el daño de algún valor, no obstante, según resultados de aplicación de la Guía de Observación, anexo número 5, se observó que el 40% de los cajones para el traslado de valores no presenta la comodidad en las dimensiones, además el 70% de los Oficiales de Delivery muestra interés y delicadeza en la ubicación del repuesto al interior del cajón de Delivery.

Asimismo 5 Oficiales de Delivery, los cuales representan 50% de la muestra objeto de estudio no inspeccionan visualmente el interior del cajón, para asegurarse que esté despejado, limpio y el 30% no se asegura que el bien a trasladar quede bien acomodado.

Como valoración general al proceso de traslado de valores y recibimiento en buen estado, según aplicación del Cuestionario de encuesta a Responsables de Filiales, Anexo número 1, tenemos la valoración de las 5 filiales expresadas en el gráfico a continuación.

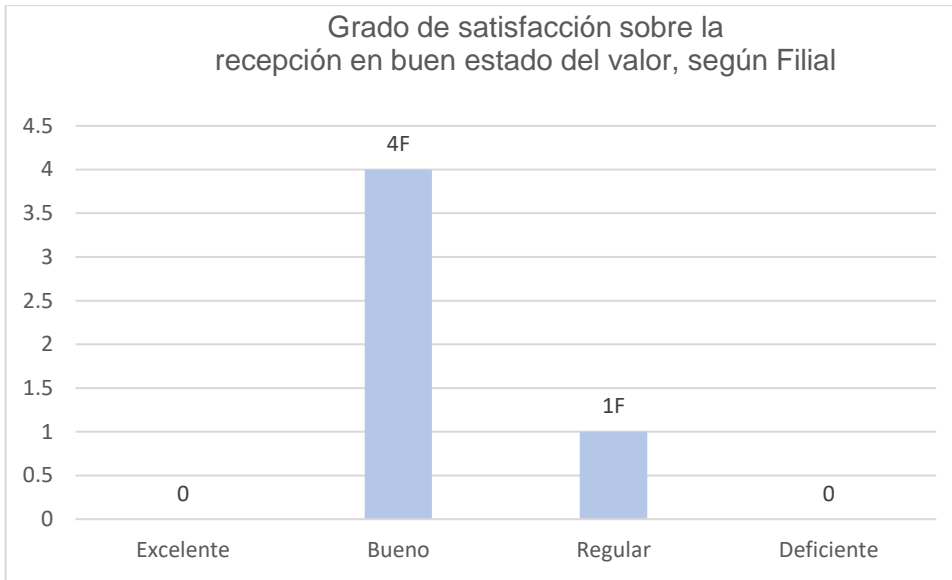
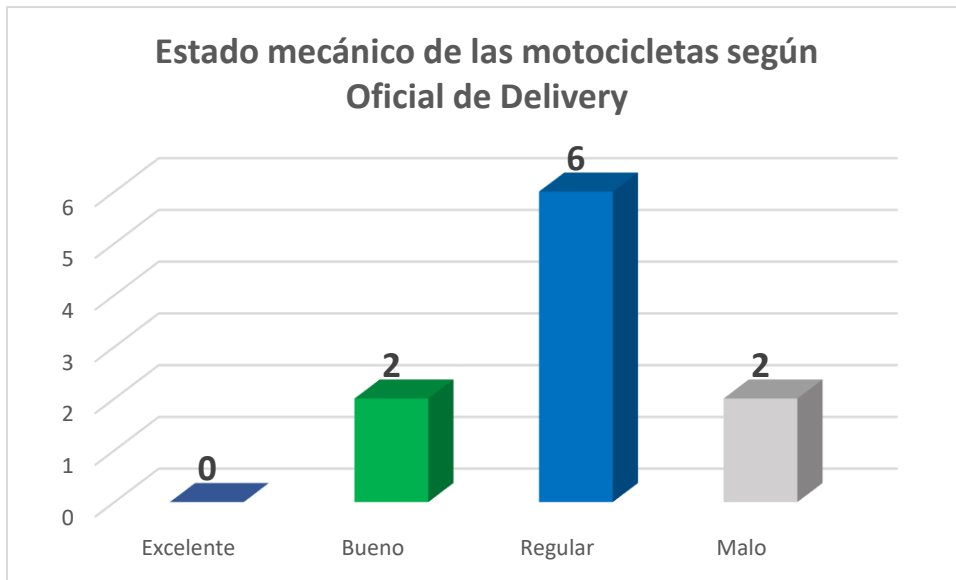


Gráfico No.9. Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Filiales.

7.3.6. Gestión de flota vehicular.

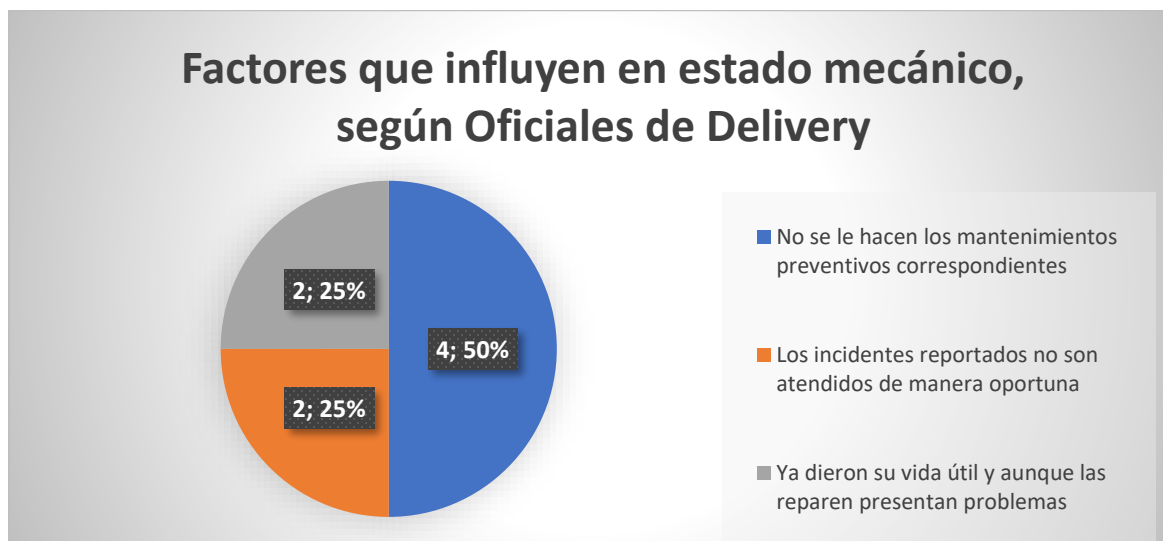
En la aplicación de la guía de revisión documental, Anexo número 6, se observa que la flota vehicular consta de un expediente general el cual lo conforma un folder simple y un clan que dentro se encuentra una hoja por cada motocicleta, escrita en forma de bitácora y cronológicamente los trabajos de reparación o mantenimiento realizado. OPELSA tiene el mecanismo de seguimiento a través de cada Oficial de Delivery quienes reportan las fallas mecánicas al Supervisor y este coordina con el taller contratado para realizar las reparaciones.

Para tener la valoración de las motocicletas, se obtienen los resultados, a través de la aplicación del Cuestionario de Encuesta a los Oficiales de Delivery, Anexo número 2, obteniendo los resultados de la valoración en el siguiente gráfico.



Fuente: Anexo 2, Cuestionario de encuesta a Oficiales de Delivery.

Es importante mencionar que los Oficiales de Delivery expresan las causas que influyen en el estado mecánico tal cual se clasifican en el gráfico a continuación.



Fuente: Anexo 2, Cuestionario de encuesta a Oficiales de Delivery.

El estado mecánico es un factor determinante el proceso logístico de la comercialización del servicio de OPELSA, por lo cual se debe de diseñar planes concretos de mantenimiento preventivo y correctivo de la flota de motocicletas, dado que, si cae la flota vehicular, por consiguiente, caen las operaciones de la empresa y de esto puede derivar la rescisión del contrato por incumplimiento de la prestación del servicio en tiempo y forma.

7.3.7. Tiempos de entrega.

El 60% de los representantes de Filiales encuestadas expresan que en los atrasos en los tiempos de entrega se presenta reiteradamente el incidente de desperfecto mecánico en las motocicletas.

En el siguiente gráfico se muestra la distribución porcentual de acuerdo a lo expresado por cada responsable de Filial.

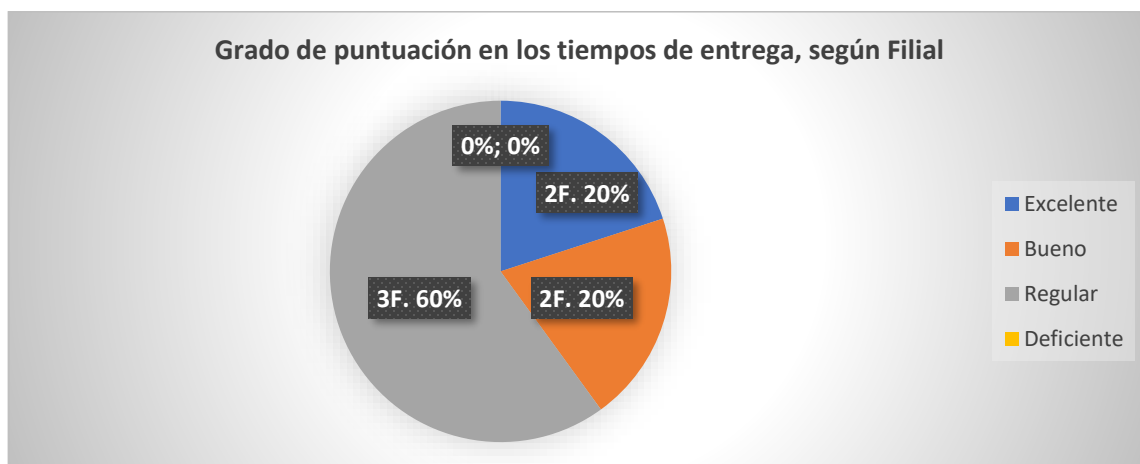


Gráfico No.12. Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Responsables de Filiales.

Es importante mencionar que el 90% de los Oficiales de Delivery encuestados expresan haber tenido inconvenientes en los tiempos de entrega por los siguientes factores.

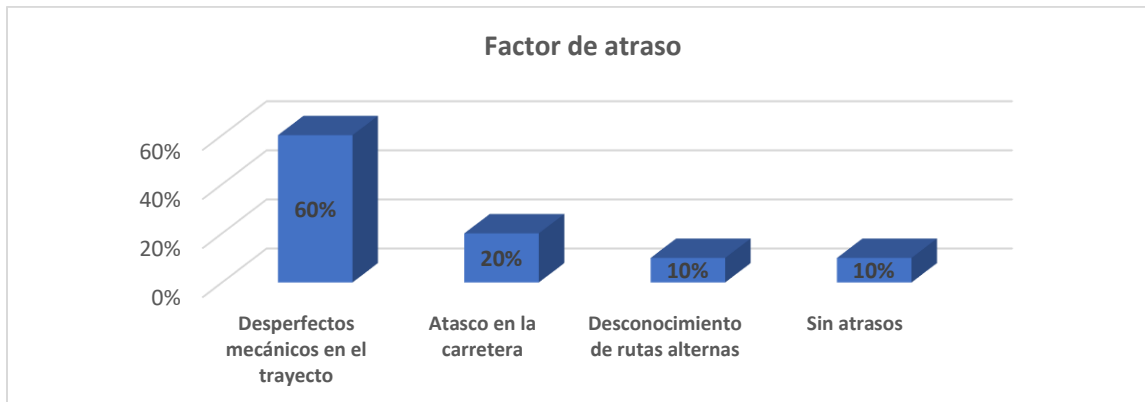


Gráfico No.13. Fuente: Anexo 2, Cuestionario de encuesta a Oficiales de Delivery.

Asimismo, en la observación directa mediante el estudio de tiempos de entrega sobresalen incidentes de desperfectos mecánicos en el trayecto y atasco de tráfico en la carretera.

7.3.8. Gestión de los colaboradores.

Los Responsables de Filiales valoran con un porcentaje estimado del 40% en el rango de 90-95, en la evaluación de los colaboradores por las 5 Filiales, tal como se presenta en el siguiente gráfico.



Gráfico No.14. Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Responsables de Filiales.

Es importante expresar que los responsables de filiales en un 100% expresan que OPELSA en un 100% tiene la mejor atención al cliente y que esto es contribuido por la gestión de los Oficiales de Delivery.

7.3.9. Atención al cliente y procedimientos formales; de acuerdo a los puntos críticos.

En este proceso de investigación no se encontraron procedimientos formales sobre la atención al cliente, tampoco diagramas de flujos de procesos o procedimientos. No obstante, mediante la aplicación del Cuestionario de Entrevista al Gerente de OPELSA, específicamente en la pregunta número 17, se le pidió describir el procedimiento de atención al cliente de la descripción narrativa se logró aplicar la herramienta de análisis mediante diagramas de flujo, obteniendo el siguiente.

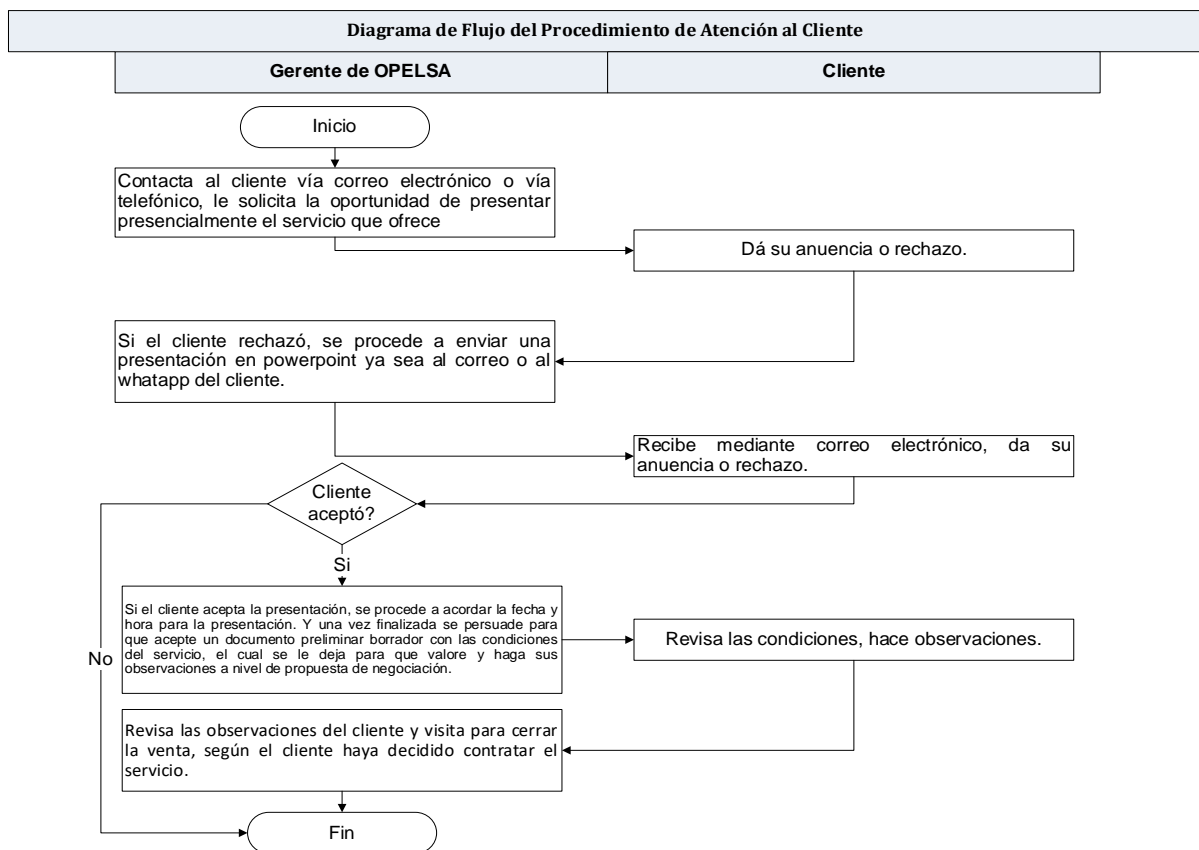


Figura No.24. Fuente: Anexo 4, Cuestionario de entrevista al Gerente de OPELSA.

7.4. Índice de Satisfacción del Cliente y Posicionamiento en el marco de la Calidad del Servicio brindado por OPELSA.

7.4.1. Índice de satisfacción, Clientes de OPELSA.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al aplicar la herramienta de Índice de Satisfacción del Cliente de acuerdo a la muestra de las 5 Filiales del cliente. Esta herramienta se alimenta de los resultados del Cuestionario de Encuesta, Anexo 1 de esta Tesis.

Cálculo ISC				
Pregunta N°9; Anexo 1.				
Estado de Recepción del Bien				
% Clientes	Escalas de medición	Categorías	Cantidad de Clientes	Ponderación
0.00	70	DEF	0	0
20.00	80	REG	1	80
80.00	90	BUEN	4	360
0.00	100	EXC	0	0
100	MUESTRA DE CLIENTES		5	440
			entre	5
			ISC	88

Figura No.25. Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a responsables de Filiales - Cliente

La actividad del estado de recepción de los bienes trasladados da como resultado un ISC de 88, esto indica que OPELSA tiene que fortalecer su gestión logística de entrega de recepción de los bienes trasladados, dado que el índice de satisfacción al cliente se encuentra en la categoría regular dentro de la escala de medición de 80-89, ante un impulso hacia la mejora de sus proceso de entrega hay una alta probabilidad de acercarse a la siguiente escala con categoría de bueno, no obstante ante un descuido podrá caer en la escala que le antecede con categoría de Deficiente.

Cálculo ISC				
Pregunta N°4; Anexo 1. Tiempos de entrega				
% Clientes	Escalas de medición	Categorías	Cantidad de Clientes	Ponderación
0.00	70	DEF	0	0
60.00	80	REG	3	240
20.00	90	BUEN	1	90
20.00	100	EXC	1	100
100	MUESTRA DE CLIENTES		5	430
			entre	5
			ISC	86

Figura No.26. Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Responsables de Filiales - Cliente

Con una puntuación de 86 en el Índice de Satisfacción de los tiempos de entrega de OEPLSA, está en la escala de regular, objetivamente hablando de gestión empresarial, esto nos indica que hay deficiencia en sus procedimientos de entrega, por lo que es necesario que OPELSA revise de los tiempos de entrega al cliente, a fin de aumentar la eficiencia en la entrega, las capacidades de gestión y poder alejarse más de la categoría que le antecede la cual es Deficiente.

Cálculo ISC				
Pregunta N°7; Anexo 1. Atención brindada por Oficiales de Delivery				
% Clientes	Escalas de medición	Categorías	Cantidad de Clientes	Ponderación
0.00	70	DEF	0	0
40.00	80	REG	2	160
40.00	90	BUEN	2	180
20.00	100	EXC	1	100
100	MUESTRA DE CLIENTES		5	440
			entre	5
			ISC	88

Figura No.27. Fuente: Anexo 1, Cuestionario de encuesta a Responsables de Filiales - Cliente

Con una puntuación de 88 en el Índice de Satisfacción de la atención de los Oficiales de Delivery de OEPLSA, está en la escala de regular y tiende a la escala de bueno, esto indica que hay oportunidad para llevar esta gestión a la siguiente escala y mejorarla, contribuyendo a la mejora del proceso logístico de la comercialización, específicamente en la atención al cliente, por lo anterior es necesario que OEPLSA diseñe sus acciones o estrategias para aprovechar y situarse en la siguiente escala.

7.4.2. Mapa de Posicionamiento.

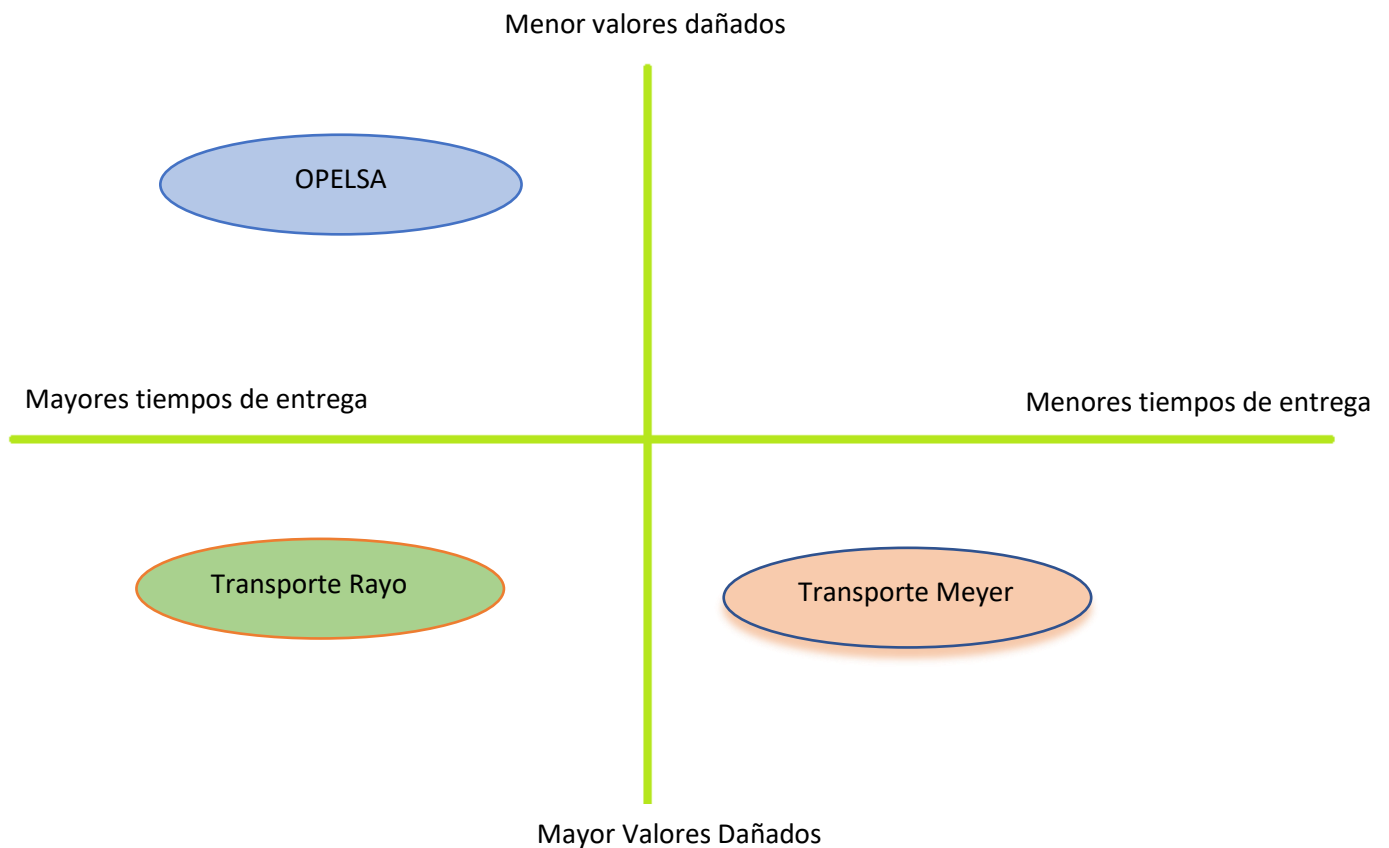


Figura No.28. Fuente: Anexo 3, Cuestionario de entrevista al Cliente



OPELSA se posiciona en el cuadrante número I, con menores valores dañados, respecto a la competencia, no obstante también está en el cuadrante de mayores tiempos de entregas que no es un resultado alentador dado que es una de las actividades principales actividades de la prestación del servicio lo cual se traduce a menor tiempos de entrega, mejor calidad del servicio, por lo que OPELSA necesita diseñar acciones estratégicas que lo mantengan siempre a la vanguardia en la mayor calidad del servicio, pero que también lo ubique en el cuadrante de menores tiempos de entrega, ya que es el objetivo principal del servicio, y OPELSA debe buscar destacar su compromiso con la calidad y eficiencia lo cual en este giro de negocio la eficiencia se mide en tiempo.

OPELSA debe de buscar generar una experiencia de calidad integral garantizada, que contribuya a posesionarse mejor y satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes y que su imagen corporativa sea sinónimo de calidad insuperable a través de una experiencia gratificante respaldada por la excelente atención a sus clientes.

OPELSA se posiciona con menores valores dañados, a nivel de la competencia, pero esto no significa que no existe un porcentaje de valores dañados en la gestión de entrega, por lo que OPELSA debe de diseñar acciones estratégicas para fortalecer y elevar la calidad tanto en tiempos de entrega y entrega satisfactoria de los valores trasladados.

7.5. Propuesta de estrategias de crecimiento, basadas en matriz de desarrollo-mercados de Ansoff desarrolladas en un renovado Mix de Marketing integral y mejoras en los procesos logísticos de la comercialización.

A continuación, se presenta la Matriz de ANSOFF de OPELSA.

MATRIZ DE ANSOFF OPELSA			
M E R C A D O S	A C T U A L	ACTUAL	NUEVOS
		N U E V O S	1. Estrategia de Crecimiento mediante la Penetración de Mercado del servicio que ofrece OPELSA.
		2. Estrategia de Crecimiento mediante el Desarrollo de Mercado del servicio de OPELSA.	4. Estrategia de Crecimiento mediante la Diversificación Concéntrica .

Figura No.29, Ej. Matriz de Ansoff. Diego Santos, 2024

La Matriz anterior nos permite visualizar de una forma rápida y simple una gama de estrategias de crecimiento, entre ellas las más idóneas para el servicio que ofrece OPELSA, es importante mencionar que esta excelente herramienta además que permite tener una visión estratégica integral brindando las alternativas estratégicas, las cuales tomaremos y las haremos funcionales a través de las P ampliadas del Mix de Marketing de servicios, según el giro de negocios de Servicios de OPELSA.



A continuación, se presenta la propuesta de estrategias en orden de prelación y conveniencia para OPELSA, en base a los resultados del Diagnóstico, la Matriz de ANSOFF y el Mix de Marketing.

7.5.1. Estrategia de Crecimiento mediante la Penetración de Mercado.

Enfoque de la estrategia: Consiste en que OPELSA pueda consolidarse en el mercado, a través del aumento de la participación de mercado con el cliente o clientes actuales y abarcar en más del 60% la cuota de mercado respecto a las otras 2 empresas competidoras, para lo que se necesita la implantación de las P de Procesos, P de Personas, P de Producto o Servicio.

- Acción Estratégica de Fortalecimiento de la Calidad del servicio de OPELSA.

Síntesis de la táctica o acción estratégica: Para el desarrollo y funcionalidad de las tácticas o acciones estratégicas, se materializa, a través de los Procesos y Personas, 2 P que son parte del Mix de Marketing los cuales mediante la revisión, seguimiento, gestión y desarrollo de los Procesos se logra el mejoramiento de los tiempos de entrega y por medio de las Personas, la capacitación permanente, la transferencia de conocimiento y el análisis de las lecciones aprendidas de los Oficiales de Delivery con más experiencia en la gestión del servicio de OPELSA, replicando de manera continua al personal de nuevo ingreso o personal que se necesita fortalecer en el conocimiento de la gestión del servicio, con el objetivo de mantener el seguimiento y aprovechar de manera oportuna las oportunidades de mejora en todo el proceso logístico de la comercialización del Servicio de OPELSA.

De forma conjunta, la implementación estas 2 P, **Personas** y **Procesos** como parte del Mix de Marketing, garantiza la gestión de la disminución de los valores dañados, mediante el seguimiento y control al manejo de los traslados del bien, a través de la revisión del proceso de traslado, fortalecido con la herramienta de análisis de diagramas de flujos. Asimismo, el seguimiento a la capacitación continua de los Oficiales de Delivery.



- Acción Estratégica de Fortalecimiento de la Publicidad del Servicio de OPELSA.

Síntesis de la táctica o acción estrategia: Como parte del Mix de Marketing, la P de Promoción, se materializa en esta parte, facilitando y dando a conocer de manera ampliada el Servicio, a través de eslogan en las camisetas de los Oficiales de Delivery "OPELSA, Eficiencia en tiempo", fortaleciendo el posicionamiento de la marca del servicio en la mente del cliente con un enfoque contundente de calidad. Asimismo, se fortalece la publicidad a través de la ubicación de Banners en el espacio donde están los Oficiales de Delivery, así como en ocasiones especiales como fin de año, distribuir Souvenir con el eslogan de OPELSA.

- Acción Estratégica de Fortalecimiento del Canal de Distribución Directo de OPELSA.

Síntesis de la táctica o acción estrategia: Esta acción estratégica se materializa a través del desarrollo de excelentes relaciones comerciales con el cliente, a fin de conocer más y dar seguimiento a las necesidades o expectativas del cliente, de manera que se pueda aprovechar las oportunidades para ampliarse y abarcar más cuota del mercado con el cliente actual. Lo cual se logra a través de la implantación de la P de Personas en el aprovechamiento de la experiencia, capacidades y habilidades empleadas para relacionarse con el cliente, así como la P de Proceso, para revisar, dar seguimiento y mejorar el proceso de cierre de ventas.

7.5.2. Estrategia de Crecimiento mediante el Desarrollo de Mercado

Enfoque de la estrategia: Consiste en buscar la expansión de OPELSA, a través de la introducción del servicio existente en nuevos nichos de mercado, mediante el ofrecimiento del servicio usando el Canal Directo y la intensificación de la publicidad en las redes sociales.



- Acción Estratégica de Caracterización y clasificar la categoría del mercado meta a incluir en el portafolio de Clientes de OPELSA.

Síntesis de la táctica o acción estrategia: En esta parte interviene la P de Producto, P de Persona y P de Proceso, dado que se incursiona con el producto existente, a través de los procesos vigentes y con el personal de experiencia en la gestión del servicio, la caracterización del mercado es con el fin de clasificar y cuantificar a las empresas que convenientemente se les ofrecerá el servicio, de manera que OPELSA pueda preparar una oferta atractiva, que vaya en correspondencia con la necesidad del cliente meta.

-Acción Estratégica de Gestión y Desarrollo del Canal Directo del servicio de OPELSA.

Síntesis de la táctica o acción estratégica: Se materializa, a través de las P de Personas, P de Procesos, P de Plaza, a través de la planeación y seguimiento del nicho de mercado o empresas a las cuales OPELSA quiere conquistar, esto permite fortalecer al canal directo, con el conocimiento de las necesidades de los clientes al cual se pretende abarcar, mediante la implantación de las P de Personas P de procesos y P de Servicios, logramos la elaboración de una propuesta de servicio atractivo que se adapte al portafolio de clientes del nuevo mercado, basada en la experiencia de manejo y gestión del servicio que presta OPELSA, significa replicar ante otros clientes, el mismo servicio a través de los procesos ya conocidos, con la incorporación de mejoras, es decir que en esta etapa hay oportunidad de mejorar la propuesta de servicio en base a la experiencia y lecciones aprendidas en la experiencia y gestión del servicio brindado por OPELSA.



- Acción Estratégica de Intensificación de la Publicidad

Síntesis de la táctica o acción estrategia: En esta parte interviene la P de Promoción, se materializa, a través del diseño estratégico de anuncios publicitarios para posteriormente ser lanzados en las redes sociales como Facebook, Tik tok, Instagram y demás medios más concurridos, mismos que serán diseñados por un equipo técnico compuesto por el Gerente de OPELSA. un Diseñador Gráfico y un especialista en Marketing, para que la propuesta sea consistente y ajustada a los objetivos de conquista del mercado a incursionar, lo anterior implica también la implementación de la P de Personas, P de Procesos, dado que para cualquier acción que hable del servicio de OPELSA, debe utilizarse el recurso humano y la gestión de procesos.

7.5.3. Estrategia de Desarrollo de Productos/Servicio.

Enfoque de la Estrategia: Consiste en ingresar el servicio de transporte de mercancías utilizando camiones de 6 a 8 Toneladas.

- Acción Estratégica de introducción de un nuevo servicio de transporte de mercancías en mayores dimensiones.

Síntesis de la táctica o acción estrategia: Interviene la P de Personas, la P de Procesos y la P de Producto, dado que se necesita desarrollar una propuesta concreta, consistente y atractiva para ofrecer el servicio de transporte de valores en camiones de 4, 6 y 8 toneladas, asimismo interviene la P de Promoción, dado que se necesita incrementar las ventas y contribuir al crecimiento de OPELSA y esto se logra a través del uso de los canales digitales, redes sociales y demás espacios publicitarios para dar a conocer el nuevo servicio.



7.5.4. Estrategia de Crecimiento mediante la Diversificación Concéntrica

Enfoque de la Estrategia: Consiste en ingresar a un nuevo mercado con un nuevo servicio que consiste en pedidos de compras en línea y la entrega hasta la dirección del cliente.

- Acción Estratégica de Análisis de las capacidades y recursos mediante VRIO, las capacidades y Recursos para sostener la estrategia del nuevo servicio.

Síntesis de la táctica o acción estratégica: Consiste en Realizar el análisis de las capacidades y recursos, a fin de conocer la capacidad instalada y presentar los resultados para la implementación de la estrategia de Diversificación. Implica la inclusión de las P de Personas, porque se pretende aprovechar la experiencia en delivery, además la P de Procesos, para analizar el procedimiento y formas de entrega, asimismo la P de Producto o servicio para presentar la propuesta del servicio, las condiciones y los requerimientos del nuevo servicio de compras en línea y entrega al cliente.

7.5.5. Estrategias propuestas a implementar en el corto plazo por OPELSA

En base a la presentación de estrategias presentadas en los ítems 7.5.1 al 7.5.4, tenemos las siguientes alternativas de estrategias:

Alternativas Estratégicas propuestas para OPELSA	
Alternativa 1	Estrategia de Crecimiento mediante la Penetración de Mercado del servicio que ofrece OPELSA.
Alternativa 2	Estrategia de Crecimiento mediante el Desarrollo de Mercado del servicio de OPELSA.
Alternativa 3	Estrategia de Crecimiento, mediante el Desarrollo de Productos/Servicio nuevos.
Alternativa 4	Estrategia de Crecimiento mediante la Diversificación Concéntrica.

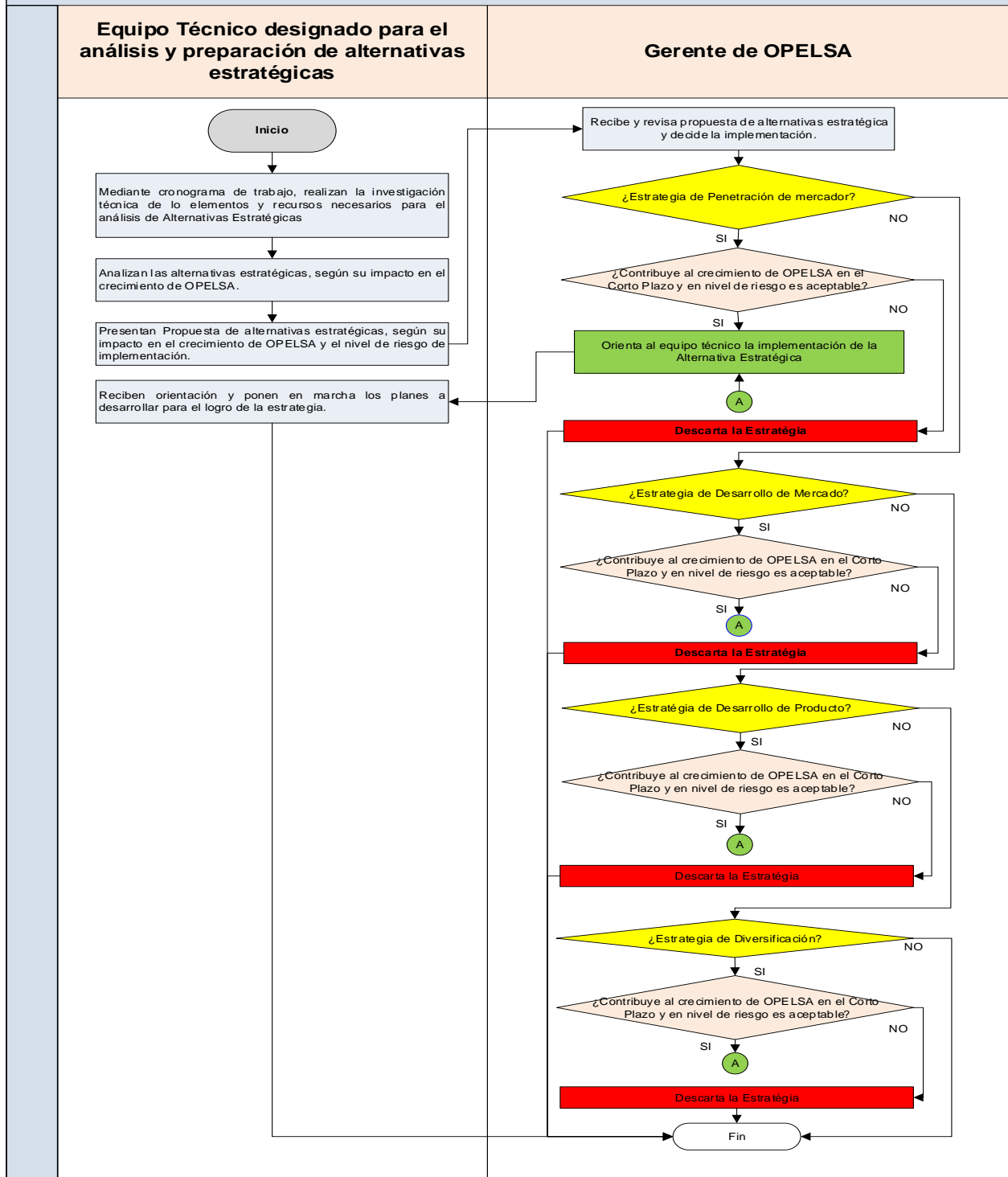
La tabla anterior nos muestra la gama de estrategias propuestas y disponibles para el crecimiento de OPELSA, no obstante, para elegir una o más alternativas estratégicas es necesario analizar y plantearnos la interrogante de cuál o cuáles serían las estrategias a implementar de manera inmediata o en el corto plazo.



Mismas que sean congruentes y consistentes al crecimiento de OPELSA y con el resultado del diagnóstico de la presente Tesis, es decir elegir una o más estrategias que le permita a OPELSA avanzar a paso firme y que pueda ser alcanzable y funcional en base a la situación actual de OPELSA.

A continuación, se presenta un Diagrama de Flujo propuesto de la ruta alternativa de la estrategia o estrategias.

Diagrama de Flujo, ruta de las alternativas estratégicas propuestas para OPELSA.





En el diagrama de flujo anterior apreciamos el enfoque de elección de la o las alternativas estratégicas más conveniente para OPELSA.

Donde nos presenta la condicionante en un tramo de toma de decisiones refiriéndose a si la estrategia analizada ¿Contribuye al crecimiento de OPELSA en el Corto Plazo y en nivel de riesgo es aceptable? Es importante dado que bajo las condiciones en las que está OPELSA, según el Diagnóstico de esta Tesis, claramente se tiene que tomar decisiones bajo condiciones de certeza, es decir que la o las estrategias a elegir deben de estar justificado bajo las condiciones de certeza, ya que OPELSA no está en condiciones de arriesgarse más de lo requerido, por lo que además de la secuencia lógica de las estrategias presentadas mediante la Matriz ANSOFF.

Por lo antes mencionado la estrategia con un alto nivel de conveniencia para OPELSA, en base a los resultados del Diagnóstico, la Matriz de ANSOFF y el Mix de Marketing, es la Estrategia de Crecimiento mediante el desarrollo de Mercado, precitada en el numeral 7.5.2, donde se presenta el enfoque de la estratégica, síntesis, táctica y acciones estratégicas recomendadas a seguir incluyendo las P del Mix de Marketing a ser aplicadas, además proponemos la siguiente tabla, como mecanismo de programación a la implementación de la estrategia.

Estrategia de Crecimiento mediante el Desarrollo de Mercado				
Enfoque de la Estrategia: Expansión de OPELSA, a través de la introducción del servicio existente en nuevos nichos de mercado, mediante el ofrecimiento del servicio usando el Canal Directo y la intensificación de la publicidad en las redes sociales.				
Táctica o Acción Estratégica	Fechas estimadas			
	Oct 2024	Nov 2024	Dic 2024	Enero 2025
Caracterización y clasificar la categoría del mercado meta a incluir en el portafolio de Clientes de OPELSA.	X			
Gestión y Desarrollo del Canal Directo		X		
Intensificación de la Publicidad			X	
Visitas a portafolio de empresas o clientes potenciales				X



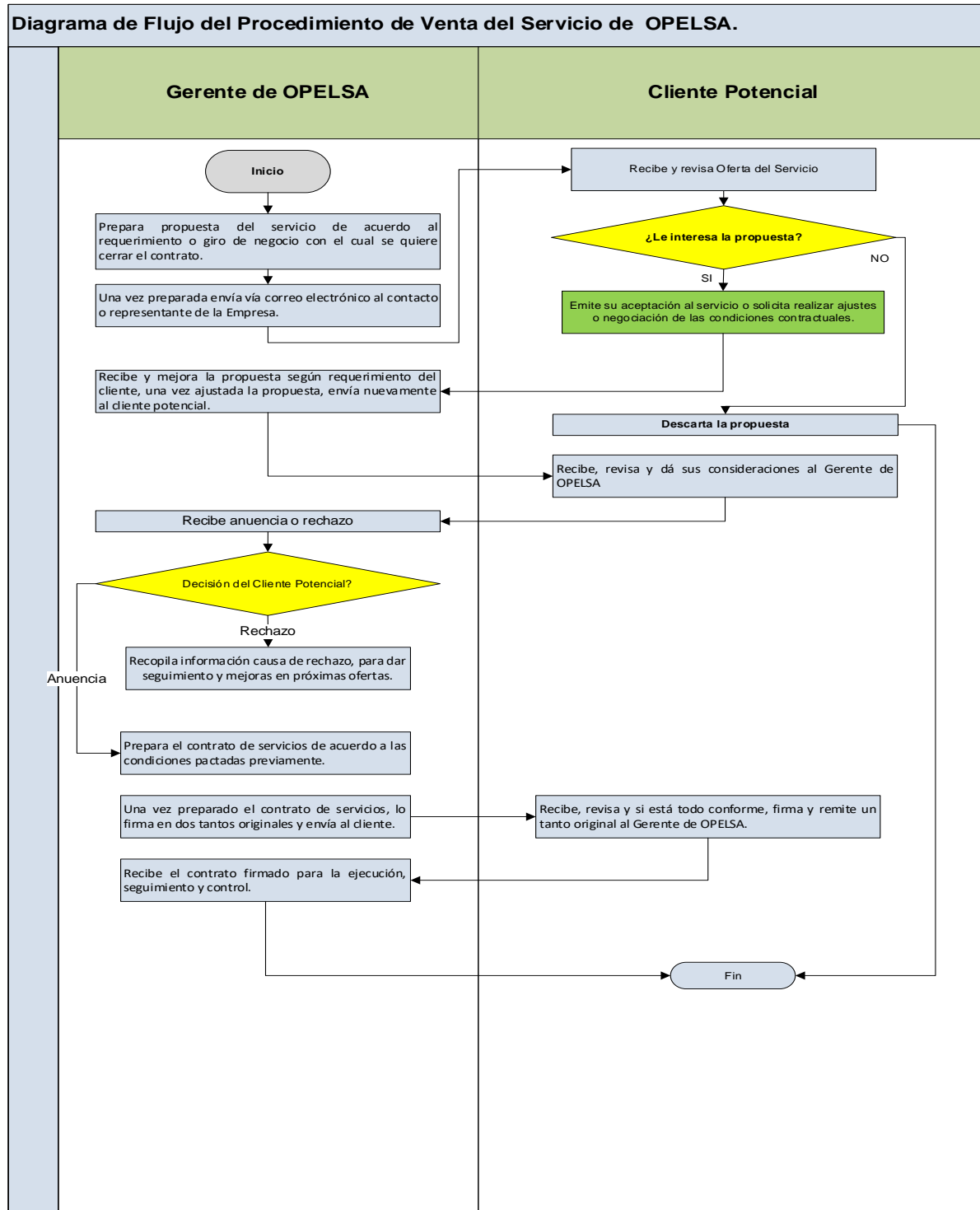
Para que la propuesta se implemente de manera eficaz y tenga durabilidad y autosostenibilidad organizativa y procedimental, se requiere mejorar los procesos principales los que tienen oportunidades de mejora para fortalecer las bases y elementos conexos hacia el crecimiento de OPELSA, a continuación, se presenta la propuesta de mejoras en los procesos logísticos de la Comercialización.

7.6. Propuesta de mejoras en los procesos logísticos de la Comercialización.

Con la finalidad de contribuir a la mejora en los procesos logísticos de la comercialización de OPELSA, a continuación, se propone mediante diagrama de flujo, las mejoras en los procedimientos principales, a ser tomados en cuenta como procesos formales por su importancia y contribución al fortalecimiento de la gestión logística de la comercialización y por ende al crecimiento de OPELSA, inmerso en ellos elementos del Mix de Marketing principalmente la P de Procesos, la P de Personas, los cuales veremos materializados en los tramos de control, así como la P de Producto o Servicio en el caso de OPELSA.

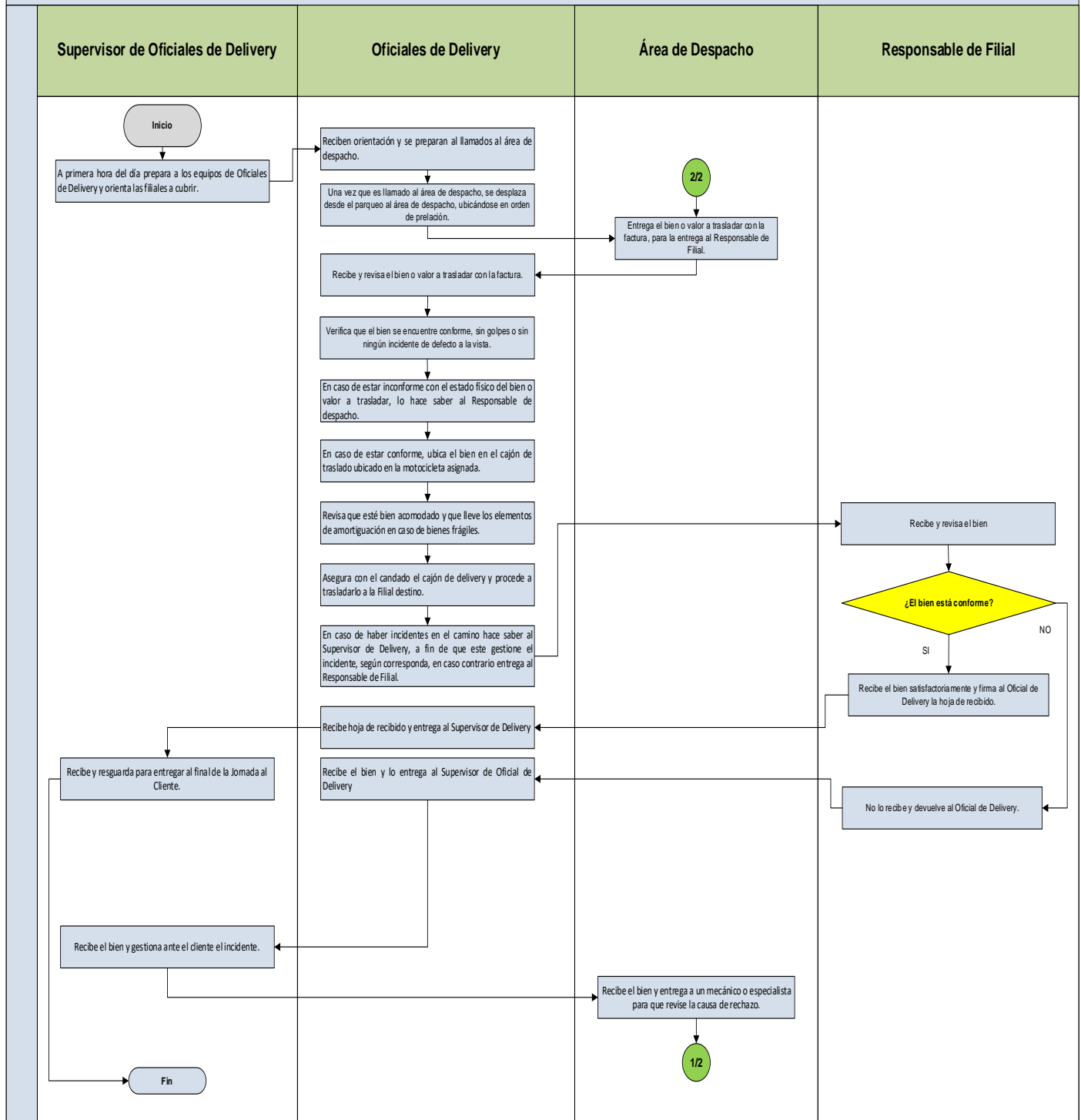
Además de fortalecer el proceso logístico de la comercialización, los diagramas de flujo propuestos contribuyen integralmente a la gestión organizativa, por su característica de contener tramos de control, responsabilidades, personal responsable de las actividades o tareas, por lo que contribuirá de manera oportuna a la gestión de crecimiento de OPELSA.

7.6.1. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Venta del Servicio de OPELSA.

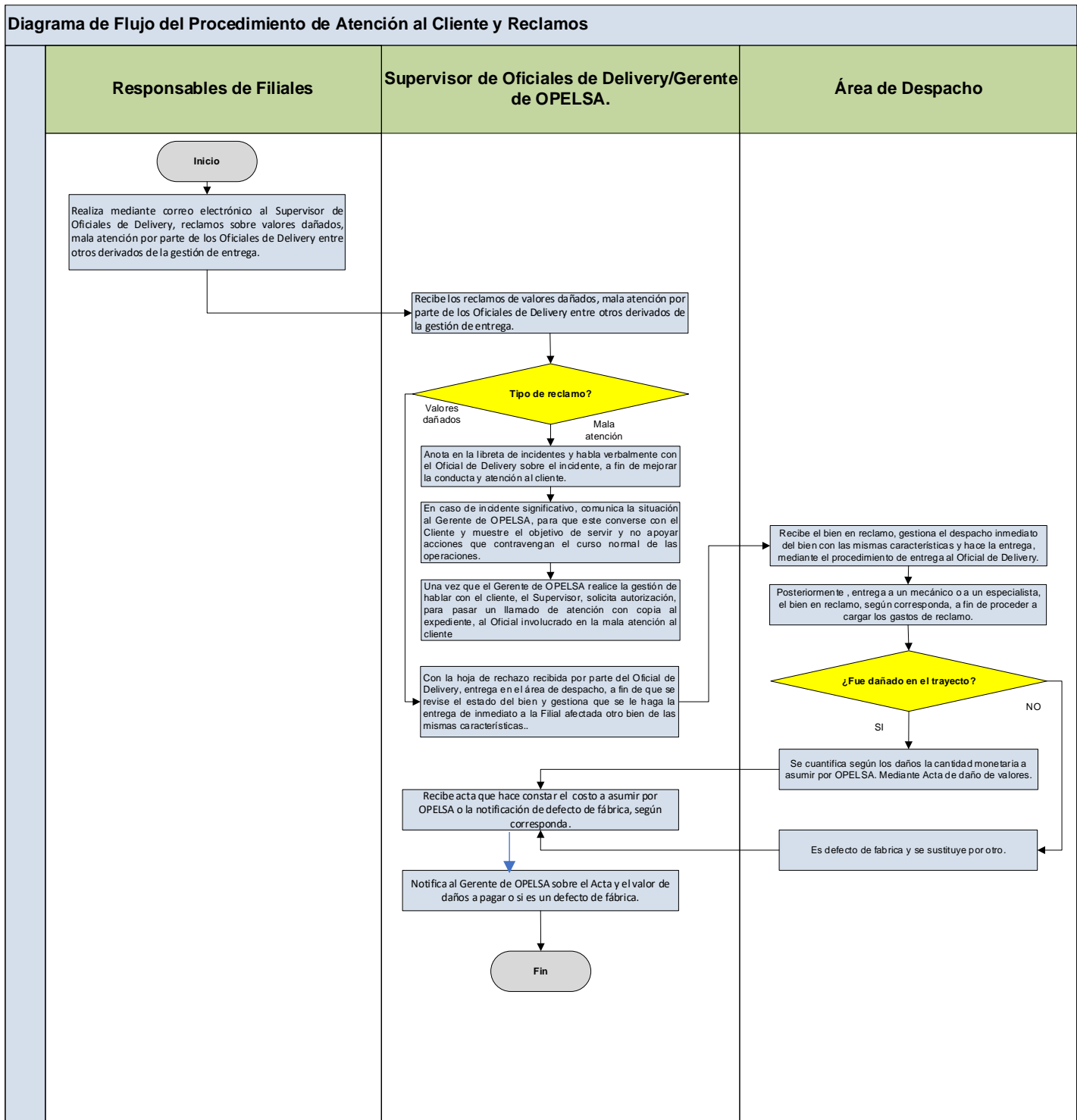


7.6.2. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Traslado de Valores

Diagrama de Flujo del Procedimiento de Traslado de Valores.



7.6.3. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Atención al Cliente y Reclamos





La propuesta anterior en el marco del crecimiento, contiene los diagramas de flujo de los principales procedimientos del proceso logístico de la comercialización, encontramos aspectos fundamentales como la venta del servicio, traslado de valores, así como la atención al cliente y reclamos, esta combinación de procedimientos fortalece la gestión logística de la comercialización, dado a su componente de procesos formales que son una guía para dar seguimiento continuo a las mejoras al proceso logístico de la comercialización.

La importancia radica en pensar en la renovación, implementación de cualquiera de las estrategias bajo el modelo ANSOFF, gran parte del éxito está en la revisión de los procesos logísticos de la comercialización, manteniendo las bases sobre la cual estará soportada la estrategia de crecimiento a elegir, además de la oportunidad que por simple inspección y por la característica de la técnica de diagramas de flujo se interconecta con el Mix de Marketing, a través de las personas que llevan a cabo las actividades y procesos, lo que podemos apreciar en los Diagramas de Flujos anteriores.



VIII. Conclusiones

Se realizó actividades de investigación en la construcción del marco teórico, lo que sirvió de guía y fundamento en el trabajo de campo. Se aplicó herramientas, técnicas e instrumentos comprendiendo elementos del entorno interno y externo OPELSA, así como: Encuestas y entrevistas dirigida a los jefes de Filiales, Gerente de OPELSA, Representante del Cliente y Oficiales de Delivery, cuyo análisis y resultado, permitió presentar una propuesta de estrategias de crecimiento y las mejoras en los procesos logísticos de la comercialización.

El entorno externo competitivo refleja un escenario equilibrado, con un énfasis en el factor Tecnológico como una de las principales herramientas en las operaciones del sector. Hay oportunidad de realce a la imagen empresarial a través del cumplimiento de la regulación legal y la conservación ambiental. El factor político presenta un panorama razonable, equilibrado y adaptativo, al igual que el factor económico.

Existe alta rivalidad de la competencia y una amenaza moderada de nuevos competidores ya que las empresas que requieren contratar el servicio buscan experiencia en el sector. También existe moderado poder de negociación de los proveedores, mientras que el poder de negociación de los clientes es alto debido a los requisitos y condiciones contractuales del sector y de beneficios que quieran del servicio. Baja amenaza de sustitutos por la naturaleza y características del equipo rodante difícil de sustituir. OPELSA tiene ventajas competitivas que permiten precios iguales o similares a los de los competidores.

No existe planes, programas, lineamiento o documentos relacionado al crecimiento de OPELSA, ni procedimientos formales sobre la comercialización del servicio de OPELSA. Las ventas de julio a septiembre 2023, sufrieron una sanción por estar debajo de los tiempos de entrega respecto a los otros proveedores, lo que explica la participación de mercado de OPELSA por debajo de la competencia.



60% de Filiales reportaron recibo de valores dañados a causa de cajones que no presentan la comodidad y dimensiones, así como los Oficiales de Delivery, que no se aseguran que el bien a trasladar esté bien acomodado, asimismo se reporta atrasos en los tiempos de entrega por desperfecto mecánico en las motocicletas. El ISC, respecto al estado de recepción de los bienes trasladados tiene resultado de 88, en la categoría regular. En tiempos de entrega una puntuación ISC de 86 en la escala de regular, esto indica deficiencia en los procedimientos de entrega. Para atención al cliente una puntuación ISC de 88 en la escala de regular.

OPELSA se posiciona en el cuadrante número I, con menores valores dañados, respecto a la competencia, así como en el cuadrante de mayores tiempos de entregas que no es un resultado alentador porque la calidad del servicio se traduce a menor tiempos de entrega.



IX. Recomendaciones

1. Implementar la Estrategia de Crecimiento mediante el desarrollo de Mercado, precitada en el numeral 7.5.2 de esta Tesis.

2. Ejecutar el cronograma para el desarrollo, seguimiento y control a la Estrategia de Crecimiento mediante el desarrollo de Mercado.

3. Implementar los Diagramas de flujo de los procedimientos contenidos en el numeral 7.6, como procesos formales para el fortalecimiento de la gestión logística de la comercialización y crecimiento de OPELSA.

4. Actualización, seguimiento y control periódico a los Diagramas de flujo, dado que tienen el mecanismo y función de mantenimiento y mejora continua de los procesos logísticos de la comercialización.

5. Dar seguimiento continuo a los elementos del entorno externo, para tener la visión del comportamiento del sector.

6. Seguimiento y control al estado mecánico de la flota de motocicletas, a través de la actualización diaria del plan de mantenimiento preventivo y correctivo.



X. Bibliografía

- Aldana de Vega, L., Álvarez Builes, M. P., Bernal Torres, C. A., Díaz Barquera, M. I., Galindo Uribe, O. D., González Soler, C. A., & Villegas Cortés, A. (2011). *administración por calidad*. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. .
- Aranda, M. M., & Ramirez, D. (2014). *Administración de la Calidad, Nuevas Perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Arteaga, C. C., González Montenegro, Y. Á., Torres Salazar, M. D., & Valladares Cisneros, M. G. (s.f.). *inventio.uaem.mx*. Obtenido de <http://inventio.uaem.mx/index.php/inventio/article/view/28/18>
- BERNAL, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. España: Prentice Hall.
- Blazheva, L. (2022 de abril de 2022). <https://www.mypos.com>. Obtenido de <https://www.mypos.com>: <https://www.mypos.com>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y Logística en la Cadena de Suministro*. México: McGraw-Hill.
- Canals, J. (2004). *dadun.unav.edu*. Obtenido de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3776/1/Canals.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Proceso Administrativo*. Colombia: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Frederick, D. (enero de 2023). *enciclopediaeconomica.com*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/ventas/>
- Gómez, D. (17 de abril de 2023). *blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/flujo-atencion-cliente>
- Guillén, D. E. (s.f.). *Diagnóstico Empresarial IGP*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/uttgesemp/daniel-enriques-guillen>
- Hernández Sampieri, F. C. (2011). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Higuerey, E. (02 de Octubre de 2021). *rockcontent.com*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-de-ventas/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México DF: McGRAW-HILL.



- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica Un enfoque Integral*. México: Cengage Learning Editores.
- Hurtado, J. S. (17 de junio de 2021). *iebschool*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>
- ingeniia.com*. (s.f.). Obtenido de <https://ingeniia.com/newsletter-estudiodetiemposmovimientos/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Mason: Cengage Learning.
- Londoño, P. (18 de julio de 2023). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-mix>
- Mercado, C. Y. (05 de 01 de 2022). *El análisis PESTEL*. Obtenido de Studocu: <https://www.studocu.com>
- Nirian, P. O. (01 de Enero de 2021). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-came.html>
- Ortega, C. (s.f.). *questionpro.com*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/>
- Pedro Rayo Álvarez, Cuesta, C., Ayensa, A., & Roncal, J. (2013). *Proceso integral de la Actividad Comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rivadeneira, D. (28 de Marzo de 2012). *empresactualidad*. Obtenido de <https://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>
- Rodríguez, R. A. (2011). *Emprendedor de Éxito* (4 ed.). Mexico: McWrawHill.
- Rosa, P. (14 de junio de 2022). <https://maplink.global/blog/es/gestion-de-flota-vehicular/>.
- Santiago. (junio de 2020). *Innovación Operacional*. Obtenido de <https://innovacionoperacional.com/2020/06/10/que-es-diagnostico-empresarial/>
- Santos, D. (16 de enero de 2024). <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>
- Velasquez, A. (s.f.). *www.questionpro.com*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/>
- www.comunicare.es*. (2019). Obtenido de www.comunicare.es: www.comunicare.es
- www.mecalux.es*. (29 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://www.mecalux.es/>



XI. Anexos

ANEXO 1

Encuesta a Filiales

Estimad@ Gerente/Encargado de sucursal, tengo el agrado de presentarle esta encuesta que tiene como objetivo recopilar información referente a factores claves que intervienen en la gestión de OPELSA, tales como: Manejo de traslados de valores, tiempos de entrega, atención al cliente y posicionamiento. Le solicito contestar con objetividad y precisión, a fin de contribuir a facilitar información veraz para el proceso de análisis.

Esta encuesta es confidencialidad y por ningún motivo deriva acciones más allá del objeto de estudio y para el fin que fue diseñado.

Sexo: Femenino

Masculino

Fecha de llenado

I. Este apartado refiere al Manejo de valores trasladados.

1. ¿Ha recibido valores dañados en los últimos 6 meses? Si No

2. Si la respuesta anterior es Sí, elija una o las causas de los valores dañados.

Cajones con medidas limitadas Descuido del Oficial de delivery Cajones en mal estado

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción sobre la recepción en buen estado del valor?

100-95	94-90	89 – 80	79 o menos
Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otros:

II. Este apartado refiere a tiempos de entrega.

4. ¿Qué puntuación le merece al tiempo de entrega en los últimos 6 meses?

100-95 puntos por cumplir el Tiempo establecido	94-90 puntos si el Retraso está entre 5-10 min	89 – 80 puntos si el Retraso está entre 10-15 min	79 o menos (Mas de 15 min de retraso)
Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otros:

5. Si la respuesta anterior es 89 0 menos, elija la opción según el historial de incidentes

Pedidos en hora pico	Se reportó desperfecto en la motocicleta	Oficial de Delivery de nuevo ingreso
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otros:

6. Cuáles de los siguientes factores intervienen en lograr cumplir las categorías de bueno a excelente

Oficial de Delivery con experiencia	Motocicleta en buen estado	Carretera despejada
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otros:

III. Este apartado refiere a la atención al cliente como parte del desempeño de los colaboradores.

7. ¿Qué puntuación le asignas a la atención brindada por los Oficiales de Delivery?

95 - 100 puntos (Actitud de servicio, cordial, educado, hay interacción fluida, oportuna, transmite presencia e imagen de OPELSA)	94-90 puntos (Cordial, hay Interacción necesaria)	89 – 80 (Solo es cordial)	79 o menos (Sin actitud al servicio)
Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Si la respuesta anterior es 89 0 menos, elija la opción según el historial de incidentes



Oficial de Delivery de Nuevo ingreso	Oficial de Delivery sin actitud y vocación de servicio	Oficial de Delivery, sin sentido de responsabilidad	No hay comentarios al respecto
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otros:

IV. Este apartado refiere al posicionamiento de OPELSA, respecto a la competencia.

9. Valore los siguientes aspectos de OPELSA respecto a las otras empresas prestadoras del servicio

Empresa	Mejor tiempo de entrega	Menores Valores dañados	Mejor Atención al Cliente
OPELSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TRANSPORTE MEYER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TRANSPORTE RAYO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Marque su grado de satisfacción general en la siguiente categoría

100-95	94-90	89 – 80	79 o menos
Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otros:

11. Si Usted pudiera elegir la empresa que se encargue 100% del traslado de valores hacia esta sucursal, a cuál elegiría, ¿Por qué? Menciones aspectos que no están valorados en las preguntas anteriores.

Fin de la encuesta



ANEXO 2

Encuesta a Oficiales de Delivery

Estimad@ Oficial de Delivery OPELSA, tengo el agrado de presentarle esta encuesta que tiene como objetivo recopilar información referente a factores claves que intervienen en la gestión logística de comercialización del servicio de traslado de valores de OPELSA, tales como: Organización, Manejo de traslados de valores, Tiempos de entrega y Flota vehicular. Le solicito contestar con objetividad y precisión, a fin de contribuir a facilitar información veraz para el proceso de análisis.

Esta encuesta es confidencial y por ningún motivo deriva acciones más allá del objeto de estudio y para el fin que fue diseñado.

Sexo: Femenino Masculino Fecha de llenado

V. Este apartado refiere a los aspectos de Organización como parte de la gestión logística.

12. ¿Conoce sus funciones como Oficial de Delivery? Si No

13. ¿Por cuál de los siguientes medios se le dio a conocer sus funciones?

Verbal Ficha de Descripción del Cargo Manual de Funciones

VI. Este apartado refiere al Manejo de valores trasladados.

14. ¿En cuál de los siguientes estados clasifica las condiciones de los Cajones de traslado de valores de OPELSA?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En caso de haber elegido en la respuesta anterior la opción Regular o Malo, elija a su criterio una de las siguientes opciones.

La dimensión no es la adecuada para el traslado	No presta las condiciones para el traslado de repuestos sensibles, como focos, reflectores, entre otros <input type="radio"/>	Mal estado físico del cajón
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

Otros: _____

15. ¿Ha presentado incidencias de valores dañados? Si _____ No _____

Si su respuesta es Sí, elija una de las siguientes opciones:

Repuesto cayó al pavimento en el trayecto porque tenía medidas mayores a las dimensiones del cajón	Repuesto cayó al pavimento porque se desprendió una lámina del cajón	Repuesto se dañó porque era sensible y el cajón no tiene condiciones para amortiguar los golpes en el trayecto	Repuesto se dañó porque olvidó cerrar el cajón y cayó al pavimento
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otros: _____

VII. Este apartado refiere a la gestión de la flota vehicular.

16. ¿Cómo considera el estado de su motocicleta asignada?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En caso de haber elegido en la respuesta anterior la opción Regular o Malo, identifique si una de las siguientes opciones se le han presentado.

No se le hacen los mantenimientos preventivos correspondientes	Los incidentes reportados no son atendidos de manera oportuna	Ya dieron su vida útil y aunque las reparen presentan problemas
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otros: _____

VIII. Este apartado refiere a tiempos de entrega.

17. ¿Ha tenido retrasos en la entrega de valores en los últimos 6 meses? Si _____ No _____

Si su respuesta es Sí, elija una de las siguientes opciones, en caso de no estar entre las opciones por favor escriba en el apartado "Otros".

Desperfectos mecánicos en el trayecto	Atasco en la carretera	Desconocimiento de rutas alternas
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Otros:

En caso de no haber tenido mayores incidentes en los tiempos de entrega en los últimos 6 meses, cuál de las siguientes opciones considera que han contribuido al tiempo óptimo.

Oficial de Delivery con experiencia	Motocicleta en buen estado	Carretera despejada
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otros: _____

Fin de la encuesta



Anexo 3 Guía de Entrevista Gerente dueño del contrato de servicios

Esta guía tiene como objetivo abordar aspectos del entorno externo e interno de OPELSA, en base a las herramientas de: PESTEL, 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter y análisis VRIO. Asimismo, elementos de la cuota relativa de mercado, factores de la Comercialización, Satisfacción del cliente y Posicionamiento.

I. PESTEL

1. ¿Cuál de los siguientes factores cree Usted que intervienen en la gestión del servicio prestado por OPELSA? Si su respuesta es Si o No, desarrolle su punto de vista.

Político: Si____ No____ No Aplica____
Desarrollo: _____

Económico: Si____ No____ No Aplica____
Desarrollo: _____

Social: Si____ No____ No Aplica____
Desarrollo: _____

Tecnológico: Si____ No____ No Aplica____
Desarrollo: _____

Ecológico: Si____ No____ No Aplica____
Desarrollo: _____

Legal: Si____ No____ No Aplica____
Desarrollo: _____

II. Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter

2. ¿Ha considerado servicios sustitutos que cumplan los estándares del servicio que le presta OPELSA?: Si____ No____

Desarrollo: _____

3. ¿Qué expectativas le genera la rivalidad entre las empresas que le prestan el servicio de traslado de valores?

III. Análisis VRIO.

4. ¿Considera que es valioso el Servicio de OPELSA? Si____ No____
¿Porqué? _____



5. ¿Considera que OPELSA cuenta con recursos y competencias raros desde el punto de vista competitivo? Si___ No_____

¿Porqué? _____

6. ¿Considera que las capacidades de OPELSA son Inimitables?
Si_____No_____

¿Porqué? _____

III. Cuota relativa de Mercado.

7. ¿Qué porcentaje de participación relativa tiene OPELSA, en el mercado, respecto a la competencia? _____

IV. Factores de la Comercialización

8. ¿Como valoró el proceso de Comercialización que cerró con el contrato deservicio de OPELSA?

V. Posicionamiento de OPELSA, respecto a la competencia.

9. Valore los siguientes aspectos de OPELSA respecto a las otras empresas prestadoras del servicio.

Empresa	Tiempo de entrega	Valores dañados	Atención al Cliente
OPELSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TRANSPORTE MEYER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TRANSPORTE RAYO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Cuál es el grado de satisfacción general que le da a OPELSA, en la siguiente categoría

100-95	94-90	89 – 80	79 o menos
Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fin de la entrevista



Anexo 4

Guía de Entrevista al Gerente OPELSA

Esta guía tiene como objetivo abordar aspectos del entorno externo e interno de OPELSA, en base a las herramientas de: PESTEL, Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter, Factores del análisis VRIO. Crecimiento empresarial, Ventas del año 2022 y 2023, Cuota relativa de mercado, Gestión de la flota vehicular, Desempeño de los colaboradores y atención al cliente.

I. Referido a elementos de PESTEL

7. ¿Qué perspectiva tiene en cuanto a los factores de PESTEL desde el punto de vista de Oportunidades y Amenazas?

Político:

Económico:

Social:

Tecnológico:

Ecológico:

Legal:

II. Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter

8. ¿Cómo considera el poder de negociación del cliente?

Alto: _____ Medio _____ Bajo _____ No Aplica _____

Según la opción elegida, ¿Qué impacto tendría en la gestión de OPELSA?

9. ¿Cómo considera el poder de negociación de los proveedores de OPELSA?

Alto: _____ Medio _____ Bajo _____ No Aplica _____



Según la opción elegida, ¿Qué impacto tendría en la gestión de OPELSA?

10. ¿Cómo considera la rivalidad entre los principales competidores de OPELSA?

Alto: _____ Medio _____ Bajo _____ No Aplica _____

Según la opción elegida, ¿Qué impacto tendría en la gestión de OPELSA?

11. ¿Qué expectativas le genera la entrada de nuevos competidores entre las empresas que le prestan el servicio de traslado de valores?

¿Cómo considera la entrada de servicios sustitutos, respecto al giro de traslado de valores de OPELSA?

III. Análisis VRIO.

12. ¿Considera que es valioso el Servicio de OPELSA? Si _____ No _____
¿Porqué?

13. Cuáles son los recursos y competencias raros que cuenta OPELSA, desde el punto de vista competitivo.

14. ¿Considera que las capacidades de OPELSA son Inimitable?
Si _____ No _____

¿Porqué?

15. ¿Considera que el recurso de OPELSA es Organizado? Si _____ No _____
¿Porqué?



III. Crecimiento empresarial.

16. ¿Qué estrategias y tácticas de crecimiento se han desarrollado?

IV. Ventas del año 2022 y 2023.

17. ¿Cuáles han sido las cifras de ventas de OPELSA para el año 2022 y 2023?

V. Cuota relativa de Mercado.

18. ¿Cuál es el porcentaje de participación relativa de OPELSA, respecto a la competencia?

IV. Gestión de la Flota vehicular

19. ¿Qué acciones y elementos de control ha implementado OPELSA, para el seguimiento y control al estado mecánico óptimo de la flota vehicular?

V. Desempeño de los colaboradores.

20. ¿Qué impacto en la gestión de OPELSA ha tenido la evaluación del desempeño de los colaboradores?

21. ¿Qué cantidad de trabajadores en las siguientes calificaciones ha obtenido en la última evaluación?

Excelente_____ Bueno_____ Deficiente_____

22. ¿Qué acciones correctivas ha tomado en las calificaciones deficientes?

V. Atención al Cliente

23. Describa el procedimiento de atención al cliente de OPELSA.

Fin de la entrevista

Anexo 5 Guía de Observación

Esta guía permite al investigador observar y constatar factores que intervienen en el manejo de los valores trasladados y en los tiempos de entrega.

II. Referido a los factores que intervienen en el manejo de traslado de valores.

Actividad/Acción a observar	Si, se cumple	No, se cumple	Observaciones
1. Se observa la comodidad en las dimensiones de los cajones para el traslado de valores.			
2. Durante el procedimiento de acomodo de los valores en los cajones se observa in situ el daño de algún valor.			
Recepción en ventanilla de despacho			
3. El Oficial de Delivery toma los valores con cuidado, enfocado en la actividad, sin distraerse hasta llegar al cajón de delivery.			
4. El Oficial de Delivery abre la puerta del cajón e inspecciona visualmente al interior del cajón, para asegurarse que esté despejado y limpio.			
5. El Oficial de Delivery muestra interés y delicadez en la ubicación del repuesto al interior del cajón de delivery			
6. El Oficial de Delivery se asegura que el bien quede bien acomodado			
7. El Oficial de Delivery de asegura de enllavar el cajón de delivery al finalizar el acomodo, antes de partir al punto de destino.			

II. Referido a los factores que intervienen en los tiempos de entrega de los valores trasladados.

2.1. Escenario 1.

- a) Se inicia a cronometrar el tiempo desde que el Oficial de Delivery recibe el repuesto en ventanilla.

Tiempo de inicio:

- b) Se coordina en el punto de destino, con el ayudante del investigador, para obtener la hora exacta de llegada y detener el cronómetro.

Tiempo de final:



2.2. Escenario 2.

- a) Se inicia a cronometrar el tiempo desde que el Oficial de Delivery recibe el repuesto en ventanilla.

Tiempo de inicio:	
--------------------------	--

- b) El investigador va de copiloto en la motocicleta con el Oficial de Delivery para constatar el tiempo de entrega.

Anota los incidentes observados en el trayecto:

- c) El investigador constata el tiempo final de la entrega.

Tiempo de final:	
-------------------------	--

Fin de la observación



Anexo 6 Guía de revisión documental

Esta guía permite al investigador revisar la existencia física de informes de gestión u otros documentos que contribuyan a alimentar las Herramienta PESTEL, las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter, análisis VRIO, existencia de planes de crecimiento empresarial, procedimiento de la comercialización e informe de Ventas del año 2022 y 2023.

III. Aspectos de revisión

Documentación	Si	No	Observaciones
1. Existe informe de gestión o documentos que contenga insumo para esta investigación, referido a la herramienta PESTEL.			
2. Existe informe de gestión o documentos que contenga insumos para esta investigación, referida a los Factores de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.			
3. Existe informe de gestión o documentos que contenga insumos para esta investigación, referida sobre el análisis VRIO.			
4. Existe la Matriz FODA			
5. Existen planes de Crecimiento empresarial.			
6. Existe el procedimiento de la Comercialización.			
7. Existe Informes de Ventas del año 2022 y 2023.			
8. Expedientes de la flota vehicular.			

Fin de la guía



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



