



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Importancia de las Ventajas competitivas generadas por la calidad de la atención al cliente en “Gasolinera de Servicio UNO Estelí”, primer semestre 2017.

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de:

Licenciado en Mercadotecnia

Autores:

Lumbí Moreno, Antonia.

Vílchez Casco, Karen Mercedes.

Tutor:

Tutor: M.Sc. Yasmina Ramírez

Estelí, enero 2018



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que, **Lumbí Moreno Antonia, Vílchez Casco, Karen Mercedes** estudiantes del V año de la carrera de Mercadotecnia finalizaron su trabajo investigativo en el tema **“Importancia de las Ventajas competitivas generadas por la calidad de la atención al cliente en “gasolinera de servicio UNO Estelí”, primer semestre 2017”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, *análisis* e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la carrera. También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Mercadotecnia.

Además se realizó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los trece días del mes de febrero del 2018.

Atentamente.

M.Sc. Yasmina Ramírez Sobalvarro

Tutora de tesis

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	6
1.1.	Antecedentes.....	7
1.2.	Planteamiento del problema.....	9
1.3.	Formulación del problema.....	10
1.4.	Justificación.....	11
II.	OBJETIVOS.....	12
2.1.	Objetivo general.....	12
2.2.	Objetivos específicos.....	12
III.	MARCO TEÓRICO.....	13
3.1.	Competitividad.....	13
3.1.1.	Definición de Competitividad:.....	13
3.1.2.	La competitividad de las empresas.....	14
3.2.	Ventajas y desventajas de la competitividad.....	14
3.2.1.	Ventajas.....	14
3.2.2.	Desventajas.....	14
3.3.1.	Estrategia:.....	15
3.3.2.	Liderazgo.....	15
3.3.3.	Arquitectura.....	15
3.3.4.	La comunicación.....	15
3.3.5.	Innovación.....	16
3.3.6.	Conocimiento.....	16
3.3.7.	Administración del ambiente (entorno).....	16

3.3.8. Reputación.....	17
3.3.10. Inserción internacional.....	17
3.4. Elementos de análisis de la competitividad.....	17
3.4.1. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	19
3.4.2. Análisis de las fuerzas competitivas.....	19
3.4.3. Barreras de entrada y de salida	20
3.4.4. Productos sustitutivos	21
3.4.5. Estrategia de actuación frente a la competencia.....	21
3.4.6. Estrategia de crisis: retirarse, resistir o reinventarse	22
3.5. Ventajas competitivas	23
3.5.1. Definición de ventajas competitivas.	23
3.5.2. Plan para lograr una ventaja competitiva.	24
3.5.3. Importancia de ventajas competitivas.	24
3.5.4. Factores que determinan las ventajas competitivas	25
3.6. Tipos de ventajas competitivas.	28
3.6.1. Activos intangibles.....	28
3.6.2. Coste de cambio.....	28
3.6.3. Efecto de red:.....	29
3.6.4. Ventajas de costes:.....	29
3.7. Calidad de Servicio.....	29
3.7.1. Definición de Calidad	29
3.7.3. Principios de Calidad	30
3.8. Definición de calidad de servicio.	31
3.8.1. Calidad de Servicio	32
3.8.2. Importancia de calidad de servicio:	33
IV. Supuestos.....	34
4.1. Matriz de Categorías y Subcategorías.....	35

V. DISEÑO METODOLÓGICO	38
5.1. Tipo de investigación:	38
5.1. Tipo de Estudio	38
5.2. Universo, Muestra y Unidad de Análisis.	38
5.3. Técnicas de recolección de datos	40
5.4. Etapas de la investigación.....	40
X. BIBLIOGRAFÍA	57
XI. ANEXOS	61

I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo investigativo se recopiló y se analizó información acerca de la Importancia de las Ventajas competitivas generadas por la calidad de la atención al cliente en “Gasolinera de Servicio UNO Estelí”, primer semestre 2017.

Con esta investigación se analizó la manera en que los clientes perciben la atención al cliente en Gasolinera UNO Estelí, este tipo de investigación es muy útil para determinar la aceptación en los mercados específicos a los cuales se dirige dicha empresa.

En la ciudad de Estelí han incrementado las estaciones de servicio de una manera creciente, tal es así que hoy en día los clientes tienen muchas alternativas de elección para abastecer a sus vehículos de combustible.

Con la globalización se está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. El proceso actual requiere tener una visión empresarial y desarrollar estrategias que permitan adelantarse a los mercados, los sectores de actividad, los tipos de clientes y los proveedores.

En muchas estaciones de servicio, por no generalizar, los empleados solo se concentran en despachar el combustible a los clientes y ni siquiera brindan un saludo o una sonrisa obligando a muchos de ellos a no regresar a este establecimiento y buscar otro lugar de expendio.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la importancia de las ventajas competitivas de “Gasolinera UNO Estelí”, primer semestre 2017, Con la aplicación de estrategias ayudarán a la gasolinera a establecer y mejorar la calidad de servicio del modo que estas les facilite el alcance de metas propuestas en la empresa.

Para la recopilación de información y elaboración del marco teórico de esta investigación se citaron fuentes primarias como: libros, artículos, páginas web y como fuentes secundarias, se elaboraron encuestas dirigidas a los clientes que utilizan los servicios de Gasolinera UNO Estelí, con el fin de obtener información necesaria para la investigación, para conocer más de la empresa y de la marca que es el objeto de estudio.

1.1. Antecedentes.

Se realizaron búsquedas en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí, así como también fuera de la facultad como lo es la web, acerca del el tema Importancia en las ventajas competitivas generadas por la calidad de la atención al cliente en “Gasolinera de servicio UNO Estelí” encontrándose registros similares al tema correspondiente los cuales son: Programas de calidad para obtener ventajas competitivas en la empresa cuyo autores son Espinoza Milagro y Ruestas Sofía. El objetivo de la investigación es: determinar si el programa de calidad de servicio logra obtener ventaja competitiva. Finalmente se concluye: si se aplica el programa de calidad de servicio entonces se logra obtener ventaja competitiva.

De igual forma se encontró la siguiente tesis titulada las 3 mejores formas para desarrollar una ventaja competitiva cuyo autor es Carlos Luer publicada el 12 de julio 2012 indicó que Una ventaja competitiva se define como un atributo superior y estratégico que un producto o marca tiene sobre sus rivales en el marco de su industria de competencia. Es decir, es aquello en lo que una empresa es mejor que sus competidores y con lo que es capaz de entregar valor a sus clientes. Hay tres principales enfoques a través de los cuales podemos desarrollarla con mayor efectividad: 1.ser el más barato, 2. Ofrecer el mejor producto, 3. Adecuar la oferta a tu cliente.

Gabriel Vallejos en la tesis titulada servicio al cliente, ventajas competitivas publicada el 02 de octubre 2012 indicó que La mayoría de los líderes empresariales enfoca su tiempo en temas que consideran importantes para su empresa, como el presupuesto con que cuentan o las ventas que logran hacer. Sin embargo, esta discriminación provoca que le resten importancia a una estrategia que cuando se implementa correctamente, asegura el éxito: el servicio al cliente. Esto es lo que enfatiza Gabriel vallejos: la única, verdadera y real ventaja en una empresa es el tema servicio al cliente.

Esther Fabiola Garza en la tesis titulada estrategias y ventajas competitivas publicada el 01 de marzo 2007 establece que Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

La presente investigación aborda las preferencias de los consumidores en adquirir el servicio de Gasolinera UNO Estelí; el contenido de esta investigación brindará datos relevantes para futuras investigaciones a diferencia de las mencionadas anteriormente. En la actualidad el estudio sobre Gasolineras ha sido abordado muy poco, de igual manera sobre las preferencias; por lo que se aporta un tema innovador y específico. Así mismo, se analizó una unidad de negocio como lo es Gasolinera UNO Estelí.

Con lo anteriormente expuesto se puede afirmar que son documentos de interés y pertinencia para la estación UNO Estelí ya que estas le permitirán mejorar su nivel y competitividad en comparación con otras estaciones.

1.2. Planteamiento del problema

Debido a la falta de motivación al personal que se encarga de brindar atención al cliente, se refleja en ellos el bajo estado de ánimo, como resultado tenemos queja de los clientes por la atención no adecuada, que causa muchos disgustos de los clientes teniendo como resultado una baja afluencia en la Estación de Servicios Uno.

En efecto en una empresa se debe contratar personal para puestos similares, porque el personal no apto da como resultado una mala atención, demostrando una actitud negativa a la hora de ofrecer el servicio, como resultado será que el cliente no se sienta satisfecho por los productos y servicios prestados en la estación, demostrando lo contrario como un “cliente insatisfecho”.

Por la falta de un enfoque empresarial donde no existe una visión y donde la atención está generando una mala imagen, a futuro se reflejaría como una ventaja para la competencia con la disminución de sus clientes en la Estación Uno.

Debido a que no hay un enfoque competitivo, la mala atención está ocasionando pérdida de los clientes con una publicidad no pagada de boca a boca, por no dar una excelente atención provocando muchos incidentes con los clientes y ocasionando a futuro un posible fracaso empresarial.

Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos de la gasolinera UNO Estelí.

La aplicación de una estrategia ayudará a la gasolinera a establecer y mejorar la calidad de servicio del modo que estas les facilite el alcance de metas propuestos en la empresa.

1.3. Formulación del problema

Pregunta Problema

¿Cómo influyen las ventajas competitivas en la calidad de atención al cliente en la “gasolinera de servicio UNO Estelí”?

Sistematización del problema

¿Cuáles son las técnicas de competencias del personal en la calidad de servicio al cliente de gasolinera UNO Estelí?

¿Cómo han afectado los factores de competitividad en el descontento de los clientes de gasolinera UNO Estelí?

¿Cuáles son las ventajas competitivas en la calidad de servicio al cliente en gasolinera UNO Estelí?

¿Qué estrategias de competitividad se deben aplicar para mejorar la calidad de servicio al cliente en gasolinera UNO Estelí, que los diferencie de otras gasolineras

1.4. Justificación

La calidad de servicio al cliente es de mucha importancia para cualquier organización ya que los servicios constituyen el objeto principal de una transacción comerciable que no se toca y que generalmente no se experimenta antes de la compra, cuyo fin es satisfacer las necesidades y deseos del cliente compensando el dinero invertido en su adquisición.

En una organización debe de estar lista para enfrentar mejores condiciones, retos y desafíos que la competencia impone, logrando ser proactivos eficientes y entendiendo a la calidad de servicio como herramienta indispensable en las organizaciones modernas.

La razón más importante para realizar esta investigación es facilitar a la “gasolinera de servicio UNO Estelí” un instrumento que sirva de guía para iniciar un cambio que dará un giro en sus servicios, permitiéndole que cumpla con los objetivos y metas establecidas.

Esta investigación es cualitativa ya que permite hacer un análisis de los elementos que componen el tema de estudios, sus interpretaciones y resultados alcanzando. Para obtener resultados reales de la estación Uno Estelí se aplicaron encuestas de campo con el fin de obtener información que se ajusten a las necesidades de la demanda competitiva.

La investigación beneficiará en principio a estudiantes, docentes y demás personas que se interesen en hacer investigaciones con relación a este tema, ya que les servirá de referencia bibliográfica para conocer más sobre estos casos y que estos puedan lograr desarrollar este tema de manera más aplicada.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar la importancia de las ventajas competitivas de “gasolinera UNO Estelí”, primer semestre 2017

2.2. Objetivos específicos

- Identificar las ventajas competitivas en “gasolinera UNO Estelí”
- Describir los factores de competitividad que mejoran la calidad de servicio a los clientes de gasolinera UNO Estelí.
- Analizar las técnicas de competitividad en la calidad de servicio al cliente “gasolinera UNO Estelí”.
- Proponer estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente en “gasolinera UNO Estelí”, para diferenciarnos de las otras gasolineras

III. MARCO TEÓRICO

Para la realización de esta investigación denominada Importancia de las Ventajas competitivas generadas por la calidad de la atención al cliente en “gasolinera de servicio UNO Estelí”, se ha planteado los siguientes ejes de marco teórico:

- I. Competitividad.
- II. Ventajas competitivas.
- III. Calidad de servicio.

A continuación se presenta el acápite denominado competitividad.

3.1. Competitividad.

La competitividad es la capacidad de competir que tiene una persona o una empresa para generar utilidades y hacer frente a sus competidores en el mercado así mismo la competitividad la vivimos a diario en el entorno en que vivimos, no obstante la competitividad también supone aspecto como la calidad, la innovación y la diferenciación del producto o servicio. (Porter, 1996)

3.1.1. Definición de Competitividad:

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. (Porter, 1996)

Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país. Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

3.1.2. La competitividad de las empresas

Los principales factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva son:

1. Globalización de la economía
 2. Avances tecnológicos
 3. Desarrollo de las comunicaciones
 4. Nivel de demanda de productos de alta calidad
- La globalización de la economía nos plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua. (Porter, 1996)

3.2. Ventajas y desventajas de la competitividad.

Regularmente permite que las organizaciones puedan integrar nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización.

3.2.1. Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

3.2.2. Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo. (Villamizar, 2010)

3.3. Atributos de la competitividad

Requiere una amplia gama de factores, así como de atributos que pueden hallarse en diversas dimensiones se distinguirán por la introducción de un objetivo específico que será asociado al concepto de competitividad.

3.3.1. Estrategia:

La estrategia es lo que planeamos antes de actuar, mientras la táctica es lo que pensamos mientras actuamos.

Tres ámbitos de análisis de la empresa

Micro (inputs)

Macro (outputs)

Mega (outcomes)

3.3.2. Liderazgo

El liderazgo es adhesión transformada Tres significados principales:

- El atributo de una posición,
- La característica de una persona
- Una categoría de conducta. (Elizondo, 2016)

3.3.3. Arquitectura

Es la red de relaciones estables, continuas, confiables, espontáneas y útiles que una empresa debe crear para tener éxito.

Las industrias competitivas en un país no se extienden uniformemente de cualquier modo sino que están conectadas en grupos, formados por organizaciones relacionadas por enlaces de varios tipos y la tarea, por ello, está basada en la conformación de redes en las que se prestan servicios para ganar mercados por diferenciación. (Elizondo, 2016)

3.3.4. La comunicación

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización. Es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema La comunicación es el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización el alma o el sistema nervioso de la empresa (Elizondo, 2016)

La comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. (Elizondo, 2016)

3.3.5. Innovación

Existen muchas acepciones de Innovación dependiendo del contexto en que se Utilice. Se presentan algunas definiciones:

“Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el Mercado”. (González, 2012)

3.3.6. Conocimiento

Un vendedor competente y profesional puede vender cualquier clase de producto o servicio siempre que aplique las técnicas adecuadas de venta. Pero mal podrá vender nada, por mucha técnica que tenga, si no conoce lo que lleva entre manos. Es decir, si no tiene conocimiento del producto

Esta es la primera regla en la venta. Lo primero que hay que conocer es EL PRODUCTO que tenemos que vender. Conocerlo a fondo. Y a la hora de presentárselo al Cliente te doy tres normas básicas:

- 1º. Habla siempre el mismo lenguaje que el Cliente.
- 2º. Convierte los atributos o características del PRODUCTO en beneficios para el Cliente.
- 3º. Al Cliente no le interesa el Producto en sí, sino lo que éste puede hacer por él. (FMK, 2016)

3.3.7. Administración del ambiente (entorno)

El ambiente organizacional es el conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes externas a la misma. Incluye a todas las personas, grupos, organizaciones y elementos con los que una organización intercambia inputs y outputs o que son relevantes, en alguna medida, para el desarrollo de esos intercambios (Elizondo, 2016)

3.3.8. Reputación

Los intangibles que hacen que un producto sea preferido en un mercado aun cuando sus prestaciones funcionales son equivalentes a las de la competencia.

Lo que surge del trabajo sobre la percepción del destinatario, que se forma por la exposición a:

- La información,
- La atención prestada,
- La comprensión del mensaje
- La retención en la memoria.
- La experiencia y el aprendizaje. (Elizondo, 2016)

1.3.9. Diferenciación

El objeto del negocio es el producto total, (una combinación de aspectos tangibles e intangibles, esto último referido a esas condiciones de calidad, expectativas, reputación)

Diferenciación

La diferenciación (quien la logra, lidera)

- Resalta las características diferenciales del producto, sean sustanciales o simplemente accesorias.

- Da lugar a una distinta percepción del producto. La calidad diferenciada puede ser “calidad objetiva” o “calidad percibida”. Esta última es la más importante. (Duarte, 2011)

3.3.10. Inserción internacional

Un producto no es solo un objeto con capacidad de ofrecer beneficios básicos sino también aspectos formales, como la calidad, la marca, el estilo -que conforman el producto tangible-. Y el producto es un conjunto de aspectos añadidos como los servicios pre y posventa o la garantía, que conforman el llamado producto amentado. (Barreda, 2015)

3.4. Elementos de análisis de la competitividad

El análisis de la competitividad es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarlos.
- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta. (Muñiz R. , 2017)

3.4.1. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

3.4.2. Análisis de las fuerzas competitivas (Muñiz R. , 2017)

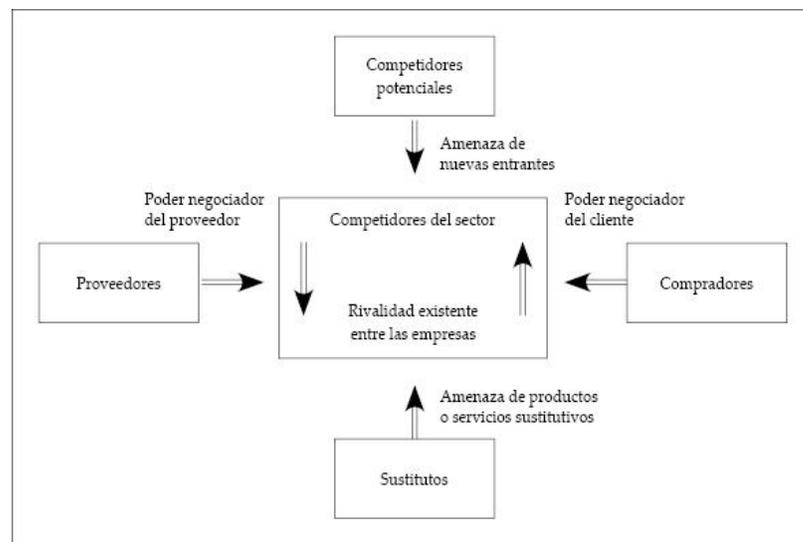


Figura #1 (Muñiz R. , 2017)

3.4.3. Barreras de entrada y de salida

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector. (Muñiz R. , 2017)

Barreras de entrada

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Economías de escala. Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- Requisitos de capital. Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no solo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales, etc.
- Acceso a los canales de distribución. Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
- Curva de aprendizaje o experiencia. de nuevas a ese mercado concreto.
- Política del gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc. (Muñiz R. , 2017)

Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.
- Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

- Barreras emocionales. Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- Restricciones sociales y gubernamentales. La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc. (Muñiz R. , 2017)

3.4.4. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito del gobierno. (Muñiz R. , 2017)

3.4.5. Estrategia de actuación frente a la competencia

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- **Estrategia de líder.** El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios...; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
- **Estrategia de retador.** Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Estas pueden consistir:

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

- **Ataque frontal:** utilizando las mismas armas que el líder.
- Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.
- **Estrategia de seguidor.** El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- **Estrategia de especialista.** El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio. (Muñiz R. , 2017)

3.4.6. Estrategia de crisis: retirarse, resistir o reinventarse

La crisis económica que al inicio de la segunda década del siglo XXI mantuvo en tensión principalmente a los países de la Unión Europea aportó tres posibles enfoques o soluciones para intentar contrarrestar la situación competitiva de las empresas:

- **Retirarse.** La falta de liquidez y los cambios tecnológicos, sociales y culturales obligaron a un importante número de compañías a cerrar sus puertas, ya que no supieron contrarrestar los cambios producidos en el mercado o contar con la tesorería suficiente para aguantar el ciclo económico.
- **Resistir.** Las empresas que no están gestionadas bajo una óptica de marketing del siglo XXI suelen adoptar esta solución para intentar competir en el mercado. Su objetivo es intentar competir «como sea» hasta que la crisis pase. Esta actitud tiene un importante desgaste anímico, económico y profesional y no siempre sale.
- **Reinventarse.** Bajo la filosofía de que «el fracaso es parte del camino del éxito» las empresas que se encuentren en una etapa de crisis deben establecer una política de cambios e innovación. Innovar en sus estrategias, en sus productos o servicios, en sus canales de distribución, etc. Además, tienen que prestar una máxima atención a sus clientes, a sus vendedores y adecuarse plenamente a la gestión 3.0. (Muñiz R. , 2017)

Niveles de competitividad frente a la crisis

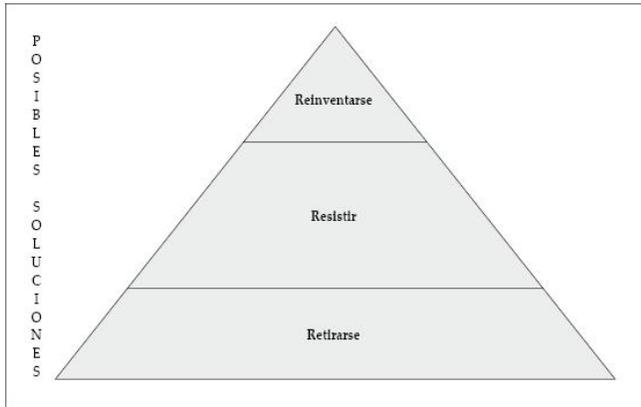


Figura #2 (Muñiz R. , 2017)

3.5. Ventajas competitivas

Cuando una estrategia no puede ser superada o imitada por la competencia entonces la empresa contara con una ventaja competitiva, situación que solo se puede mantener durante cierto tiempo para igualar o superar la generación de valor de la empresa.

3.5.1. Definición de ventajas competitivas.

La Ventaja Competitiva de Michael Porter

“La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugares a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información.

La ventaja competitiva introducida por Porter guarda una relación estricta con el concepto de valor que en muchos casos podemos sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial. Las dos preguntas fundamentales en que se enfoca la ventaja competitiva son:

- 1 – ¿cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un dado tipo de empresa?
- 2 – ¿cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?

Esta es la respuesta de Porter, en términos del todo generales:

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”. (Williams, 2016)

3.5.2. Plan para lograr una ventaja competitiva.

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

- 1 – El liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores;
- 2 – La diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores. (Williams, 2016)

3.5.3. Importancia de ventajas competitivas.

Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

Por ejemplo, una empresa puede tener una ventaja competitiva:

- Al contar con una determinada tecnología que le permite producir productos de muy buena calidad.
- Al contar con un proceso productivo eficiente que le permite reducir costos, lo que, a su vez, le permite vender a precios más bajos.

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

- Al contar con un determinado sistema informático que le permite tomar y procesar rápidamente los pedidos del cliente, y brindar así una rápida atención.
- Al contar con un sistema de distribución eficiente, lo que le permite llegar a más puntos de ventas.
- Al contar con personal calificado, lo que le permite brindar un excelente servicio al cliente.
- Al contar con una moderna infraestructura, lo que permite brindar un ambiente cómodo y agradable a sus clientes.
- Al contar con una buena ubicación, lo que le permite tener una mayor visibilidad para los consumidores.

La idea del concepto de las ventajas competitivas es que la empresa busque siempre contar con éstas, y que refuerce y aproveche las que ya posee.

Una forma de obtener ventajas competitivas es a través de la diferenciación, al ofrecer algo diferente y novedoso. Por ejemplo, si al ofrecer un producto innovador, éste llega a tener éxito, podríamos obtener una ventaja competitiva en el diseño del producto. O, por ejemplo, si al capacitar a nuestro personal para que brinde un excelente servicio al cliente, si dicho servicio logra ser mejor que el de la competencia, podríamos tener una ventaja competitiva en el servicio al cliente. (Colins, 2013)

. La importancia de las ventajas competitivas:

Por otro lado, siempre debemos reforzar y aprovechar al máximo las ventajas competitivas que tengamos. Por ejemplo, si contamos con la ventaja de contar con un socio estratégico, debemos aprovechar dicha alianza y procurar realizar nuevos acuerdos que nos beneficien a ambos y nos permitan ser más competitivos. O, por ejemplo, si tenemos la ventaja de ser los primeros en un determinado mercado, debemos procurar solidificar nuestra posición de liderazgo, y no esperar a que aparezcan los competidores.

Finalmente, cabe resaltar que el concepto de la ventaja competitiva también nos puede ayudar a encontrar una idea u oportunidad de negocio. Por ejemplo, si hemos identificado una ventaja competitiva consistente en la tecnología necesaria para producir un producto a un menor costo que los demás negocios existentes, pero con la misma calidad, entonces una empresa que aproveche dicha tecnología podría ser una buena alternativa de negocio. (Colins, 2013)

3.5.4. Factores que determinan las ventajas competitivas.

Actualmente, las organizaciones se están enfrentando a cambios importantes, originados por las condiciones tanto internas como externas, como la competencia más aguda, la sofisticación de la tecnología, los cambios económicos y la globalización de la economía, por mencionar algunos.

En este sentido la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados. Existe una diversidad de definiciones en cuanto a qué se entiende por una competitividad exitosa, sin embargo, varios autores han coincidido en que la competitividad es la capacidad para lograr una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores de su sector, obteniendo buenos resultados de un modo sostenible en el tiempo.

Los estudios respecto de la competitividad se han enfocado desde dos perspectivas. Una de ellas considera que las organizaciones son sistemas abiertos que se ven influidos por factores externos sobre los que la empresa tiene poco o ningún control. Desde este punto de vista, el ambiente externo determinará el éxito o fracaso de las empresas. Sin embargo, Porter en 1991, opinó que las características estructurales del sector son inestables y que el comportamiento de estas influye de manera decisiva.

Desde otra perspectiva, la competitividad está determinada por los factores internos de la empresa. Una teoría que ha venido a apoyar esta idea, es la Teoría de los Recursos y

Capacidades de las Empresas que sostiene que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que esta posee y que la hacen diferente de los demás competidores del sector.

Hasta el momento, no existe un indicador utilizado de manera general para medir la competitividad, sin embargo, la tendencia es ocupar indicadores de tipo financiero como la rentabilidad. La competitividad es un concepto dinámico que se va transformando a través del tiempo, pues algunos factores que jugaban un papel importante en el pasado, en la actualidad han dejado de estar vigentes, mientras que otros surgen como consecuencia de la globalización y la propia dinámica empresarial.

Por lo tanto, el análisis de la competitividad se ve influido por el efecto de factores tanto internos como externos. Hemos situado desde la perspectiva interna, enfocándonos en las siguientes variables: recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad, mismos que se describen a continuación. (Bárceñas, 2009)

- **Recursos humanos:** Los recursos humanos juegan una función estratégica vital en la competitividad de las empresas. En la ¹PYME, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, el director, gerente o dueño tienen una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo

¹PYME: Pequeña y mediana empresa.

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas.

Esta circunstancia, ha motivado distintos estudios cuyo objetivo es analizar la relación entre la formación profesional y experiencia del gerente y el desempeño de la empresa. Por lo tanto, no es de sorprender, a pesar del dominio logrado en la ciencia y la tecnología, que para implementar cualquier tipo de procedimiento, por muy simple que sea, requiere de la intervención de personas, desde un empleado del más bajo nivel hasta un directivo de primera línea. La realidad es que los recursos humanos siguen siendo claves en cualquier ámbito. La falta de personal debidamente capacitado, lo convierten en un recurso escaso, al que hay que motivar y formar, ya que continuamente presenta nuevas inquietudes y que no puede ser substituidos por ninguna tecnología. (Bárceñas, 2009)

- **Planeación estratégica:** La literatura relacionada con estrategia empresarial sostiene que es deseable que cualquier empresa, independientemente de su giro, tamaño o características particulares, diseñe planes estratégicos. La planeación estratégica y los beneficios que se desprenden de ésta, se encuentran ampliamente documentados en los círculos académicos. Sin embargo, la realidad práctica de la planeación y su relación con el rendimiento de la empresa, particularmente la PYME, es una línea de investigación que sigue abierta, ya que la planeación estratégica es afirmada por algunos investigadores e inexistente para otros. (Bárceñas, 2009)
- **Innovación y tecnología:** Las exigencias de la competitividad están íntimamente ligadas al incipiente desarrollo de la tecnología y la innovación, por lo que estos factores se han convertido rápidamente en un factor crucial para la supervivencia y competitividad de la empresa.

La innovación representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor. Esos conocimientos pueden adquirir formas de conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico. Generalmente, las innovaciones se pueden clasificar en función de su impacto en productos o servicios de la empresa, los procesos que la hacen posible y la gestión. No obstante, independientemente del tipo de innovación, generalmente, esta se lleva a cabo a través de los recursos tecnológicos.

Como ya se ha manifestado, muy unido a la innovación se encuentran los recursos tecnológicos. La tecnológica, como la aplicación del conocimiento científico y técnico a la realización de tareas prácticas, se ha orientado a diversos aspectos como el ahorro de energía, control de procesos productivos, robótico, informativo, tecnologías de información y comunicación, mejora de la calidad, entre otros. La innovación tecnológica puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva más duradera ya que es difícil de imitar.

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

Diversos estudios han coincidido en señalar una relación positiva entre el nivel tecnológico y la competitividad de la empresa, además se ha encontrado que las empresas con niveles tecnológicos superiores, aumentan su productividad y tienen mayor posibilidad de competir en entornos más avanzados. (Bárcenas, 2009)

- **Certificación de calidad:** El concepto de calidad tiene un amplio despliegue en el siglo XX, pero desde mucho tiempo antes, se ha apreciado la preocupación por el trabajo bien hecho y por la consideración de una serie de normas que aseguren la calidad de un producto o servicio, por ello este aspecto es uno de los más valorados en la competitividad.

Una herramienta, que tiene relación directa con la calidad y que ha tenido amplia difusión, es la certificación, la cual tiene por objeto garantizar que el proceso de un determinado producto o servicio se desarrolle en apego a una norma determinada. En una investigación al respecto, encontraron una relación significativa entre una certificación de reconocido prestigio y el desarrollo de las capacidades tecnológicas de la empresa, lo que a la larga se traduciría en mayor rendimiento. (Bárcenas, 2009)

3.6. Tipos de ventajas competitivas.

A la hora de analizar empresas en las que invertir, es de vital importancia buscar ventajas competitivas duraderas que les permitan competir en el mercado a largo plazo.

Los 4 tipos de ventajas competitivas según Pat Dorsey son las siguientes:

3.6.1. Activos intangibles:

Los activos intangibles son tanto marcas, como patentes o licencias. Básicamente, lo que hacen es otorgar a las empresas la capacidad que poner unos precios superiores a los de su competencia. Por ejemplo, muchos consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor por los polos y jerséis de la marca Lacoste que por unos de marca blanca de igual calidad. (Sarabia, 2013)

3.6.2. Coste de cambio:

La ventaja competitiva de los costes de cambio se da cuando el coste de cambiar un producto o servicio es superior al beneficio que se daría por este cambio. De esta forma se logra la fidelidad de los clientes, pudiendo cobrar un precio superior. Un ejemplo de este tipo de ventaja competitiva puede ser el que ha tenido Microsoft hasta el momento, ya que el coste de cambiar de sistema operativo, tanto por los costes de aprender a utilizar nuevos programas como los de compatibilizar archivos era muy superior al de utilizar otro tipo de programa. (Sarabia, 2013)

3.6.3. Efecto de red:

El efecto de red sucede cuando el valor de un producto o servicio incrementa a la vez que se incrementa el número de usuarios de ese producto o servicio. El ejemplo clásico de este tipo de ventaja competitiva son las tarjetas de crédito, aunque un ejemplo más actual son las redes sociales, cuyo valor aumenta cuanto mayor número de usuarios tengan. (Sarabia, 2013)

3.6.4. Ventajas de costes:

La ventaja de costes es la ventaja competitiva clásica, que suelen derivar de las economías de escala, es decir, la capacidad de producir a un menor coste debido a que el coste unitario de producir un mayor número de bienes o servicios suele ser decreciente al verse reducido el peso de los costes fijos en el coste total. Buen ejemplo de la ventaja competitiva de costes es Amazon, que puede vender a precios más bajos que su competencia gracias a su gran volumen de negocio. (Sarabia, 2013)

3.7. Calidad de Servicio

3.7.1. Definición de Calidad

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.

Algunos consumidores podrían preferir algunas propiedades o características, mientras que otros podrían preferir otras, pero en ocasiones existen ciertas propiedades o características que siempre deben ser satisfechas para que un producto o servicio pueda ser considerado de calidad. Por ejemplo, en un restaurante, por más exquisita que sea la comida, si la atención es mala o lenta, difícilmente habrá algún consumidor que considere al restaurante como de calidad.

En general, podríamos decir que un producto o servicio es de calidad cuando cuenta con insumos de primera, cuenta con un diseño atractivo, cuenta con una buena presentación, es durable en el tiempo, y está acompañado de un buen servicio al cliente, a tal grado que satisface necesidades, gustos y preferencias, y cumple o sobrepasa expectativas en el consumidor. (Duarte, 2011)

3.7.2. Tipos de calidad:

1. Calidad que se espera: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores dan por sentado que encontrarán en los productos o servicios. Cuando encuentran estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no las encuentran, quedan muy insatisfechos. (Duarte, 2011)

2. Calidad que satisface: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores solicitan específicamente. Cuando están presentes estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no está presentes, quedan insatisfechos. La calidad que satisface cumple con las expectativas del consumidor, pero sin llegar a superarlas. (Duarte, 2011)

3. Calidad que deleita: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores no solicitan porque no saben que puedan existir, pero que cuando están presentes y agradan, los consumidores quedan muy satisfechos; sin embargo, si no las encuentran, no quedan insatisfechos. La calidad que deleita supera las expectativas del consumidor. (Duarte, 2011)

3.7.3. Principios de Calidad

A continuación se describen brevemente los 7 Principios de la Calidad que debemos de tener en mente siempre para que un sistema de Calidad funcione como debe y de manera óptima.

Es muy importante, cuidar que estos 7 principios se cumplan y hacer que constantemente se encuentren sistemas y herramientas que nos ayuden a mejorar el funcionamiento de estos mismos para hacer más eficientes nuestros procesos.

1. Enfoque al Cliente. Debemos siempre comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarnos por exceder sus expectativas.

2. Liderazgo. Debemos crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente con el logro de los objetivos de la organización. Los líderes de la organización deben aplicar las 3 bases del liderazgo

(3 D's):

1ª Base: Dirigir

2ª Base: Delegar

3ª Base: Desarrollar/Preparar

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

- 3. Compromiso y Competencias de las Personas.** El total compromiso del personal permite que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4. Enfoque Basado en Procesos.** Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se administran como un proceso.
- 5. Mejora.** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 6. Toma de Decisiones Informadas.** Las decisiones eficaces se basan en hechos y datos para tomar dichas decisiones.
- 7. Gestión de las Relaciones.** Una relación de beneficio mutuo aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Tomando en cuenta y aplicando siempre estos 7 principios, la implementación y la administración del Sistema de Calidad serán mucho más fáciles y eficientes. (Jiron, 2016)

3.8. Definición de calidad de servicio.

Calidad de Servicio es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

De este modo, distinguiremos entre calidad de producto referida al producto/servicio nuclear, central o principal, y calidad de servicio referida a las prestaciones accesorias y al modo como se recibe la prestación principal.

Así, las prestaciones principales de una entidad bancaria, por ejemplo, son el depósito y el crédito. Evidentemente, este producto principal debe poseer calidad en sí mismo y tener unas condiciones competitivas.

Pero, además, este producto está arropado por un servicio accesorio, que gira en torno al anterior; en suma, por un buen número de servicios complementarios (lo que podemos entender por servicio en un sentido estricto): domiciliación, tarjeta de crédito, cheques de viaje, avales, gestión de inversiones

3.8.1. Calidad de Servicio

El cliente percibe como valioso, además de la prestación principal, una serie de elementos adicionales:

- Las prestaciones añadidas a la principal
- El modo de entrega de la prestación principal.
- La combinación de ambas.

Sobre la base de lo anterior está la conceptualización de *servicio* como el conjunto de prestaciones.

Con las prestaciones añadidas al producto/servicio básico, se obtiene un enriquecimiento cuantitativo del mismo. Por la segunda vía (modo de entrega de la prestación), gana en superioridad la forma en que se facilita la prestación principal (el poco tiempo de espera en una cola, la amabilidad del empleado que atiende, la exactitud y puntualidad del envío de los extractos bancarios).

En definitiva, los aspectos accesorios a la prestación principal son vitales para la consecución de un servicio adecuado, y suponen lo que se denomina calidad de servicio.

Con las prestaciones añadidas al producto/servicio básico, se obtiene un enriquecimiento cuantitativo del mismo.

Por la segunda vía, gana en superioridad la forma de entrega de la prestación principal (el poco tiempo de espera en una cola, la amabilidad del dependiente de un comercio, la exactitud y puntualidad de un envío).

En definitiva, los aspectos accesorios a la prestación principal (el contacto personal, la comunicación, los elementos tangibles) son vitales para la consecución de un servicio adecuado.

Este sentido, hay que recordar la definición de Calidad y que su logro se da en función de las necesidades y expectativas del cliente. Las necesidades tal vez sean satisfechas, en un sentido estricto, con la prestación principal, pero el cliente posee unas expectativas sobre el servicio que no se limitan a ésta.

Gran parte de esas expectativas están relacionadas con aspectos secundarios cuya presencia en cantidad y forma adecuada, conseguirán generar un grado de satisfacción mayor. Por lo tanto, la prestación principal debe enriquecerse con un buen servicio, esto es, con una serie de

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

elementos añadidos y con una forma de entrega de la prestación adecuada: con Calidad de Servicio. (Santos, 2015)

3.8.2. Importancia de calidad de servicio:

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir.

3.8.2.1. La importancia se puede guiar por los siguientes aspectos.

La competencia es cada vez mayor, por ende los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Los competidores

se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.

Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.

Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos.

Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.

Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva. (Parra, 2013)

IV. Supuestos

1. El buen servicio de gasolinera UNO Estelí ha permitido una mayor ventaja competitiva.
2. Los vendedores estimulan a las fuerzas competitivas de Gasolinera UNO Estelí.
3. Las estrategias que utilizará gasolinera UNO Estelí hará que logre ventajas competitivas.

4.1. Matriz de Categorías y Subcategorías

Cuestión de investigación.	Propósitos específicos.	Categoría.	Definición Operacional.	Sub categoría.	Fuentes de Información.	Técnicas de recolección.	Ejes de Análisis
¿Qué servicio de gasolinera UNO Estelí ha permitido una mayor ventaja competitiva?	Analizar el buen servicio de gasolinera UNO Estelí.	Servicio.	Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.	<p>Características de los servicios:</p> <p>Intangibilidad.</p> <p>Inseparabilidad.</p> <p>Heterogeneidad.</p> <p>Carácter Perecedero: O imperdurabilidad</p>	Gerente. Clientes.	Entrevista. Encuesta.	Nivel de percepción de consumo. Nivel de ventas.
¿Qué vendedores estimulan a las fuerzas competitivas de Gasolinera UNO	Analizar a los vendedores que estimulan las fuerzas competitivas de gasolinera UNO Estelí.	Vendedores.	Se define al vendedor como la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a	<p>Tipos de vendedores:</p> <p>Vendedores Repartidores.</p> <p>Vendedores Internos o de Mostrador.</p>	Gerente. distribuidores	Entrevista. Entrevista.	Actitud de venta. Nivel de satisfacción del cliente.

Estelí?.			<p>cambio de un precio establecido". Al vendedor se le considera como "la persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización vende determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo. El vendedor es aquella persona que se dedica o está implicada en la venta de productos o servicios, por lo que su principal función consiste en ofrecerlos adecuadamente para poder traspasar su propiedad a los compradores a cambio de un precio establecido.</p>	<p>Vendedores Externos o de Campo: Vendedores de Promoción de Ventas o Itinerantes. Vendedores Técnicos o Ingenieros de Ventas. Vendedores Creativos o Consejeros. Vendedores Misioneros: También llamados "propagandistas". Vendedores Comercializadores Vendedores de Puerta en Puerta o de Casa en Casa. Vendedores Online o por Internet</p>			
¿Qué estrategias que utiliza gasolinera UNO Estelí ha logrado obtener ventajas competitivas?	Analizar las estrategias que utiliza gasolinera UNO Estelí	Estrategias.	<p>Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla</p>	<p><u>Tipos de estrategias</u> Estrategias de mercado. Progreso del producto. Progreso del mercado. Ingreso al mercado. Estrategias de administración.</p>	<p>Proveedores Vendedores</p>	<p>Entrevista. Encuesta.</p>	<p>Obtener más clientes y fidelizar los actuales. Diferenciación competitiva.</p>

			<p>de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia.</p> <p>la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia. 	Estrategias de aprendizaje.			
--	--	--	---	-----------------------------	--	--	--

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de investigación:

Investigación: La investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas. (Chagoya, 2008).

Cualitativa aplicada:

Cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. (Navarrete, 2014)

La investigación es cualitativa aplicada porque solo se habla de una unidad de estudio en este caso la gasolinera UNO, mediante la cual se pretende obtener información de las estrategias de competitividad que aplican para mejorar la calidad del servicio al cliente, con respecto a la competencia.

5.1. Tipo de Estudio

Según periodo y secuencia del estudio.

Transversal: Son estudios diseñados para medir la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo.

Descriptiva: porque tiene un enfoque cualitativo por el tipo de investigación y porque permite el análisis de las variables de forma inductiva.

5.2. Universo, Muestra y Unidad de Análisis.

Universo

Población: 46,000

El universo de la investigación son todos los habitantes del municipio de Estelí y nuestra población son los dueños de automóviles. De los que son 26,000 Vehículos de cuatros ruedas y 20,000 de dos ruedas (motos). (Alcaldía Estelí, 2017)

Muestra

Consiste en determinar, a través de una fórmula, un número de personas representativo de la población o universo a estudiar, dicho número representativo de personas se le conoce como *muestra*. (Barreda, 2015)

N =	46,000
Z =	1.96
Z ² =	3.8416
p =	0.5
q =	0.5
d =	0.1
d ² =	0.01
NZ ² pq	
=	44178.4
Nd ² =	460
Z ² pq =	0.9604
Nd ² +	
Z ² pq =	460.9604
n =	95.84

Utilizando la fórmula de muestreo para investigación cualitativa se obtendrán datos para saber qué cantidad de personas serian la muestra a la que se aplicara las herramientas de recopilación de información (Encuestas).

Tipo de muestreo

Muestreo aleatorio simple: es una técnica de muestro que selecciona elementos poblacionales de manera tal que cada combinación de los elementos poblacionales de un muestreo de tamaño (n) tienen la misma oportunidad de seleccionarse. (Namakforoosh, 2005)

El tipo de muestreo a utilizar en esta investigación es aleatorio simple por que todos los individuos que conforman la población, tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra.

Unidad de análisis:

A partir del problema planteado, la unidad de análisis sirve para identificar aquellos factores o indicadores cualitativos simples que nos permiten observar, analizar, evaluar datos o características de la unidad de análisis. (Reguera, 2008)

Ventajas competitivas en la calidad del servicio al cliente en gasolinera UNO Estelí.

5.3. Técnicas de recolección de datos

Método y técnica

Para el desarrollo de esta investigación se considera el instrumento:

Encuestas:

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. (K, 2015)

El método que se utilizará es la encuesta ya que por medio de este se plantea un objetivo claro y se diseñan preguntas que den salida a los objetivos planteados.

5.4. Etapas de la investigación.

Investigación documental: En esta primera etapa se realizara una búsqueda de información relacionada al tema de investigación, para la construcción del marco teórico se consultó libros de mercadotecnia, sitios web, artículos, folletos de clases impartidos por algunos docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí que contenían información relevante.

También se recopilara información de la gasolinera UNO Estelí, con el fin de obtener datos relacionados de las ventajas competitivas que tienen frente al mercado que se dirigen.

Elaboración de instrumento: Se realizó la operacionalización de variables y se elaboró un instrumento de recolección de datos el cual es:

Encuestas dirigidas a clientes que utilizan los servicios de la gasolinera UNO Estelí.

Trabajo de campo: En esta etapa del trabajo se lleva a cabo los instrumentos de trabajo (encuesta). Con el objetivo de obtener datos que nos permitan dar respuesta a los objetivos planteados.

Elaboración de documento final: En esta etapa se elaboró un informe final donde se detalla los datos obtenidos de la encuesta que se realizó, la cual se ha llevado a campo.

VI. Resultados:

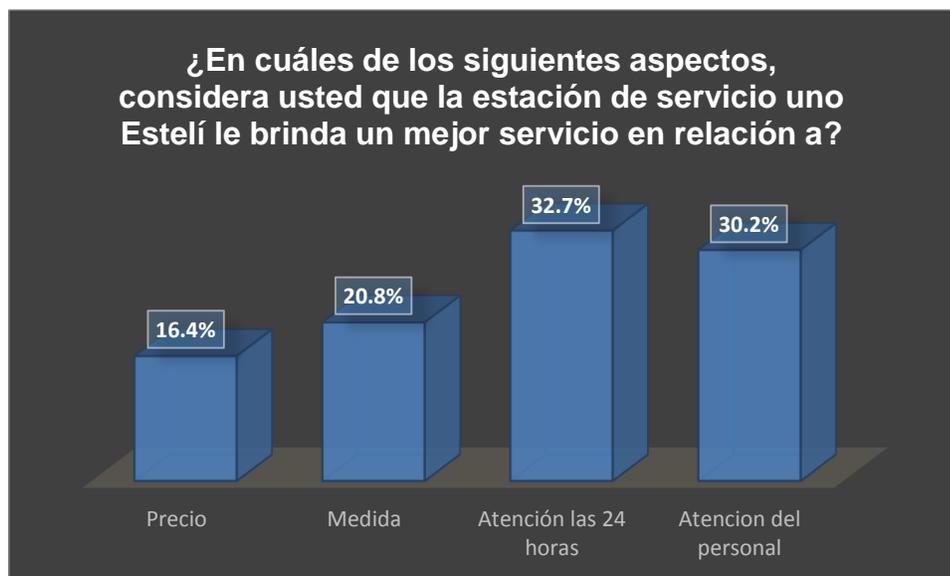
Se presentará los siguientes gráficos con su respectivo procedimiento y análisis, con el fin de dar salida a cada uno de los objetivos planteados.

6.1. Objetivo específico N°1

Identificar las ventajas competitivas en “gasolinera UNO Estelí”

Gráfico N°1.

¿En cuáles de los siguientes aspectos, considera usted que la estación de servicio uno Estelí le brinda un mejor servicio en relación a?



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas aplicadas a clientes de gasolinera UNO Estelí.

Servicio como “una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”. En este sentido, también involucra tres elementos alrededor del Servicio: Acciones, Procesos y Ejecuciones. (Lovelock, 2009)

De los 96 encuestados, el 32.7% considera que la estación de servicio UNO Estelí le brinda un mejor servicio en relación a lo que es atención las 24 horas, el 30.2% considera que brinda un mejor servicio en lo que es atención del personal, el 20.8%

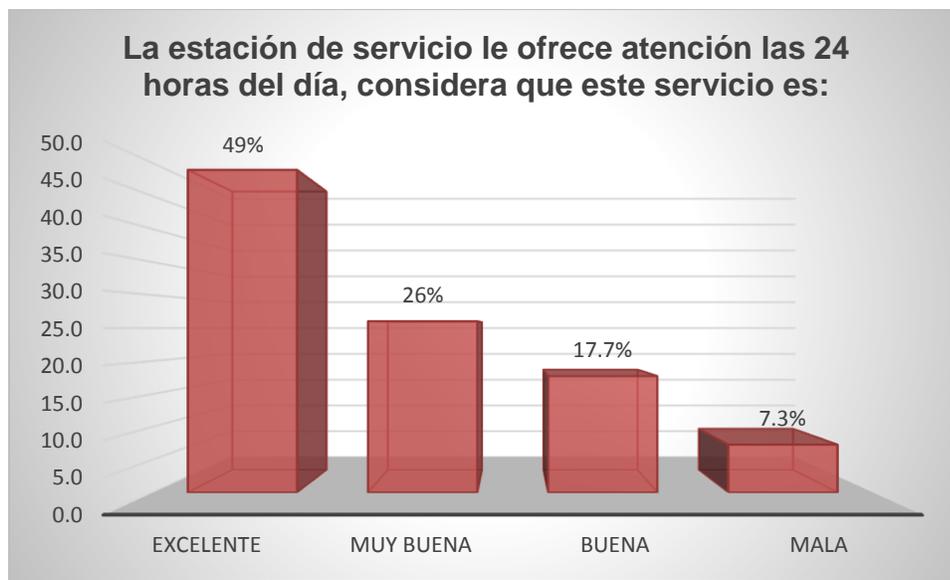
Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

considera que brinda un mejor servicio en lo que es medida y por último el 16.4% considera que brinda un mejor servicio en lo que es precio.

Estos resultados demuestran que la mayor parte de clientes que visitan Gasolinera UNO Estelí, consideran que se brinda un mejor servicio en relación a la atención del personal ya sea por su amabilidad, por brindar información de la estación acerca de sus productos, promociones y regalías entre otros servicios que brinda.

Gráfico N° 2:

La estación de servicio le ofrece atención las 24 horas del día, considera que este servicio es:



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas aplicadas a clientes de gasolinera UNO Estelí.

Los servicios son aquellas acciones intangibles que cumplen la función de **satisfacer** la necesidad del consumidor el crecimiento de los servicios generalmente, no se ha debido al desarrollo del marketing de las industrias de servicios, sino más bien, a la maduración de la economía y recientes cambios de niveles de vida. (Palermo, 2010)

De total encuestados el 49% (49 clientes) consideran que el servicio que ofrece estación gasolinera UNO Estelí en cuanto a atención las 24 horas es un servicio de excelente calidad, el 26% (26 clientes) dicen que es un servicio muy bueno, el 17.7%

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

(17 clientes) consideran que es un servicio bueno y el 7.3% (7 clientes) dicen que es un servicio malo.

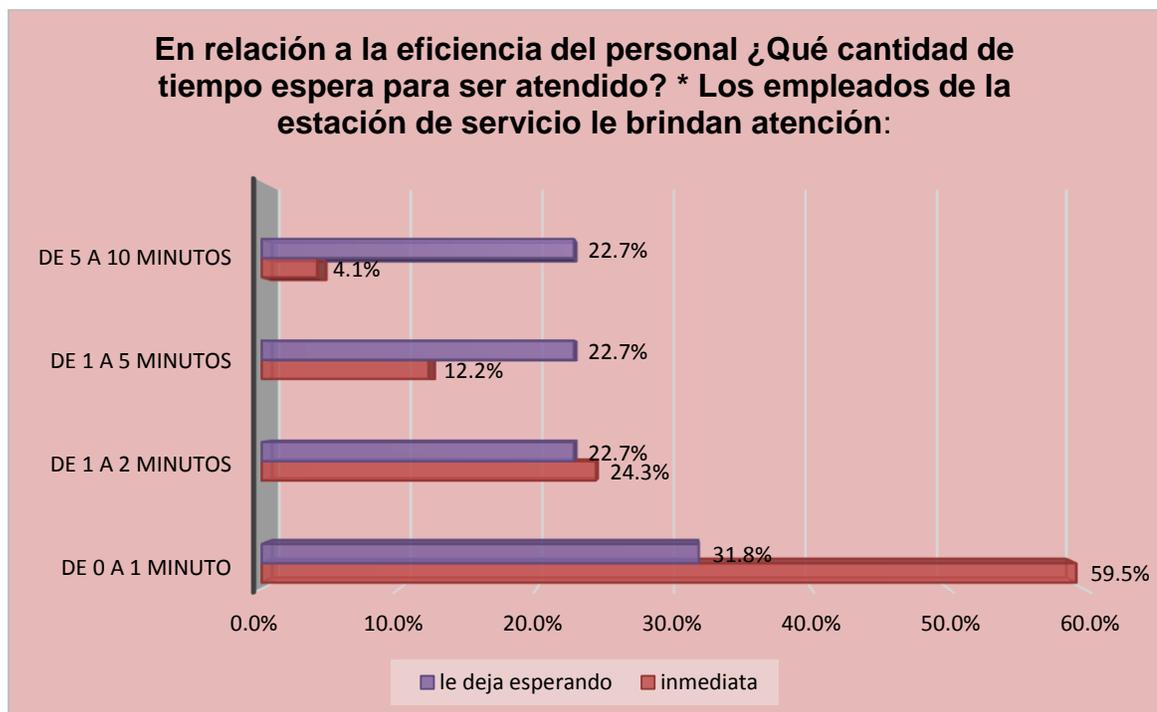
Estos resultados reflejan que los clientes que adquieren los servicio de Gasolinera UNO Estelí consideran que su servicio de 24 horas es excelente, por lo tanto representa un excelente resultado como ventaja competitiva ya que satisface las necesidades de los clientes que visitan la estación, a media noche ya sean transportistas, motorizados o personas en particular.

6.2. Objetivo específico N°2

- Describir los factores de competitividad que mejoran la calidad de servicio a los clientes de gasolinera UNO Estelí.

Gráfico N°3

En relación a la eficiencia del personal ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido? * Los empleados de la estación de servicio le brindan atención:



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas aplicadas a clientes de gasolinera UNO Estelí.

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

El gran reto que tiene hoy en día el marketing es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como a la llegada de las nuevas tecnologías, está obligada a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer.

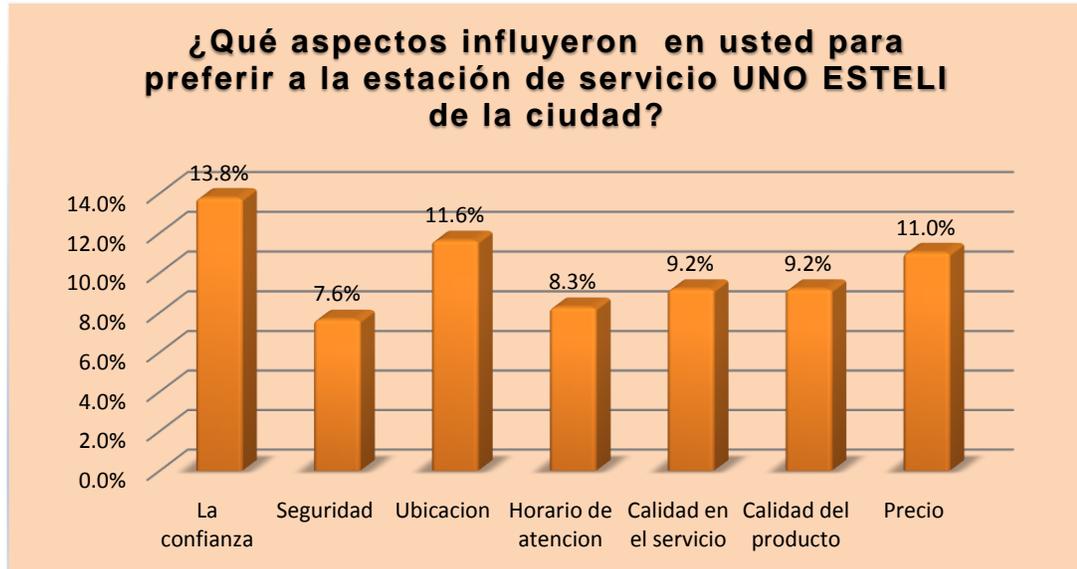
Esto significa potenciar dentro de la compañía una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto. Se puede decir que la atención al cliente a través de un departamento propio es una potente y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y a su vez difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuye a realizar las previsiones de venta e interviene en el control y seguimiento de la red de ventas. (Muñiz R. , 2011)

Del 100% encuestados el 59.5% espera por ser atendido de 0 a 1 minuto recibiendo una atención inmediata por otro lado el 31.8% dice que lo dejan esperando, el 24.3% considera que espera por ser atendido de 1 a 2 minutos y 22.7% dice que lo dejan esperando, el 12.2% espera de 1 a 5 minutos para ser atendido y el 22.7% lo dejan esperando, el 4.1% considera que espera de 5 a 10 minutos por ser atendido y el 22.7% lo dejan esperando.

Esto indica que la estación de gasolinera UNO Estelí brinda un servicio inmediato a sus clientes, dándoles seguridad a sus clientes a la hora de adquirir el servicio mejorando la calidad. Las empresas que se dedican a brindar este tipo de servicio deben de proyectar un servicio satisfactorio para sus clientes para tener buenas referencias por parte de estos y si no que también su opinión sea positiva acerca del servicio que brinda.

Gráfico N°4

¿Qué aspectos influyeron en usted para preferir a la estación de servicio UNO ESTELI de la ciudad?



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas aplicadas a clientes de gasolinera UNO Estelí.

Una preferencia del consumidor explica cómo los consumidores clasifican una colección de bienes o servicios o prefieren una colección sobre la otra. Esta definición que los consumidores clasifican bienes o servicios por la cantidad de satisfacción, o utilidad que ofrece. La teoría de la preferencia del consumidor no toma ingresos, costos de bienes y servicios o la habilidad de éste para comprar el producto o servicio. (Raines, 2009)

Con un 13.8% y un 11.6% prefirieren a la estación de servicio UNO Estelí por la confianza que les brinda y su ubicación que hace que sea de fácil acceso ya sea para transportistas y personas en particular, así como el 11.0% por precio, el 9.2% por calidad del producto 9.2% por calidad en el servicio, considerando también que el 8.3% y 7.6% influyen en horario de atención y seguridad que brinda la estación a sus clientes.

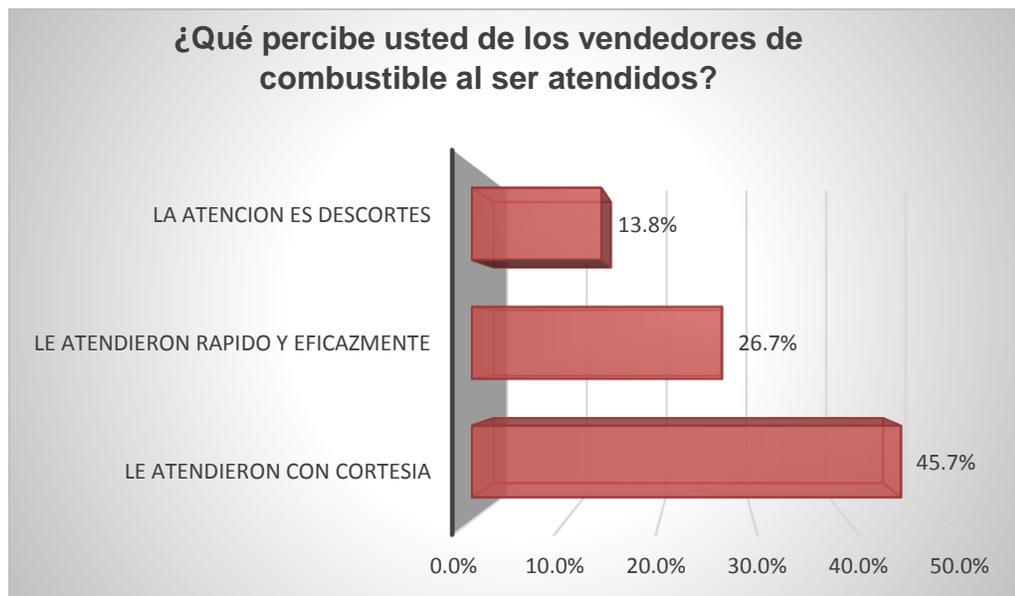
Esto quiere decir que estos establecimientos deben de considerar en sus servicios la confianza y los precios como oportunidades para atraer a sus clientes. Para los clientes es importante el servicio que brinda este tipo de estaciones por que asocia la calidad de servicio con la calidad del producto.

6.3. Objetivo específico N°3

Analizar las técnicas de competitividad en la calidad de servicio al cliente “gasolinera UNO Estelí”.

Gráfico N°5

¿Qué percibe usted de los vendedores de combustible al ser atendidos?



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas aplicadas a clientes de gasolinera UNO Estelí.

El vendedor es aquella persona que se encarga de comercializar con algún servicio o producto sea cual sea, pero para que dicho individuo tenga éxito en la función que se le ha encomendado debe no solo conocer las características generales del producto a vender sino que debe poseer una serie de conocimientos que le permitan persuadir y convencer a los posibles clientes. (Lovelock, 2009)

Del total de las personas encuestadas el 45.7% considera que perciben de los vendedores una atención con cortesía, por otro lado el 26.7% dice que le atendieron rápido y eficazmente, y un 13.8% la atención es descortés.

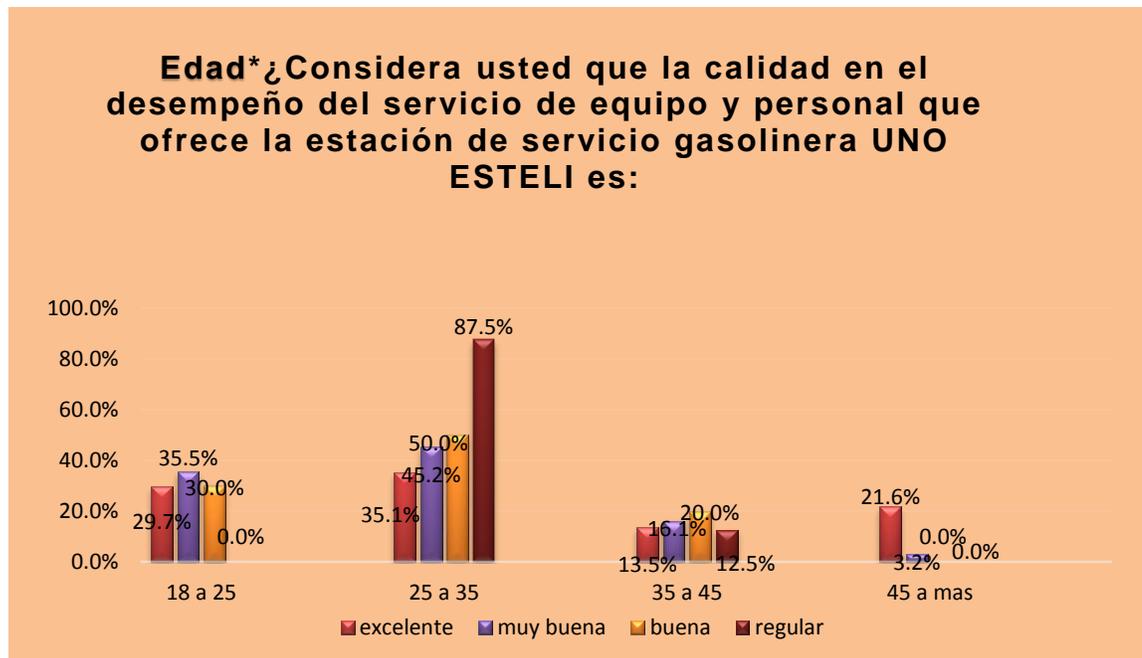
Esto quiere decir que una técnica de competitividad realmente en la calidad de servicio al cliente en gasolinera UNO Estelí, es la atención con cortesía que brindan sus vendedores ya sea con un saludo a sus clientes o informando promociones de la estación, esto influye

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

en la decisión al momento de adquirir un servicio en los consumidores ya que una atención descortés hace que los clientes prefirieran otros establecimientos.

Gráfico N°6

Edad* ¿Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio de equipo y personal que ofrece la estación de servicio gasolinera UNO ESTELI es:



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas aplicadas a clientes de gasolinera UNO Estelí.

Calidad de Servicio es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. De este modo, distinguiremos entre calidad de producto referida al producto/servicio nuclear, central o principal, y calidad de servicio referida a las prestaciones accesorias y al modo como se recibe la prestación principal. (Santos, 2015)

La mayoría de los encuestados son personas mayores de 25 a 35 años, respondiendo el 87% que consideran que la calidad en el desempeño del servicio de equipo y personal que ofrece la estación de servicio de gasolinera UNO ESTELI es regular, el 50% respondió que es buena, el 45.2% que es muy buena y el 35.15 respondió que es excelente.

Lo que representa para la empresa que debe de mejorar en la atención al cliente, debido que la falta de motivación del personal que se encarga de brindar atención al cliente, no

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

es adecuada, lo cual puede causar muchos disgustos de los clientes y una baja afluencia en la Estación de Servicios Uno. Por lo que es necesario que la gasolinera UNO ESTELI utilice o modifique nuevas estrategias que ayuden a sus trabajadores a realizar un servicio más personalizado, ya que de esto depende el éxito en sus ventas porque con un trabajador desmotivado el rendimiento en su trabajo es bajo lo cual perjudica a la empresa, ocasionando una deserción de clientes.

Gráfico N°7

¿Está satisfecho con la atención recibida en la estación de servicio UNO ESTELI?



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas aplicadas a clientes de gasolinera UNO Estelí.

Hoy en día la satisfacción al cliente es esencial para las empresas, no importa el rubro al que pertenezca, ya no basta con llegar primero al mercado o con contratar al artista de moda. Los tiempos han cambiado y con ellos la forma en la que los consumidores piensan y esto nos lleva a que hemos modificado los hábitos de compra. El consumidor hoy en día tiene una elección difícil a la hora de adquirir un producto o servicio, delante de él se encuentran 50 marcas del mismo tipo que buscan su preferencia, pero, ¿cómo lograr que consuman tu producto o servicio? la respuesta es sencilla: Logra la satisfacción al cliente, aunque de seguro será más difícil de lo que parece. (Santos, 2015)

El 79.2% de los encuestados respondieron que se sienten satisfechos con la atención de servicio recibida, y el 20% respondió que no se sienten satisfechos con el servicio recibido.

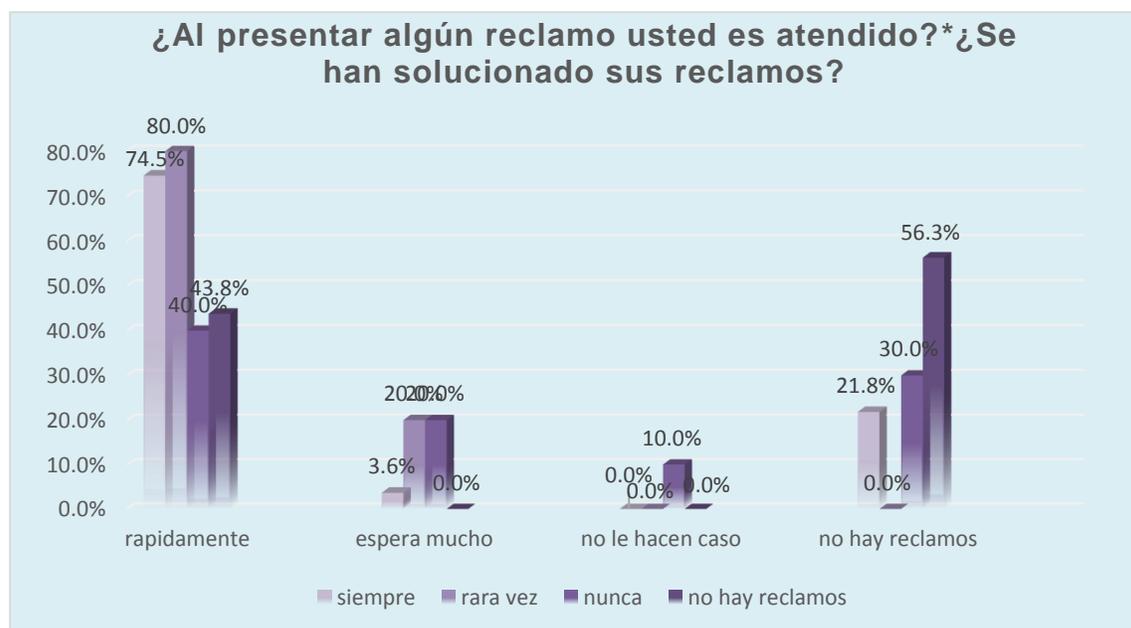
Lo que representa para la gasolinera que debe enfocarse a este porcentaje que dijo que no se sentían satisfechos con los servicios recibidos en esta estación, ya que pueden ser

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

muchos los factores que ponen en riesgo la mala imagen de esta empresa, ya que se debe tener claro que mantener un cliente satisfecho es primordial para cualquier compañía.

Gráfico N°8

¿Al presentar algún reclamo usted es atendido?* ¿Se han solucionado sus reclamos?



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas aplicadas a clientes de gasolinera UNO Estelí.

Una queja o reclamo mal manejada no solo podría significar un cliente menos, sino también un cliente que cuenta su mala experiencia a otros consumidores; mientras que una queja o reclamo bien manejada podría significar una oportunidad para saber en qué está fallando o poder mejorar, y para reforzar la relación con el cliente haciéndolo sentir útil y yendo más allá de sus expectativas. Ya sea porque uno siempre cometerá errores al momento de diseñar un producto, brindar un servicio o atender un cliente, o simplemente porque siempre habrá clientes exigentes a los que nada les satisface, en todo negocio siempre habrá quejas o reclamos por parte del cliente y con ello la necesidad de saber manejarlas. (Montano, 2016)

El 80% respondió que al presentar un reclamo es atendido rápidamente, la mayoría de los encuestados indican que no han hecho reclamos.

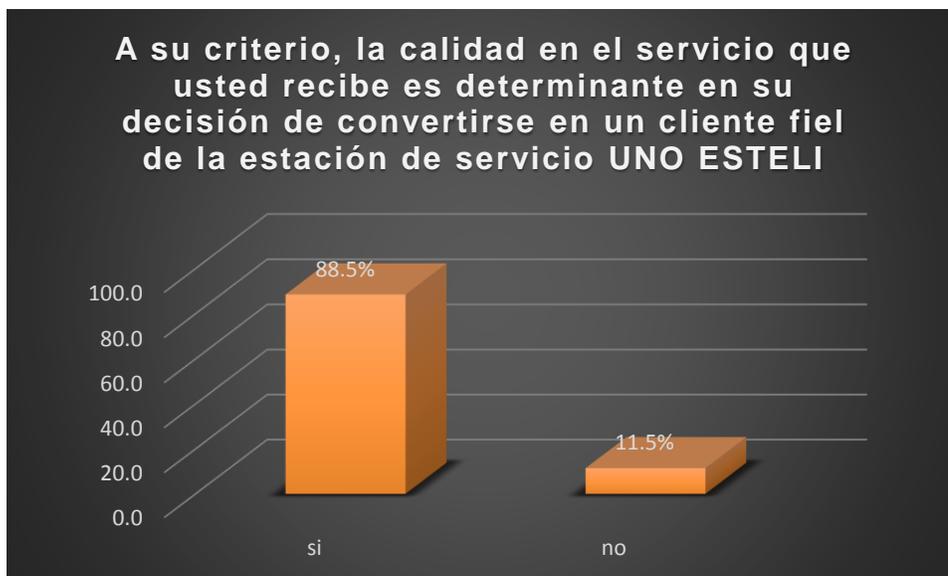
Esto indica que para toda empresa es necesario que tengan diseñado un procedimiento de gestión de quejas, donde se ponga a disposición de los clientes un sistema idóneo para que puedan dar a conocer sus quejas y sugerencias sobre la prestación del servicio,

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

dándole seguimiento a las quejas, ya que esto le permitirá a la empresa conocer la percepción que el cliente tiene del servicio, que servirá de guía para la empresa para corregir defectos y errores, logrando de esta manera afianzar la relación con el cliente, facilitando información acerca de las necesidades y expectativas de los clientes.

Gráfico N°9

A su criterio, la calidad en el servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse en un cliente fiel de la estación de servicio UNO ESTELI



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas aplicadas a clientes de gasolinera UNO Estelí.

La lealtad del cliente es una pieza clave para el rendimiento de una empresa, lógicamente. Sin embargo, ofrecer un producto o servicio innovador, de calidad, no es suficiente hoy en día para conseguir clientes fieles. Su fidelización, por lo tanto, se hace necesaria mediante estrategias de fidelización efectivas, capaces de propiciar esa confianza y lealtad.

En el ámbito del marketing, la fidelización es un concepto esencial para empresas orientadas al cliente, que persiguen una relación a largo plazo con los usuarios finales. En la práctica, el objetivo no es otro que lograr la fidelidad del cliente, es decir, que un consumidor que haya adquirido nuestro producto o servicio se convierta en un cliente asiduo que, todavía mejor, además nos recomiende. (Montes, 2013)

La mayoría de los encuestados que representan un 88.5% respondieron que la calidad en el servicio si es un determinante para convertirse en un cliente fiel, mientras que un 11.5 % respondió que no.

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

Lo que significa que la calidad puede generar beneficios de satisfacción al cliente, ya que un cliente satisfecho es fiel a la compañía, suele volver a comprar y comunicar sus experiencias positivas en su entorno sin olvidar que no todos los clientes satisfechos son fieles, ya que no todos los consumidores son iguales, se fideliza cuando se da más de lo que el cliente espera en repetidas ocasiones es decir la compañía tiene que cuidar sus clientes todos los días, no solo en el momento de la compra por lo que es necesario que la empresa establezca relaciones duraderas con los clientes aplicando el marketing relacional.

VII. Propuestas de estrategias.

Propuestas de estrategias		
Estrategias	Objetivos	Acciones
Estrategias de ventas.	Garantizar la satisfacción del cliente en gasolinera UNO ESTELI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la atención al cliente, de esta manera estará seguro y satisfecho del servicio prestado. 2. Analizar la preferencia de los consumidores que conforman el mercado objetivo, con el fin de formular estrategias más efectivas. 3. Analizar a la competencia con el fin de saber que estrategias debe utilizarse para ganarles participación en el mercado y cuáles serán las estrategias que mejores resultados están dando y que podría aplicar en la ESTACIÓN UNO. 4. Capacitación constante al personal con clara orientación al cliente, convertir la visita en un paseo agradable, que éste se vaya satisfecho y pensando en cuando va volver a visitar nuestra estación; que viva una experiencia única. 5. Calidez en la atención, optimización en cuanto al tiempo que se le destina al cliente cuando se lo atiende.
Estrategias de promociones. PROMOCION	Comunicar a los consumidores sobre las nuevas promociones que brinda gasolinera UNO ESTELI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear demanda, ofrecer nuevas promociones por tiempo limitado, un descuento porcentual o

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua /UNAN-Managua

		<p>demostrar a los consumidores que nuestro servicio es mejor que el de la competencia. Ya sea en descuentos especiales para clientes fieles de la estación, regalías, cortesías para sus flotas vehiculares entre otros.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Usar reforzamiento de la marca ya que esta estrategia lo que busca es crear lealtad de los consumidores a la marca, un ejemplo de esto es el uso de membresías con las que los clientes pueden adquirir una serie de descuentos y promociones. 3. El objetivo de la promoción de un servicio es el de maximizar las ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del servicio y posicionar la marca de gasolinera UNO ESTELI
<p>Estrategia publicitaria.</p>	<p>Dar a conocer y apoyar promociones de ventas de gasolinera UNO ESTELI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la mezcla única de servicio para propiciar la publicidad de boca en boca y ganar la lealtad de los clientes. 2. Hacer publicidad por medio de la radio y televisión, ya que son uno de los medios más económicos de publicidad y son una buena opción para la empresa.

VIII. Conclusiones.

A través de la investigación realizada, sobre el tema importancia de las ventajas competitivas generadas en la atención al cliente de Gasolinera UNO Estelí y los objetivos planteados se concluye lo siguiente:

- La calidad de servicio está considerado como un aspecto que diferencia a esta prestigiosa empresa para hacerle frente a la competencia, el prestigio que lo ha logrado por el mensaje que trasmite, la trayectoria por el tiempo que tiene de estar en el mercado para satisfacer las necesidades y deseos de su mercado meta.
- La estrategia de atención al cliente, es una manera de recompensar al cliente por su fidelidad aplicada de manera efectiva.
- Por ende los vendedores conocen a fondo sus funciones y están conscientes de la atención adecuada al cliente. Desde gerencia, está consciente de la importancia de la calidad, pero tan solo de forma práctica, cada uno define la calidad en sus propios términos y formas aunque a fin de cuentas sea esta la que se persigue dentro de la estación de servicio. Todos están de acuerdo que un servicio de calidad es aquel en el que el cliente está satisfecho.
- Luego de haber realizado el estudio se pudo determinar que las causas que originan el descontento en los clientes de la estación de servicio UNO ESTELI, en general son reclamos y requerimientos que no se atienden por que están fuera de los parámetros, el tiempo de espera y entre otros aspectos estas falencias dificultan entregar una atención al cliente de excelencia, definitivamente la preferencia de los clientes hacia la estación no es precisamente la calidad en el servicio sino más bien la confianza, la seguridad y la ubicación de las instalaciones que a través del tiempo se ha ganado.
- Como resultado del presente estudio se presentó como base de las ventajas competitivas generadas en la atención al cliente en gasolinera de servicio UNO Estelí, el cual presenta parámetros que permitirán el desarrollo y la evolución para esta estación.
- En relación, a los supuestos propuestos el cual es; “Las estrategias que utilizara gasolinera UNO Estelí hará que logre ventajas competitivas” y que a su vez se cumple ya que se puede comprobar que la calidad nace en la empresa cuando le da valor a lo que se hace.

- Es posible cuando es conscientes que forma parte de una cantidad y sabe que si no cumple bien y a tiempo la cadena se rompe. La calidad se vuelve mejoramiento continuo cuando revisa periódicamente su propio desempeño y hace de este análisis una oportunidad de crecimientos personal. Por eso se dice que la calidad no nace se hace, es posible y se concreta cuando cada empresa afirmar convencido “LA CALIDAD SOY YO”

IX. Recomendaciones:

- Lo dicho por los clientes en las encuestas, la empresa lo tome de manera de quejas, para que a través de ellas determine como están desarrollando las actividades y actitudes dentro de la estación de servicio UNO Estelí además va a servir como un mecanismo de retroalimentación para cambiar los estilos de servicio y enfoque hacia el mercado, ya que si no se aprecia las quejas de los clientes se sufrirá las consecuencias de una publicidad progresivamente negativa y costosa.
- Implementar un proceso de capacitación masiva para el personal de acuerdo a un cronograma establecido que bien pudiera ser mensual o trimestral según el caso, en estas capacitaciones se debe contemplar temas de Atención al cliente, Orientaciones al cliente y de Conocimiento y Gestión de ventas de servicios, para que con el dominio de estos conocimientos se pueda flexibilizar y adecuarlos de acuerdo a las necesidades de los clientes con el propósito de que todo el personal tenga acceso a la información de una manera precisa y oportuna.
- Se recomienda que se logre una integración de todas las áreas de la empresa en sus objetivos, procesos y funciones como un verdadero sistema integrado, enfocado hacia resultados.
- Iniciar un plan de capacitación permanente que se adapte a las necesidades y cambios del mercado.
- Difundir continuamente las promociones de la empresa interna y externamente.



X. BIBLIOGRAFÍA

- Ibarra, J. B. (s.f.). <http://bestpractices.com.py/>. Recuperado el 8 de Junio de 2015, de <http://bestpractices.com.py/2011/07/proceso-de-credito-pdc/>
- ADDAC. (s.f.). addac.org.ni. Recuperado el 13 de Mayo de 2015, de http://addac.org.ni/files/attachments/documentos/Micro_credito_Rural.pdf
- Amador, M. G. (29 de Mayo de 2009). *manuelgalan.blogspot*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de manuelgalan.blogspot.com: <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>
- Arriola Bonjour, P. (Septiembre de 2002). *Tecnologia crediticia | Sherelyn Rivera - Academia.edu*. Recuperado el 13 de Mayo de 2015, de *Tecnologia crediticia | Sherelyn Rivera - Academia.edu*: http://www.academia.edu/7489660/Tecnologia_crediticia
- Bárceñas, r. E. (06 de 2009). www.scielo.org.ve. Recuperado el 21 de 05 de 2017, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200002
- Barreda, A. (2015). *Crecenegocios*. Recuperado el Once de Junio de 2015, de *Crcenegocios*: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>
- Benítez Rivera, O. A. (Noviembre de 2008). *Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas* . Recuperado el 13 de Mayo de 2015, de *Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas* : <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36136526>
- Características del proceso administrativo de la cartera*. (3 de Julio de 2013). Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de *Características del proceso administrativo de la cartera*: <http://procesoadministrativodelacartera.blogspot.com/2013/07/caracteristicas-proceso-administrativo.html>
- Chagoya, E. (1 de Julio de 2008). *GestioPolis*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de *GestioPolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Colins, R. (17 de 11 de 2013). rafaelaforexport.com. Recuperado el 22 de 05 de 2017, de http://rafaelaforexport.com.ar/data/cursos_adjuntos/8-0000.pdf
- Definicion ABC. (s.f.). www.definicionabc.com. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>
- Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. (s.f.). Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/162>
- Documentos ONGs*. (s.f.). Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de *Documentos ONGs*: <http://www.mgar.net/soc/ong.htm>
- Duarte, S. (20 de 07 de 2011). *crecenegocios.com*. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>
- Elizondo, M. (04 de 2016). www.uruguayxxi.gub.uy. Recuperado el 20 de 05 de 2017, de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/exportaciones/wp-content/uploads/sites/2/2016/05/Taller-Uruguay-XXI-abril-2016-Presentaci%C3%B3n.pdf>
- Esteli, A. M. (2017).



- Federación Antioqueña de ONG.* (s.f.). Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de Federación Antioqueña de ONG: <http://www.faong.org/que-es-una-ong/>
- FMK. (03 de 05 de 2016). <http://www.foromarketing.com/>. Obtenido de <http://www.foromarketing.com/>
- Formanet, M. (20 de 06 de 2015).
- García Espinoza, A. E. (s.f.). *Status Puebla*. Recuperado el 09 de Junio de 2015, de Status Puebla: http://www.statuspuebla.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=602&catid=56:testimoniales&Itemid=57
- García, D. M. (24 de Junio de 2015). Colocación de crédito. (R. A. Gómez Cruz, Entrevistador) Estelí, Nicaragua.
- García, D. M. (24 de Junio de 2015). Contrato de crédito. (M. U. Mayrena Bellorin, Entrevistador) Estelí, Nicaragua.
- García, D. M. (24 de Junio de 2015). Control del índice de la mora. (M. U. Mayrena Bellorín, Entrevistador) Estelí, Nicaragua.
- García, D. M. (24 de Junio de 2015). Interés moratorio. (R. A. Centeno Hernández, Entrevistador) Estelí, Nicaragua.
- García, D. M. (24 de Junio de 2015). Proceso de crédito. (R. A. Centeno Hernández, Entrevistador) Estelí, Nicaragua.
- García, D. M. (24 de Junio de 2015). Selección de los beneficiarios. (R. A. Centeno Hernandez , Entrevistador) Estelí, Nicaragua.
- García, D. M., & Gutiérrez, E. (24 de Junio de 2015). Seguimiento del plan de inversión. (R. A. Gómez Cruz, Entrevistador) Estelí, Nicaragua.
- González, F. G. (10 de 2012). <http://www.acofi.edu.co>. Obtenido de <http://www.acofi.edu.co>
- <http://creditoscobranzasdinero>. (s.f.). Recuperado el 8 de Junio de 2015, de <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/politicasdecredito.html>
- <http://definicion.de/>. (s.f.). Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://definicion.de/beneficio/>
- <http://definicion.de/crecimiento/>. (s.f.). Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://definicion.de/crecimiento/>
- Jiron, F. (08 de 07 de 2016). www.sistemasycalidadtotal.com. Recuperado el 23 de 05 de 2017, de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/los-7-principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- K, A. (2015). *CreceNegocios*. Recuperado el Doce de Junio de 2015, de *crecenegocios*: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>
- Lovelock, C. (2009).
- Manene, L. M. (01 de 09 de 2011).
- Microcrédito y Crédito Rural - Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola Comunal.* (s.f.). Recuperado el 13 de Mayo de 2015, de *Microcrédito y Crédito Rural - Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola Comunal*: http://addac.org.ni/files/attachments/documentos/Micro_credito_Rural.pdf
- Montano, N. (2016).
- Montes, c. (2013).
- Muñiz, R. (2011).
- Muñiz, R. (03 de 02 de 2017). <http://www.marketing-xxi.com>. Recuperado el 20 de 05 de 2017, de *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición :: CAPÍTULO 2. Marketing estratégico*: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>



- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación* (Segunda Edición ed.). (G. Noriega, Ed.) Mexico, Limusa, Mexico: 2005 Editorial Limusa S.A .
- Navarrete, M. (2014). *Revista sin investigación* . Recuperado el Doce de Junio de 2015, de Revista sin Investigación : <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/6928/6138>
- Palermo, E. (2010).
- Parra, M. L. (18 de 06 de 2013). Recuperado el 30 de 05 de 2017, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Porter, M. (1996). *www.cohep.com*. Recuperado el 19 de 05 de 2017, de http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc223_3.pdf?8cbc3765df5a2dfb53e0e780cf7a1201
- procesoadministrativodelacartera.blogspot.com. (3 de Julio de 2013). Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de <http://procesoadministrativodelacartera.blogspot.com/2013/07/caracteristicas-proceso-administrativo.html>
- Raines, C. (2009).
- Reguera, A. (2008). *Metodología de la investigación lingüística* (Primera Edición ed.). Argentina, Argentina, Argentina: Brujas.
- Santos, D. d. (13 de 08 de 2015). *www.aiteco.com/que-es-la-calidad-de-servicio/*. Recuperado el 25 de 05 de 2017, de <https://www.aiteco.com/que-es-la-calidad-de-servicio/>
- Sapiens Software S.A. (s.f.). <http://sapiens.co.cr/>. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://sapiens.co.cr/la-compa%C3%B1a/t%C3%A9rminos-y-condiciones-de-servicio.aspx>
- Sarabia, P. (08 de 10 de 2013). *www.academiadeinversion.com*. Recuperado el 22 de 05 de 2017, de <http://www.academiadeinversion.com/tipos-de-ventajas-competitivas-pat-dorsey/>
- SIBOIF-547. (8 de Agosto de 2008). Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de SIBOIF-547: http://superintendencia.gob.ni/documentos/marco_legal/generales/CD-SIBOIF-547-1-AGO20-2008.pdf
- Tecnología crediticia - SlideShare*. (6 de Noviembre de 2014). Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de Tecnología crediticia - SlideShare: http://web.archive.org/web/*/http://es.slideshare.net/yessica_ac/tecnologia-crediticia
- Tipos de ONG que se pueden constituir*. (s.f.). Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de Tipos de ONG que se pueden constituir: <http://www.solucionesong.org/recurso/tipos-de-ong-que-se-pueden-constituir/4>
- UNIDAD V CARTERA DE CRÉDITO - lvasconez*. (s.f.). Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de UNIDAD V CARTERA DE CRÉDITO - lvasconez: <http://lvasconez.wikispaces.com/file/view/UNIDAD+V+LGVA-IFIS.pdf>
- Unidos por los derechos humanos. (s.f.). *Unidos por los derechos humanos*. Recuperado el 09 de Junio de 2015, de Unidos por los derechos humanos: http://www.humanrights.com/es_ES/voices-for-human-rights/human-rights-organizations/non-governmental.html
- Velez, D. (6 de Septiembre de 2012). *bienadministrar.blogspot.com*. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de <http://bienadministrar.blogspot.com/2012/09/esta-definicion-se-subdivide-en-cinco.html>
- Victorio, A. D. (16 de Febrero de 2012). *chokolathosodiaz*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de chokolathosodiaz: <http://chokolathosodiaz.blogspot.com/2012/02/metodologia-de-la-investigacion.html>
- Villamizar, o. I. (10 de 05 de 2010). *anjeyol.blogspot.com*. Recuperado el 19 de 05 de 2017, de anjeyol.blogspot.com

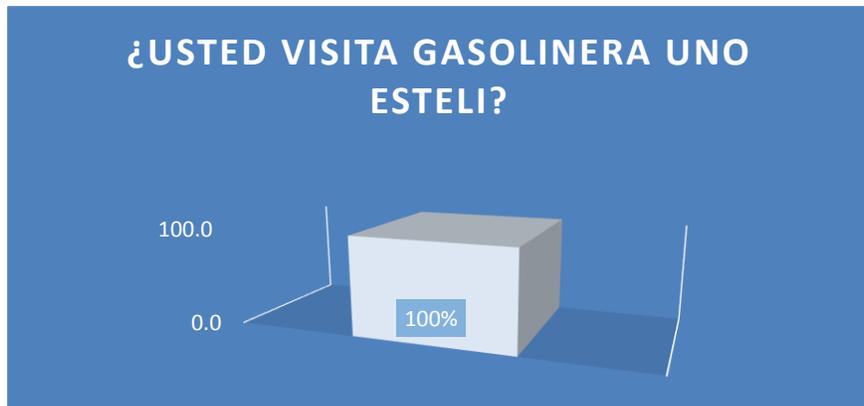


Williams, L. (23 de 03 de 2016). *webyempresas.com*. Recuperado el 21 de 05 de 2017, de <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

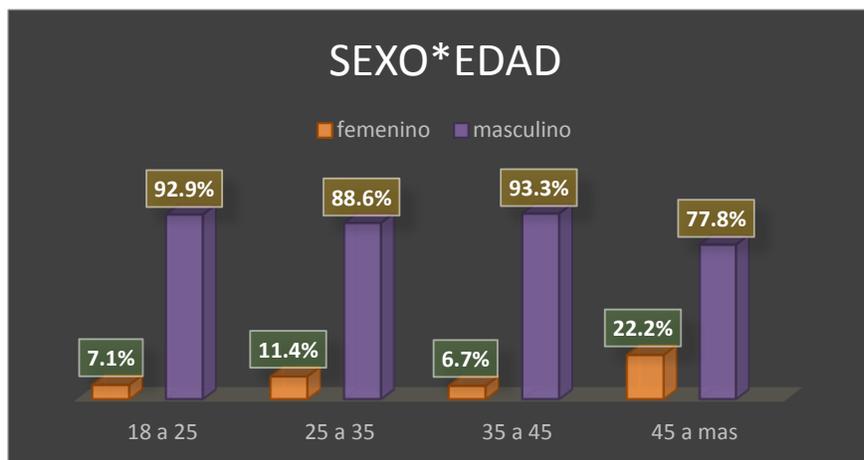


XI. ANEXOS

Anexo N°1

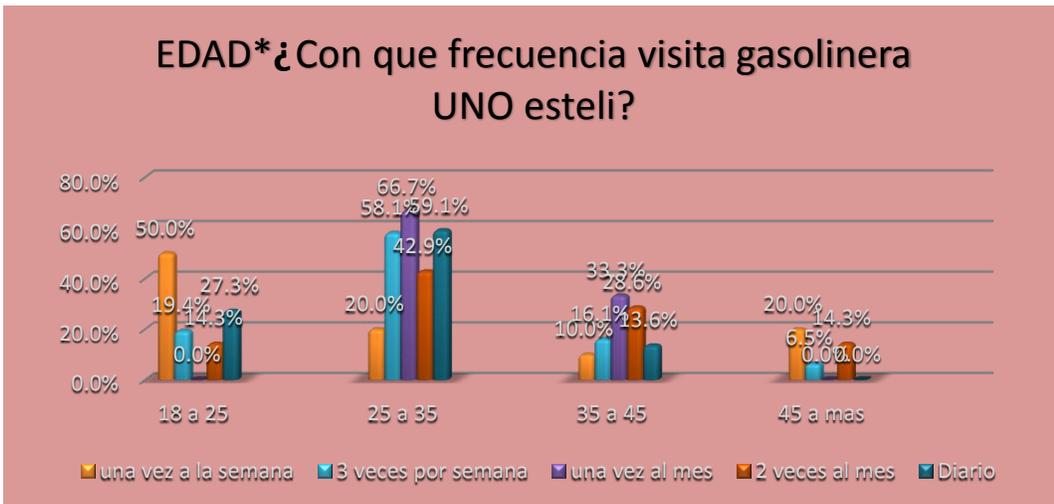


Anexo N° 2

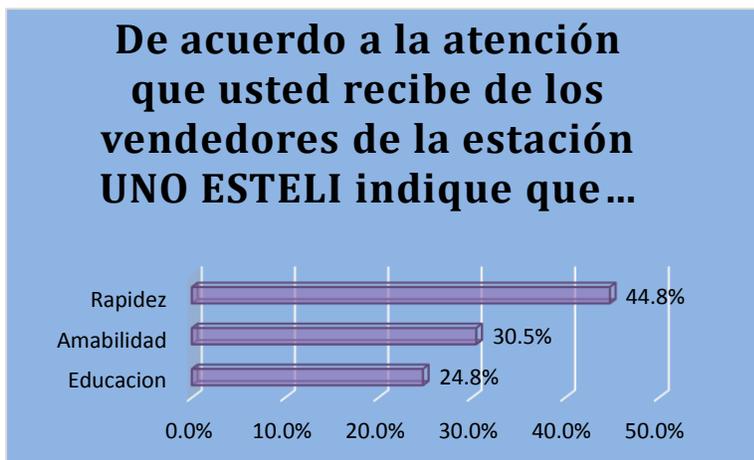




Anexo N° 3



Anexo N° 4





Anexo N° 5



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELI
FAREM-ESTELI

ENCUESTA

Somos estudiantes de UNAN MANAGUA FAREM ESTELI actualmente cursando V AÑO DE MERCADOTECNIA estamos realizando esta encuesta con el fin de ver las Ventajas competitivas generadas por la calidad en la atención al cliente en gasolinera UNO Estelí.

1. ¿Usted visita gasolinera UNO ESTELI?

Si ___ No ___

2. Sexo:

Masculino ___ femenino ___

3. Edad:

18 a 25 ___ 25 a 35 ___ 35 a 45 ___ 45 a mas ___

4. ¿Con que frecuencia visita gasolinera UNO ESTELI?

1 vez por semana ___

3 veces por semana ___

Una vez al mes ___

2 veces al mes ___

5. ¿Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio de equipo y personal que ofrece la estación de servicio gasolinera UNO ESTELI es:

Excelente ___ muy buena ___ buena ___ regular ___ malo ___

6. ¿En cuáles de los siguientes aspectos, considera usted que la estación de servicio UNO Estelí le brinda un mejor servicio en relación a?

Precio ___ medida ___ atención 24 horas ___ atención del personal ___

7. Señale que aspectos le incomodan de la estación de servicios:

Inseguridad ___ mal servicio ___ atención no personalizada ___ falta de amabilidad ___ lentitud en la atención ___ despreocupación en la solución de problemas ___ reclamos no atendidos ___

8. La estación de servicio le ofrece atención las 24 horas del día, considera que este servicio es:

Excelente ___ muy bueno ___ bueno ___ mal ___



9. De acuerdo a la atención que usted recibe de los vendedores de la estación UNO ESTELI indique que aspectos fallan:

Educación ___ amabilidad ___ rapidez ___

10. ¿Al presentar algún reclamo usted es atendido?

Rápidamente ___ espera mucho ___ no le hacen caso ___

11. ¿Se han solucionado sus reclamos?

Siempre ___ rara vez ___ nunca ___

12. En relación a la eficiencia del personal ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido?

De 0 a 1 minutos ___ de 1 a 2 minutos ___ de 1 a 5 minutos ___ de 5 a 10 minutos ___

13. Los empleados de la estación de servicio le brindan atención:

Inmediata ___ le deja esperando ___

14. A su criterio, la calidad en el servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse en un cliente fiel de la estación de servicio UNO ESTELI

Si ___ no ___

15. ¿Qué aspectos influyeron en usted para preferir a la estación de servicio UNO ESTELI de la ciudad?

La confianza ___ seguridad ___ ubicación ___ el horario de atención ___ calidad en el servicio ___ calidad del producto ___ precio ___

16. ¿Está satisfecho con la atención recibida en la estación de servicio UNO ESTELI?

SI ___ NO ___

17. ¿Que percibe usted de los vendedores de combustible al ser atendidos?

Le atendieron con cortesía ___ le atendieron rápida y eficazmente ___ la atención es descortés ___