



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SATISFACCION DEL  
CLIENTE DEL OPERADOR LOGISTICO NEW TRANSPORT,  
2018**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR:

**Bach. ALCANTARA MONTES NATHALY VIVIANA**

ASESOR:

**Mg. FÉLIX GIL CARO SOTO**

**HUACHO – PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A Dios quien supo guiarme por el buen camino y darme fuerzas para seguir adelante y no redimirme.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional por darme todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios mi carácter y mi perseverancia para continuar adelante con mis metas profesionales.

**Nathaly Viviana**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, agradecer a la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión por haberme permitido ser parte de ella y poder haber estudiado mi carrera, así como a diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante ciclo tras ciclo.

Agradezco también a mi asesor por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la Tesis.

**Nathaly Viviana**

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
ÍNDICE .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	11
1.2. Formulación del Problema .....	12
1.2.1. Problema General .....	12
1.2.2. Problemas Específicos .....	12
1.3. Objetivos de la Investigación .....	13
1.3.1. Objetivo General .....	13
1.3.2. Objetivos Específicos .....	13
1.4. Justificación de la Investigación .....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. Antecedentes de la investigación .....	14
2.1.1. Tesis .....	14
2.2. Bases teóricas .....	23
2.2.1. Estrategias competitivas .....	23
2.2.2. Dimensiones .....	37
2.2.3. Satisfacción del Cliente .....	39
2.2.4. Dimensiones .....	51
2.3. Definiciones conceptuales .....	51
2.4. Formulación de hipótesis .....	53
2.4.1. Hipótesis general .....	53

2.4.2. Hipótesis Específicas .....	53
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	54
3.1. Diseño de la investigación .....	54
3.1.1. Tipo .....	54
3.1.2. Nivel.....	54
3.1.3. Diseño .....	54
3.2. Población y muestra. ....	54
3.2.1. Población.....	54
3.2.2. Muestra.....	55
3.3. Operacionalización de las variables.....	56
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
3.4.1. Técnicas.....	56
3.4.2. Instrumentos.....	59
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información .....	59
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	60
4.1. Análisis de resultados.....	60
4.2. Contrastación de hipótesis.....	65
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1. Discusión.....	69
5.2. Conclusiones .....	74
5.3. Recomendaciones.....	75
CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN .....	76
6.1. Fuentes Bibliográficas.....	76
6.2. Fuentes Hemerográficas .....	77
6.3. Fuentes Documentales .....	77
6.4. Fuentes electrónicas .....	79
ANEXOS .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	56
Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos .....	57
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad de las estrategias competitivas.....	57
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad de la satisfacción del cliente .....	57
Tabla 5. Prueba de Kolmogórov-Smirnov .....	58
Tabla 6. Frecuencia de la dimensión liderazgo en costos.....	60
Tabla 7. Frecuencia de la dimensión diferenciación.....	61
Tabla 8. Frecuencia de la dimensión Enfoque.....	62
Tabla 9. Frecuencia de la variable estrategias competitivas .....	63
Tabla 10. Frecuencia de la variable Satisfacción del cliente .....	64
Tabla 11. Correlaciones del liderazgo en costos y la satisfacción del cliente .....	65
Tabla 12. Correlaciones de la diferenciación y la satisfacción del cliente .....	66
Tabla 13. Correlaciones del enfoque y la satisfacción del cliente .....	67
Tabla 14. Correlaciones Las estrategias competitivas y la satisfacción del cliente...	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Posicionamiento competitivo y frontera de creación de valor (Hill & Jones, 2011).....	25
Figura 2: Cinco estrategias de negocio (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).....	26
Figura 3. La rueda de la estrategia competitiva (Porter, 2008).....	36
Figura 4. Las 5 fuerzas de Porter. (El modelo de las cinco fuerzas, 208) .....	37
Figura 5. Frecuencia de la dimensión liderazgo en costos .....	60
Figura 6. Frecuencia de la dimensión diferenciación .....	61
Figura 7. Frecuencia de la dimensión Enfoque.....	62
Figura 8. Frecuencia de la variable estrategias competitivas.....	63
Figura 9. Frecuencia de la variable Satisfacción del cliente.....	64

## RESUMEN

**Objetivo:** Determinar la influencia entre las estrategias competitivas y la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018. **Métodos:** el tipo de investigación es aplicada y de diseño no experimental transeccional correlacional causal; la población fue de 130 colaboradores y 125 clientes del Operador Logístico New Transport. La muestra fue de 56 colaboradores y 54 clientes; para elegir el estadístico de prueba de la hipótesis, se llevó a cabo la prueba de Kolmogórov-Smirnov, la cual nos permitió usar el Rho de Spearman, **Resultados:** De 56 encuestados, un 50% (28) respondieron casi siempre y el 42.86% (24) A veces por lo que la gran mayoría de colaboradores tienen estrategias competitivas, como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. A nivel de satisfacción, los 54 clientes respondieron, que un 50% (27) se muestran indiferentes, el 46.30% (25) de acuerdo y el 3.70% (2) en desacuerdo con su satisfacción frente a la atención que le dan en la empresa. **Conclusión:** La prueba de correlación de Rho de Spearman fue de  $p = 0.000 < 0.05$  y  $r = 0.838$ , con una correlación positiva considerable muy significativa, demostrando que existe influencia entre las estrategias competitivas y la satisfacción del cliente.

**Palabras clave:** Estrategias competitivas, satisfacción del cliente.

## ABSTRACT

Objective: Determine the influence between competitive strategies and customer satisfaction of the New Transport operator, 2018. Methods: the type of research is applied and the causal correlational non-experimental transectional design; the population was 130 employees and 125 customers of the New Transport Logistics Operator. The sample consisted of 56 employees and 54 clients; To choose the test statistic of the hypothesis, the Kolmogorov-Smirnov test was carried out, which allowed us to use Spearman's Rho, Results: Of 56 respondents, 50% (28) responded almost always and 42.86% (24) Sometimes, the vast majority of employees have competitive strategies, such as cost leadership, differentiation and focus. At the satisfaction level, the 54 clients responded, that 50% (27) are indifferent, 46.30% (25) agree and 3.70% (2) disagree with their satisfaction with the attention given to them in the company. Conclusion: Spearman's Rho correlation test was  $p = 0.000 < 0.05$  and  $r = 0.838$ , with a significant significant positive correlation, demonstrating that there is an influence between competitive strategies and customer satisfaction.

Keywords: Competitive strategies, customer satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En estos tiempos las empresas que se encuentra en el mercado deben contar con una estrategia competitiva la cual la va a permitir mantenerse y así poder elevar su rentabilidad.

(Porter, 2008), dice que *“Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales. Cuando los departamentos deben arreglárselas por su cuenta, siempre recurrirán a métodos que corresponden a su especialización y a los incentivos de los jefes. Pero, lomados en conjunto, estos métodos rara vez representan la mejor estrategia”*

En este trabajo de investigación estudiamos las estrategias competitivas y su influencia en la satisfacción del cliente del operador logístico New Transport, donde vamos a demostrar que es muy importante las estrategias que debe usar para ser más competitivos, en este caso usando el liderazgo de costos, la diferenciación y el enfoque

(Porter, 2008) dice *“Los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Más exactamente, las tres estrategias se fundan en erigir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no deba sorprendemos que entrañen varias clases de riesgo. Conviene hacer explícitos los riesgos, si queremos mejorar las opciones ante las tres estrategias.”*

Por lo que este trabajo es muy importante para cualquier empresa que desee emprender y ser competitivo en este siglo XXI.

El contenido del presente trabajo de investigación se desarrolla en seis capítulos, que a continuación se detalla:

Capítulo I, se realiza una descripción del problema de lo más general a lo más específico, además se realiza la formulación del problema, se propone los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II, se desarrolla los antecedentes, bases teóricas, definiciones de los términos básicos, formulación de hipótesis.

Capítulo III, se explica la metodología que comprende: Diseño, población-muestra, Operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos, procesamiento de la información.

Capítulo IV, contiene la descripción de resultados y la contrastación de hipótesis.

Capítulo V, contienen la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, las fuentes bibliográficas, Hemerográficas, Documentales, Electrónicas.

En los Anexos se incluyen Documentos que complementan la información de los Estudios.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

Hoy en día las estrategias competitivas han sido muy necesarias para las empresas que quieran llegar a sus objetivos trazados, estas estrategias ayudan definir sus características en el mercado para mejorar sus servicios y productos. En varias empresas reconocidas al nivel mundial han utilizado estas técnicas para tener un éxito en su mercado, es por eso que es muy importante plantearlas deben ser tomadas en cuenta por todas las empresas para obtener un gran desempeño contra sus competidores.

Las estrategias competitivas describen todos los niveles de una organización y deben tener en cuenta sus recursos y capacidades que posee la empresa, las estrategias deben ser reales y definidas o de lo contrario no se realizara.

Hace pocos años visito Michael Porter al Perú haciendo críticas desfavorables hacia el gobierno y los empresarios, diciendo que carecen de política a largo plazo en su competitividad con otras naciones y que el crecimiento de la economía no se refleja en la población. La economía básicamente depende de la productividad del país tomando decisiones importantes en el uso de sus recursos naturales, las empresas cumplen un rol muy importante para esto, ellos deben aplicar estrategias competitivas para determinar sus características y el uso adecuado de su capital.

Los negocios competitivos en una nación de crecimiento económico constante generan a su población más puestos de trabajo y ayudara a los ciudadanos un nivel de vida elevado.

Actualmente deducimos que el problema de los empresarios peruanos que

quieran surgir en su mercado debe emplear las estrategias competitivas para diferenciar contra sus competidores y tener un crecimiento económico de gran escala.

La empresa New Transport, es un operador logístico, inicio sus operaciones en junio del 1994, la cual se convirtió en un grupo empresarial operando en los cinco continentes. La empresa New Transport, en la actualidad viene sufriendo bajas en su rentabilidad, sus clientes vienen migrando hacia otros operadores logísticos, por estar insatisfechos con el servicio que les brindan al momento de exportar sus productos, su liderazgo en costos ha decaído, la diferenciación de sus precios tecnología y calidad ya no es la misma, por lo que viene perdiendo su posicionamiento en el mercado nacional; la especialización que tenía en el servicio logístico integral no es el adecuado, motivo por el cual nos hemos visto en la imperiosa necesidad de estudiar las estrategias competitivas para mejorar la satisfacción de sus clientes, y llegar a alcanzar una empresa que líder el mercado de exportaciones e importaciones.

Por las razones expuestas el enunciado del problema es siguiente, ¿En qué medida las estrategias competitivas influyen en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018?

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida las estrategias competitivas influyen en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿De qué modo el liderazgo en costos influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018?
- b) ¿De qué modo la diferenciación influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018?
- c) ¿De qué modo el enfoque influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

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

Determinar la influencia entre las estrategias competitivas y la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Demostrar la influencia entre el liderazgo en costos y la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.
- b) Demostrar la influencia entre la diferenciación y la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.
- c) Demostrar la influencia entre el enfoque y la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica porque podemos demostrar la influencia que existe entre las estrategias competitivas propuestas por (Porter, 2008) y la satisfacción del cliente propuestas por (Kotler & Armstrong, 2013)

Los resultados del estudio propuesto va contribuir a que la empresa use mejor sus estrategias competitivas y puedan fidelizar mejor a sus clientes; por otro lado, el trabajo de investigación propondrá un método para medir y fiabilizar las variables de estudio; además permitirá que la empresa se posicione mejor que sus competidores

Asimismo, el estudio servirá de base para otros trabajos de investigación sobre Estrategias competitivas y satisfacción del cliente.

## CAPITULO II MARCO TÉORICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Tesis

##### Nacionales

(Garagate, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Estrategias Competitivas de la Empresa Exportadora de Quinua Aligood S.A.C, Distrito de San Luis Lima, 2015”. Su objetivo general fue: Describir las estrategias competitivas para la empresa exportadora de quinua ALIGOOD SAC distrito San Luis Lima, 2015. Sus objetivos específicos fueron: **a)** Describir el liderazgo de costos para la empresa exportadora de quinua ALIGOOD SAC distrito San Luis Lima, 2015 **b)** Describir la diferenciación para la empresa exportadora de quinua ALIGOOD SAC distrito San Luis Lima, 2015. **c)** Describir el enfoque para la empresa exportadora de quinua ALIGOOD SAC distrito San Luis Lima, 2015. La metodología que usó fue: El diseño de esta investigación fue no experimental, de tipo aplicada. De nivel descriptivo. La población a investigar está conformada por el personal directivo y colaboradores de la empresa que dan un total de 20 personas. La muestra son 20 personas, dado que se trabajará con todos los elementos de la población, se considera que es una investigación censal. Concluyó en: **a)** En esta investigación se logró identificar la opinión que tienen los colaboradores respecto a las estrategias competitivas de la empresa exportadora de quinua ALIGOOD, distrito de San Luis Lima, dijeron que lograban un nivel de regular (70%) como se evidencia en la Tabla 2. **b)** Respecto a las "estrategias competitivas" se logró identificar la opinión que tienen los colaboradores, de la empresa cuando exportaban quinua, dijeron que lograban un nivel de regular (70%) a bueno (10%) como se evidencia en

la Tabla 2. **c)** En relación al liderazgo en costos se logró identificar la opinión que tienen los colaboradores, de la empresa cuando exportaban quinua, dijeron que lograban un nivel de regular (70%) a bueno (10%) como se evidencia en la Tabla 5. **d)** En relación a la diferenciación se logró identificar la opinión que tienen los colaboradores, de la empresa cuando exportaban quinua, dijeron que lograban un nivel de regular (70%) a bueno (10%) como se evidencia en la Tabla 8. En relación al enfoque se logró identificar la opinión que tienen los colaboradores, de la empresa cuando exportaban quinua, dijeron que lograban un nivel de regular (65%) a bueno (15%) como se evidencia en la Tabla 11.

**(Guerra, 2017)**, en su trabajo de investigación titulado “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y EXPORTACIÓN DE CONSERVAS DE ANCHOVETA PERUANA AL MERCADO JAPONÉS EN EL PERIODO 2006 – 2014”. Su objetivo general fue: Determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas y exportación de conserva de anchoveta peruana al mercado peruano en el periodo 2006 - 2014. Sus objetivos específicos fueron: 1. Determinar qué relación existe entre las estrategias de liderazgo de costos y exportación de conserva de anchoveta peruana al mercado japonés en el periodo 2006 - 2014. 2. Determinar la relación que existe entre las estrategias de diferenciación y exportación de conserva de anchoveta peruana al mercado japonés en el periodo 2006 - 2014. 3. Determinar la relación que existe entre las estrategias de enfoque y exportación de conserva de anchoveta peruana y la exportación al mercado japonés en el periodo 2006 - 2014. La metodología que usó fue: El diseño es no experimental, En esta investigación no se requiere distinguir los conceptos de población y muestra porque los datos son ex post facto. Concluyó en: 1. De acuerdo con los resultados de la investigación, ha quedado demostrado que la exportación mundial de conserva de anchoveta en el periodo 2006 – 2016 ha tenido una tendencia creciente. 2. De acuerdo con los resultados de la investigación, ha quedado demostrado que la importación mundial de conserva de anchoveta en el periodo 2006 – 2016 ha tenido una tendencia creciente. 3. De acuerdo con los resultados de la investigación, ha

quedado demostrado que la exportación peruana de conserva de anchoveta ha sido competitiva durante el periodo 2006 - 2016. 4. De acuerdo con las conclusiones 1, 2 y 3 demuestran que la exportación y la competitividad de la conserva de anchoveta peruana durante el periodo 2006 – 2016 han sido favorable para el Perú.

(Trujillo, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Estrategia competitiva que reconocen los clientes en la EMPRESA NIZARSAC de la ciudad de Trujillo 2017”. Su objetivo general fue Determinar la estrategia competitiva que reconocen los clientes en la empresa NIZAR SAC de la ciudad de Trujillo 2017. Sus objetivos específicos fueron O1: Describir la estrategia competitiva de liderazgo de costos de la empresa Nizar. O2: Describir la estrategia competitiva de diferenciación de la empresa Nizar. O3: Proponer una nueva estrategia competitiva para la empresa Nizar. La Metodología que uso fue Es una investigación de tipo descriptiva puesto que se recopilaron los datos tal como ocurrió en la realidad, por medio del proceso de descripción. Su diseño fue: No experimental, transversal y descriptiva. Población está constituida por los clientes de la empresa que son 120 en el 2016 según el gerente de la empresa. Concluyó en: **5.1.** Se describió la estrategia competitiva de liderazgo en costos y se encontró que la 35% de clientes está en desacuerdo en que la empresa tenga el precio más bajo en su servicio, por lo tanto, la estrategia de liderazgo de costo no es utilizada por la empresa Nizar, dado que el precio por su servicio no son los más bajos en el mercado. (tabla 3.1) **5.2.** Se describió la estrategia competitiva de diferenciación y se encontró que el 47% clientes están de acuerdo que si brinda una buena calidad de servicio, el 64% están totalmente de acuerdo que la empresa ofrece un buen diseño del servicio y el 71% está totalmente de acuerdo con que la empresa utiliza equipos y programas de última generación en su instalación de GLP, por lo tanto se concluyó que es la estrategia que reconocen los clientes de la empresa Nizar, sustentando en el buen servicio y el buen trato que brindan a los clientes, el cual tiene como ventaja competitiva en el mercado. (Tabla 3.2) **5.3.** Al desarrollar la investigación, se llegó a la conclusión que es necesario

proponer una nueva estrategia en la cual la empresa pueda enfocarse en un segmento apropiado para su servicio y pueda aumentar su competitividad en el mercado. (Parte VII)

**(Angulo, 2016)**, en su trabajo de investigación titulado “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA CAJA HUANCAYO AGENCIA PICHANAKI – 2014”. Su objetivo general fue: Enunciar las estrategias competitivas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio de la Caja Huancayo Agencia Pichanaki – 2014. Sus objetivos específicos fueron: **a)** Identificar la influencia del liderazgo en costes en las estrategias competitivas para la atención al cliente en la Caja Huancayo agencia Pichanaki- 2014. **b)** Identificar la influencia de la diferenciación en las estrategias competitivas para la atención al cliente en la Caja Huancayo agencia Pichanaki- 2014. **c)** Identificar la influencia de la segmentación en las estrategias competitivas para la atención al cliente en la Caja Huancayo agencia Pichanaki- 2014. Metodología que usó fue: La metodología que se utilizó en la investigación fue el Ecléctico, por cuanto este método, permitió escoger entre las diversas teorías la más aceptable para formar un modelo empresarial en calidad de atención al cliente de la Caja Huancayo específicamente en la Agencia Pichanaki, que les permitió aplicar estrategias competitivas de éxito. El tipo de investigación fue: De Casos, del mismo modo dada las características de la investigación el método científico lo ubica claramente en el marco de una investigación de carácter descriptiva e explicativa. El diseño fue el descriptivo correlacional, por que surgió la necesidad por establecer la relación de las estrategias competitivas y calidad de servicio en la Caja Huancayo Agencia Pichanaki- 2014. La población fue: La población estadísticamente considerada en la elaboración de la presente investigación fueron todos los clientes de la Caja Huancayo Agencia Pichanaki - 2014 y se eligió aleatoriamente a 125 clientes siendo ellos nuestra muestra para la investigación. Concluyó en: 1. Las estrategias competitivas influyen en un 93% en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio de la caja Huancayo agencia

Pichanaki – 2014, ya que se consideró dentro de estas estrategias al liderazgo en costes, diferenciación y segmentación. La calidad de servicio que se ofrece dependerá en gran magnitud para que los usuarios regresen por el servicio. 2. El liderazgo en costes influye en un 95% en las estrategias competitivas para la atención al cliente en la Caja Huancayo agencia Pichanaki- 2014, ya que se puede observar que los intereses que ofrecen va depender mucho para que los clientes accedan a los créditos y así ganen un buen lugar en el mercado (lideres). La caja Huancayo ofrece intereses altos y no es accesible para los usuarios, las cuotas de pago no son cómodas ya que no analizan la capacidad de pago de los clientes y los periodos de pago son muy largos por ende se paga más interés el cual es percibido por los clientes. 3. La diferenciación influye en un 96% en las estrategias competitivas para la atención al cliente en la Caja Huancayo agencia Pichanaki- 2014, ya que se pudo observar que para que los clientes se sientan satisfechos con el servicio que reciben y se identifiquen con nosotros la empresa debe diferenciarse del resto ofreciendo un servicio único ya sea en precio, proceso, comunicación con el cliente, diversificación, etc. La cuales hagan a la empresa ser únicos con el servicio en el mercado competitivo. La caja Huancayo no se diferencia del resto de las financieras ya que ofrece lo mismo que otras empresas respecto a productos (tipos de créditos), sus procesos crediticios demoran causando incomodidad y cansancio en los clientes, ello hace quedar mal la imagen de la empresa ante los usuarios y ya no piensan en volver por el servicio cuando lo necesiten nuevamente. 4. La segmentación influye en un 97% en las en las estrategias competitivas para la atención al cliente en la Caja Huancayo agencia Pichanaki- 2014, ya que toda empresa al segmentar su mercado identifica y se enfoca a un sector el cual sirve de basa para trabajar en función a ellos, ofreciendo un servicio de calidad acorde a sus necesidades, expectativas, estilos de un servicio de calidad acorde a sus necesidades, expectativas, estilos de vida y saber en qué medida serán cubiertas con el servicio que ofrecen. La segmentación básicamente nos sirve para conocer bien a nuestros clientes y hacer que ellos se sientan parte importante y vital pata la empresa. 5. En la caja Huancayo se pudo

percibir que no tienen bien segmentado su mercado en base a los precios del crédito que ofrecen ni a las necesidades del cliente es por ello que los requisitos son muchos y a todos se les aplica el mismo interés en sus créditos. La empresa solo percibe sus necesidades y no se centra al cliente viendo o analizando sus ingresos, tipos de negocio ya que a todos les ofrecen lo mismo sin buscar innovar y ofrecer cada vez algo nuevo y mejor al usuario y deja pasar sus oportunidades y ventajas que pueden ser bien usadas como estrategias de éxito para la empresa y para los clientes.

**(Velasquez, 2016)**, en su trabajo de investigación titulado “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LAS PYMES EXPORTADORAS DE ROPA DEPORTIVA DE LIMA EN 2015”. Su objetivo general fue: Identificar en qué medida utilizan las estrategias competitivas las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015. Sus objetivos fueron: **a)** Identificar en qué medida utilizan la estrategia de Liderazgo por costo las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015. **b)** Identificar en qué medida utilizan la estrategia de Diferenciación las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015. **c)** Identificar en qué medida utilizan la estrategia de Enfoque las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015. Su metodología fue: El tipo de investigación fue aplicada. La presente investigación fue de nivel descriptivo, con un diseño no experimental. La población fueron todas las pequeñas y medianas empresas exportadoras (Pymes) de ropa deportiva del departamento de Lima que fueron 66 (SIICEX). La muestra tiene un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que las muestras seleccionadas son accesibles para investigar, por lo que se tomó como muestra 30 Pymes exportadoras de ropa deportiva en el departamento de Lima. Concluyó en: **a)** Los resultados mostraron que solo el 40 % de las Pymes exportadora de ropa deportiva presentan una utilización “Buena” de las estrategias competitivas, mientras que el 60% restante las utiliza en una medida “Regular” **b)** Para la estrategia de Liderazgo por costos se halló que el 73.3% de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima la utiliza en medida “regular”, y el 26,7% presento una utilización mala

de esta estrategia. **c)** Para la estrategia de Diferenciación se halló que el 70% de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima la utiliza en medida “Regular”, y el 30% presento una utilización “Buena” de esta estrategia. **d)** Para la estrategia de Enfoque se halló que el 70% de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima la utiliza en medida “Regular”, y el 30% presento una utilización “Buena” de esta estrategia.

**(Villano, 2015)**, en su trabajo de investigación titulado “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU RELACIÓN CON EL POSICIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS, 2015”. Si objetivo general fue: Analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores mediante la aplicación del cuestionario estructurado en el distrito de Andahuaylas, 2015. Sus objetivos específicos fueron: **a)** Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. **b)** Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. **c)** Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. **d)** Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. La metodología a usar fue: El de tipo no experimental sustancial. el diseño de investigación descriptivo- correlacional. La población fue de 2016 personas que normalmente acuden a cada una de las escuelas existentes en el distrito de Andahuaylas. La muestra ajustada consta de 279 personas. Concluyó en: 1. Con relación al objetivo general: Analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores mediante la aplicación del cuestionario estructurado en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor de “sig.” es de 0.000 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95 % que existe relación significativa entre las estrategias competitivas y el

posicionamiento. Asimismo, la correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,510, entonces se concluye que existe una correlación positiva moderada.

2. Con relación al primer objetivo específico: Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

3. Con relación al segundo objetivo específico: Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

4. Con relación al tercer objetivo específico: Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

5. Con relación al cuarto objetivo específico: Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

### **Internacionales**

**(Jara Santamaría, 2016)**, en su trabajo de investigación titulado “Estudio de satisfacción del usuario externo en los servicios de salud del Hospital Provincial General De Latacunga.” Realizado en Ecuador. Su objetivo general fue: Identificar y analizar la satisfacción que percibe el usuario externo del Hospital Provincial General de Latacunga, cuando ocupa los servicios de salud. Metodología y Muestra: Estudio de corte transversal y diseño descriptivo, cuya muestra fue 374 usuarios externos seleccionados al azar y que asistieron al hospital los días que se realizó las encuestas. Se utilizó como herramienta una encuesta estructurada, elaborada particularmente para este estudio, fundamentada en otras realizadas en Chile y Ecuador. Concluyó en que: La satisfacción global percibida por el usuario externo, se encuentra en niveles altos, hay puntos críticos a los que se debe prestar atención para realizar una mejor gestión hospitalaria. Este estudio ayudará a contar con datos específicos sobre la satisfacción de los usuarios externos, para mejorar la atención y realizarla con calidad. Es trascendental el mejoramiento del ambiente hospitalario, infraestructura y limpieza, así como el adecuado abastecimiento de medicamentos de la farmacia del hospital. Además, hay que reforzar la capacitación del personal administrativo para que tenga un mejor trato al usuario externo que acude al hospital.

**(Flores, 2012)**, en su trabajo de investigación titulado: “Estrategias de Comercialización y su Incidencia en el Nivel de Participación en el Mercado Local de la Empresa Pinturas Cóndor S.A., Centro de Distribución Ambato”. Realizado en la ciudad de Ambato – Ecuador. Su objetivo principal fue: Determinar estrategias de comercialización para potencializar el nivel de participación en el mercado local de la empresa Pinturas Cóndor S.A., Centro de Distribución Ambato. Sus objetivos específicos fueron: **a)** Evaluar las estrategias de comercialización que la empresa utiliza en la actualidad. **b)** Establecer estrategias de comercialización que permitan incrementar el nivel de participación en el mercado local. **c)** Proponer un plan de comercialización para incrementar el nivel de participación en el mercado local de la empresa

Pinturas Cóndor S.A., Centro de Distribución Ambato. La metodología que usó fue: Tiene un Cualitativo Cuantitativo, El diseño de la investigación fue exploratoria y descriptiva. La población y muestra fue: En la presente investigación la población objeto de estudio, está constituida de la siguiente manera: Clientes externos: 150 No se calcula muestra porque la población no es grande, considerando que se aplicará la investigación a toda la población. Concluyó en: **a)** La Empresa Pinturas Cóndor S.A., Centro de Distribución Ambato tiene productos de alta calidad y aceptación en el mercado siendo este una herramienta muy poderosa para desplazar a la competencia. **b)** La Empresa al no segmentar a sus clientes de acuerdo a sus necesidades ha perdido gran parte del mercado local, ocasionando pérdidas económicas y poca competitividad en su medio. **c)** La investigación bibliográfica viabiliza el camino a seguir para desarrollar nuevas estrategias de comercialización para satisfacer las necesidades de los clientes de La Empresa Pinturas Cóndor Centro de Distribución Ambato e incrementar el nivel de participación en el mercado local. **d)** Las estrategias de comercialización utilizadas actualmente no son las más adecuadas para el mercado local, por tal razón se están desaprovechando las oportunidades de incrementar las ventas, ampliar el mercado y a la vez subutilizado su infraestructura, recurso humano, calidad e imagen de la empresa.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Estrategias competitivas**

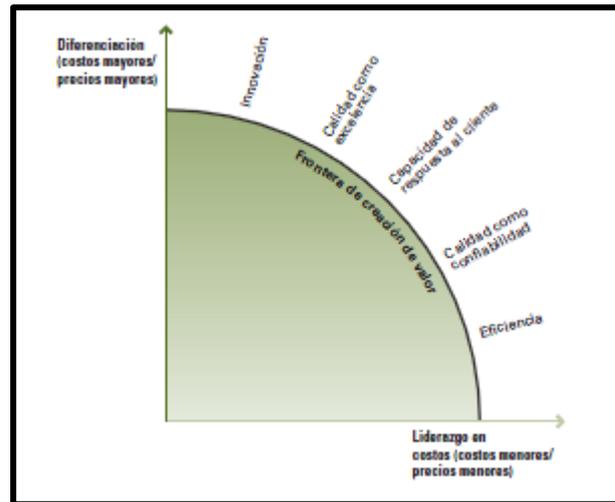
#### **a) Las características más importantes de las estrategias.**

- “Contribuyen a que la organización se acerque a donde quiere llegar, pero por sí mismas no aseguran el logro. (Reyes, 2012)
- Cuanto más cuidadosamente se desarrollen y entiendan, más firme será la estructura de los planes.
- Para ser efectivas requieren de planes operacionales adecuados; ya que una buena estrategia puede fracasar a causa de una deficiente ejecución. (Reyes, 2012)

- Su influencia es amplia y afecta a todas las funciones y actividades de la organización.
- Implica la asignación y concentración de recursos.
- No es única ya que pueden existir diferentes formas de alcanzar el mismo fin, aun en la misma industria. (Reyes, 2012)
- Para que sea efectiva debe ser parte integral del proceso de planeación, no debe considerarse como una acción, aislada e injertada en la organización.
- Se relacionan con las políticas, pero una estrategia no es una política”. (Reyes, 2012).

**b) Posicionamiento competitivo: Estrategias de negocios genéricas**

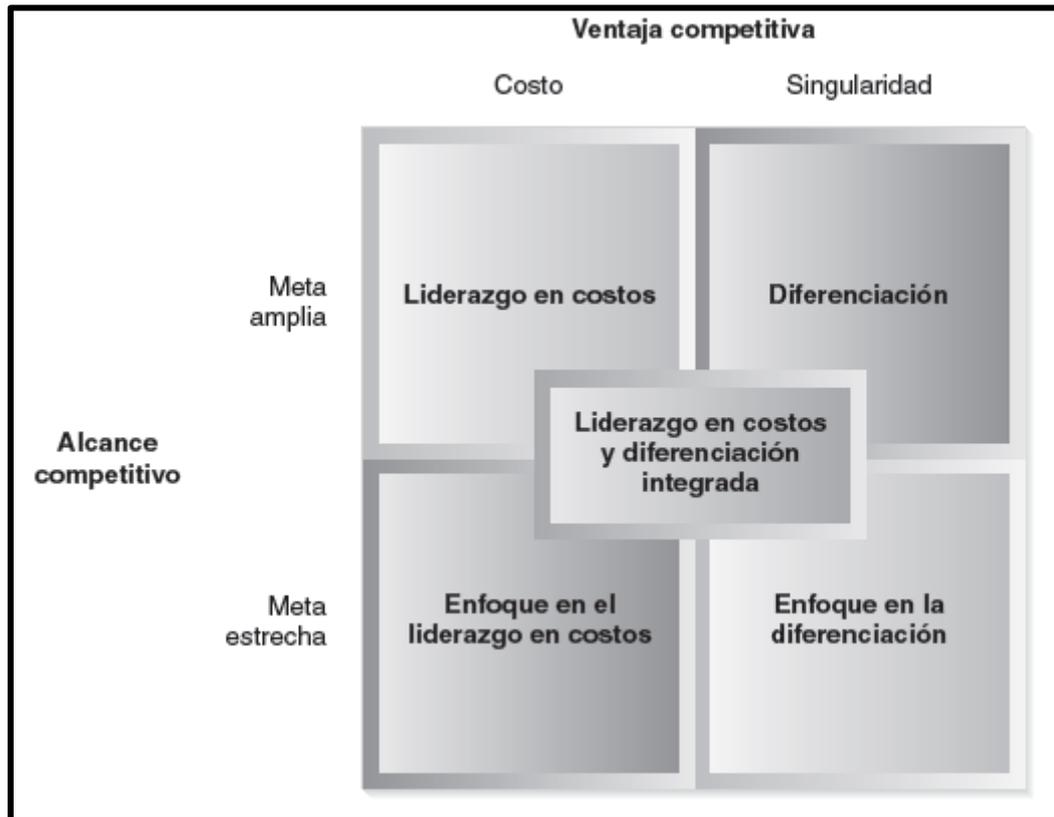
Como se analizó antes, un modelo de negocio exitoso es resultado de la forma en que una empresa formula e implementa un conjunto de estrategias para lograr un ajuste entre sus opciones de diferenciación, costo y fijación de precios. Aunque ningún diagrama puede exhibir todas las complejidades implicadas en las decisiones de estrategias de negocios, en la siguiente figura representa una forma de aportar las tres cuestiones implicadas en desarrollar un modelo de negocio exitoso. En la figura, los ejes verticales y horizontales representan las decisiones de los administradores estratégicos para posicionar los productos de una empresa con respecto al equilibrio entre diferenciar productos (costos mayores/ precios mayores) y lograr la estructura de costos menor o liderazgo en costos (menores costos/precios menores). La curva que conecta los ejes representa la frontera de creación de valor, es decir, la cantidad máxima de valor que los productos de empresas diferentes en una industria pueden ofrecer a los clientes en cualquier momento mediante los diferentes modelos de negocio. (Hill & Jones, 2011)



**Figura 1: Posicionamiento competitivo y frontera de creación de valor (Hill & Jones, 2011)**

**c) Tipos de estrategias de negocios**

Las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y de liderazgo en costos y de diferenciación integrada (véase figura). Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras. Por consiguiente, las empresas tienen distintos mapas de actividades y ello significa que, por ejemplo, el mapa de actividades de Southwest Airlines es diferente del de sus competidores: JetBlue, Continental, American Airlines y demás. Una integración excelente de las actividades aumenta la probabilidad de que la empresa pueda tener un mejor desempeño que el de sus competidores y, en consecuencia, que pueda ganar rendimientos superiores al promedio. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).



**Figura 2: Cinco estrategias de negocio (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)**

#### **d) Estrategias de diversificación**

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. En los años de los sesenta y de los setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria, pero los años de los ochenta vio una regresión general de esta forma de pensar. La diversificación está ahora en retirada. Michael Porter, de Harvard Business School, comenta: “La gerencia descubrió que no podía controlar a la bestia.” Por lo tanto, las empresas están vendiendo, o cerrando, divisiones menos rentables para centrarse en el negocio principal. (David, 2013)

**e) La estrategia como proceso emergente**

El modelo de planeación sugiere que las estrategias de una empresa son resultado de un plan, el proceso de planeación estratégica es en sí mismo racional y altamente estructurado, y está orquestado por la alta dirección. Varios académicos han criticado el modelo de planeación formal por tres razones fundamentales: la imprevisibilidad del mundo real, la función que los gerentes de nivel bajo pueden desempeñar en el proceso de administración estratégica y el hecho de que muchas estrategias exitosas suelen ser resultado de la casualidad y no de la estrategia racional. Ellos son partidarios de una perspectiva alterna de elaboración de estrategias. (Hill & Jones, 2011)

**f) Características de las Decisiones Estratégicas**

Una vez demostrado que la planificación formalizada es muy útil para la empresa, porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, podemos retomar las siguientes características de la planificación estratégica definidas por Johnson y Scholes (2001):

- “Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada. (ECO3, 2010)
- Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- Puede ser útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las UEN (Unidades Estratégicas de

Negocio) en una única estrategia global o garantizando que los recursos de la organización se coordinen para aplicar la estrategia.

- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación” (ECO3, 2010)

#### **g) Proceso de Formulación de Estrategias y Toma de Decisiones**

Las decisiones estratégicas, por su naturaleza, son complejas y suponen muchas situaciones imprevisibles. Seleccionar un curso de acción depende de la disponibilidad y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más. Tanto las diferentes personas como los diferentes grupos ponen énfasis en aspectos diferentes y, si bien una decisión estratégica es un avance hacia lo desconocido, no hay un curso de acción correcto; todo lo que puede hacerse es interpretar la situación actual, formular expectativas sobre el futuro, y actuar de acuerdo con opiniones personales sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. Con frecuencia, es posible identificar cursos de acción que tienen pocas probabilidades de ser exitosos y, en este sentido, es importante comprender el proceso estratégico para obtener beneficios reales y así evitar adoptar cursos de acción desastrosos. Debe recalcarse desde el principio que sería ingenuo sugerir que la toma de decisiones estratégicas pueda expresarse en forma mecánica, de modo que se identifique el curso de acción óptimo simplemente sobre la base de una investigación analítica. No obstante, sería un error concluir que la planificación estratégica no se ve afectada por el análisis estructurado. (Scott, 2013)

#### **h) Dinámica Estratégica**

Es importante recalcar, desde el comienzo, que los problemas estratégicos no se analizan ni resuelven para luego dejarlos de lado. En la vida real, nunca se da el caso de que todos los problemas se resuelvan cuando se toman decisiones estratégicas. (Scott, 2013)

Esto se debe a que el entorno en el cual compete la empresa está cambiando constantemente: los productos recorren su ciclo de vida, nuevas empresas ingresan al mercado, las preferencias de los consumidores cambian, las reglamentaciones del gobierno cambian y hay acontecimientos políticos importantes que alteran los mercados, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Como consecuencia, surge la visión funcional de gestión, una interpretación limitada de los problemas estratégicos que una empresa debe solucionar. Por ejemplo, la noción de que existe una serie de objetivos que cada gerente desea alcanzar y que, de forma conjunta, determinan la eficacia de la empresa. La estrategia solo puede entenderse correctamente en un ámbito dinámico y no en uno estático. (Scott, 2013)

**i) Estrategia actual**

El tercer componente del análisis de la competencia son las declaraciones de la estrategia actual de cada competidor. La forma más eficaz de concebir la estrategia consiste en considerarla como un reflejo de principales políticas operativas en las áreas funcionales y averiguar cómo trata de interrelacionar las funciones. La estrategia puede ser explícita o implícita; siempre adopta una u otra forma. En la introducción expusimos los principios que rigen la identificación de las estrategias. (Porter, 2008)

**j) Capacidades**

Una evaluación realista de las capacidades de cada rival es el último paso diagnóstico del análisis de la competencia. Sus metas, sus suposiciones y estrategia actual influirán en la probabilidad, en el tiempo, en la naturaleza y en la intensidad con que reaccione. De sus fuerzas y debilidades dependerá la capacidad de emprender acciones estratégicas —o de reaccionar frente a ellas— y de encarar los eventos ambientales o industriales cuando ocurran. (Porter, 2008)

- **Capacidades básicas**

¿Cuáles son las capacidades del competidor en cada una de las áreas funcionales? ¿En cuál es mejor? ¿En cuál es peor? ¿Qué calificación obtiene en las pruebas de uniformidad de su estrategia (presentadas en la introducción)? ¿Hay probabilidades de que cambien las capacidades a medida que el competidor vaya madurando? ¿Aumentarán o disminuirán con el tiempo? (Porter, 2008)

- **Capacidad de crecer**

- ✓ ¿Aumentarán o disminuirán las capacidades del competidor si crece? ¿En qué áreas? (Porter, 2008)

- ✓ ¿Qué capacidad tiene de crecer en lo tocante a personal, habilidades y planta?

- ✓ ¿Cuál es su crecimiento sustentable en el ámbito financiero? En un análisis de Du Pont, ¿puede crecer con la industria? (Porter, 2008)

- ✓ ¿Puede acrecentar su participación en el mercado? ¿Es sensible el crecimiento sustentable a la consecución de capital externo?

- ✓ ¿Y a la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo? (Porter, 2008)

- **Capacidad de respuesta rápida**

¿Tiene la competidor capacidad de responder rápidamente a las acciones de otras empresas o de preparar una ofensiva inmediata?

La respuesta dependerá de factores como los siguientes:

- ✓ Reservas no comprometidas de efectivo

- ✓ Reserva de poder conseguir financiamiento

- ✓ Capacidad excesiva de la planta

- ✓ Nuevos productos no introducidos, pero disponibles (Porter, 2008)

- **Capacidad de adaptarse al cambio**

- ✓ ¿Qué relación existe entre los costos fijos y variables del competidor? ¿Influirán en su probable respuesta ante el cambio? (Porter, 2008)
- ✓ ¿Qué capacidad tiene de adaptarse y responder a situaciones cambiantes en las áreas funcionales? Por ejemplo, ¿puede adaptarse a:
  - La competencia en costos?
  - La administración de líneas más complejas de productos?
  - La incorporación de nuevos productos?
  - La competencia en el servicio?
  - El escalamiento de la actividad mercadológica? (Porter, 2008)
- ✓ ¿Puede el competidor reaccionar ante posibles eventos exógenos como:
  - Una tasa alta y sostenida de inflación?
  - Los cambios tecnológicos que hacen obsoleta una planta?
  - una recesión?
  - Los aumentos en los niveles salariales?
  - Las formas más probables de regulación gubernamental que afectan a su negocio? (Porter, 2008)
- ✓ ¿Tiene el competidor barreras contra la salida que tiendan a impedirle disminuir o desinvertir sus operaciones en la industria?
- ✓ ¿Comparte el competidor las instalaciones de producción, una fuerza de ventas u otros servicios o personal con el resto de las unidades de la compañía matriz? Todo ello representa a veces un obstáculo contra la adaptación y puede impedir el control de costos. (Porter, 2008)

- **Poder de permanencia**

¿Qué capacidad tiene el competidor de sostener una guerra larga, que puede imponer presión a las utilidades o al flujo de efectivo?

Esto dependerá de consideraciones como las siguientes: (Porter, 2008)

- Reservas de efectivo
- Unidad entre los directivos
- Horizonte de largo plazo en sus metas financieras
- Inexistencia de presión del mercado accionario (Porter, 2008)

#### **k) Gerentes estratégicos**

Los gerentes son la pieza clave en el proceso de elaboración de estrategias. Los gerentes en lo individual deben ser responsables de formular estrategias para lograr una ventaja competitiva y poner en práctica esas estrategias. Deben liderar el proceso de elaboración de estrategias. Las estrategias que hicieron a Walmart tan exitoso no las eligió una entidad abstracta conocida como “la empresa”; las eligió el fundador de la empresa, Sam Walton, y los directivos que contrató. (Hill & Jones, 2011)

El éxito de Walmart se basó en gran parte en el buen desempeño de los roles estratégicos de los directivos de la empresa. En esta sección se observarán los roles estratégicos de los diferentes directivos. Más adelante en el capítulo se estudiará el liderazgo estratégico, que es la forma en que los directivos pueden liderar de manera eficaz el proceso de elaboración de estrategias. (Hill & Jones, 2011)

En la mayoría de las empresas hay dos tipos de gerentes: los gerentes o directores generales, que cargan con la responsabilidad del desempeño general de la empresa o del de una de sus divisiones o subunidades autónomas, y los gerentes funcionales, responsables de supervisar una función determinada; es decir, una tarea, actividad u operación, como contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, tecnología de información o logística. (Hill & Jones, 2011)

**l) Modelo del proceso de planeación estratégica**

El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas. (Hill & Jones, 2011)
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades. (Hill & Jones, 2011)
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable. (Hill & Jones, 2011)
5. Implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2011)

**m) Selección de clientes**

En general, las industrias venden sus productos o servicios no a un sólo comprador sino a una gama de diferentes compradores. El poder de negociación de este grupo, considerado en términos de agregación, es una de las principales fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad potencial de un sector industrial. En el capítulo 1 se examinaron algunas de las condiciones estructurales que aumentan o aminoran su poder. (Porter, 2008)

Sin embargo, rara vez el grupo de compradores es homogéneo desde el punto de vista estructural. Por ejemplo, muchas industrias de bienes de capital los venden a compañías de industrias muy diversas que los emplean en formas distintas. (Porter, 2008)

Estas compañías muestran grandes diferencias en aspectos como el volumen de compras y la importancia del producto como insumo de los procesos de manufactura. (Porter, 2008)

Los que adquieren los bienes de consumo también muestran gran variedad en la cantidad del producto que compran, en ingresos, en escolaridad y en otras muchas dimensiones. (Porter, 2008)

**n) Criterios para seleccionar a los clientes mediante una estrategia**

Hay cuatro criterios generales, extraídos de la explicación anterior, que determinan la calidad de los compradores desde una perspectiva estratégica: (Porter, 2008)

- Necesidades de compra en relación con las capacidades de la compañía
- Crecimiento potencial
- Posición estructural
- Costo del servicio

Las necesidades diversas de los compradores tienen consecuencias estratégicas si las capacidades de la compañía para atenderlas difieren de las de sus rivales. (Porter, 2008)

En igualdad de circunstancias, mejorará su ventaja competitiva cuando centre los esfuerzos en las necesidades que puede atender más satisfactoriamente. Salta a la vista la importancia que el potencial de crecimiento de los clientes tiene en la formulación de estrategias. Cuanto mayor sea, más probabilidades habrá de que su demanda de productos de la compañía vaya creciendo con el tiempo. (Porter, 2008)

**o) Estrategia de compra**

Al formular la estrategia de compra, conviene usar el análisis del poder de los compradores, explicado en el capítulo 1 Junto con una aplicación inversa de los principios de la selección de los compradores. Aunque muchos aspectos, procedimientos y organización de la estrategia rebasan el ámbito de este libro, el examen de algunos será muy útil al aplicar el modelo de estructura

de la industria. Desde un punto de vista estructural, entre los factores principales figuran los siguientes: (Porter, 2008)

- Estabilidad y competitividad del grupo de proveedores;
- Grado óptimo de integración vertical;
- Asignación de compras entre los proveedores idóneos;
- Obtención de una ventaja máxima con los proveedores escogidos.

El primer factor es la estabilidad y competitividad de los proveedores. En una perspectiva estratégica, conviene comprarles a los proveedores que mantengan o mejoren su posición competitiva en sus productos y servicios. Este factor garantiza que compraremos insumos de calidad y costo adecuados o superiores para asegurar nuestra competitividad. Asimismo, reduciremos al mínimo los costos de cambiar de proveedores, si escogemos a los que conserven la capacidad de atender nuestras necesidades. El análisis estructural y de la competencia, que se expone a lo largo del libro, servirá para investigar el lugar que ocupan los proveedores en estas dimensiones. (Porter, 2008)

**p) El método clásico de formular la estrategia**

En lo esencial, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. (Porter, 2008)

Se aprecia que la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos. Las compañías aplican distintas designaciones a algunos de los conceptos anteriores. Por ejemplo, algunas emplean términos como “misión” u “objetivo” en vez de “metas”; otras emplean “tácticas” en lugar de “políticas funcionales” o de “políticas operativas”. Pese a ello, el concepto esencial de estrategia se refleja en la distinción que se da entre medios y metas. (Porter, 2008)

En la siguiente figura, que podemos llamar “rueda de la estrategia competitiva”, es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva en una sola página. En el centro de la rueda se hallan las metas de la compañía, que son la definición más amplia de cómo desea competir y de sus objetivos específicos, tanto económicos como de otra índole. Los rayos de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplirlos. Debajo de los encabezados de la rueda, una declaración sucinta de dichas políticas debe realizarse a partir de las actividades organizacionales. Según la naturaleza de la empresa, los directivos formularán las políticas de una manera más o menos concreta; una vez especificadas, el concepto de estrategia servirá para orientar el comportamiento global de la empresa. A semejanza de la rueda, los rayos (políticas) radiarán del centro (metas) y lo reflejarán; deben conectarse entre sí pues de lo contrario la rueda no girará. (Porter, 2008)

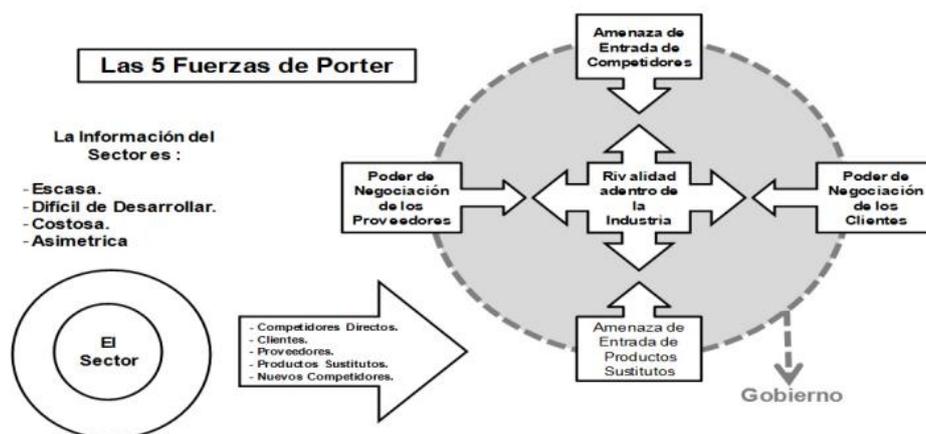


**Figura 3. La rueda de la estrategia competitiva**

**Nota:** (Porter, 2008)

#### q) El modelo de las cinco fuerzas

El nivel de competencia y rivalidad que se presenta en el escenario industrial de los biocombustibles requiere una alta habilidad estratégica. La capacidad de entender, competir y sobrevivir en un mercado específico representa esa ventaja competitiva que caracteriza a las empresas exitosas (Páramo, 2004). Desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter, (Porter, 2008), se puede comprender la dimensión en la cual diversas variables (las relaciones de poder, las relaciones humanas, la concentración de los recursos, etc.) delimitan el escenario y la participación de un producto en el mercado. Porter propone una herramienta de gestión y análisis basada en los elementos básicos del mercado: los Competidores Directos, los Clientes, los Proveedores, los Productos Sustitutos y los Potenciales Nuevos Competidores. Sin embargo, recientemente, se ha agregado una sexta fuerza: El Estado y el Gobierno (Porter, 2008) como lo muestra la siguiente figura.



**Figura 4. Las 5 fuerzas de Porter.**

**Nota:** (Porter, 2008)

#### 2.2.2. Dimensiones

- **Estrategias de liderazgo en costos**

La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgo

en costos, aunque éste se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. Diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de capacidad de utilización logrado y los vínculos con proveedores y distribuidores. Entre otros elementos del costo que se deben tomar en cuenta en la elección de alternativas de estrategias están el potencial de compartir costos y conocimiento dentro de la empresa, los costos de IyD relacionados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de la mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los costos de embarque. (David, 2013)

- **Estrategias de diferenciación**

Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación. (David, 2013)

- **Estrategias de enfoque**

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque. Las empresas grandes y medianas pueden usar de manera eficaz estrategias con base en el enfoque sólo en conjunto con estrategias de

diferenciación y de liderazgo en costos. Todas las empresas, en principio, siguen una estrategia de diferenciación y, puesto que sólo una empresa se diferencia a sí misma con el costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otras formas de diferenciar sus productos. (David, 2013)

### **2.2.3. Satisfacción del Cliente**

#### **a) El liderazgo en la calidad de servicio**

En las empresas de servicio, el liderazgo además de contener todos los aspectos ya incluidos en el punto de los nuevos roles gerenciales, implica un liderazgo de servicio en todos los niveles de la organización, que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesarias para mantener y potenciar el compromiso entre los servidores. Gerenciar no es suficiente. El trabajo en el área de los servicios puede ser difícil y desmoralizante: clientes groseros, normas muy restrictivas, muchos clientes a ser atendidos, exceso de horas extras, etc. Por todo eso el personal necesita de una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanentes que le desafíe a dar siempre lo mejor de sí, trabajo en equipo y normas que apoyen su trabajo. Esa es la esencia del liderazgo. Liderizar para los SERVICIOS, es enfatizar en los recursos emocionales y espirituales de una organización, en sus valores y aspiraciones. El énfasis en los recursos físicos es delegable en los gerentes, no en los líderes. Entonces, la razón por la que muchas empresas de servicio no enfocan en los clientes es porque no disponen de un liderazgo fuerte. La mala calidad de servicio no es un problema únicamente de estructura, de procesos o de investigaciones inadecuadas. El servicio pobre es consecuencia de que las personas que en la organización tienen la responsabilidad del liderazgo, por una razón u otra, no lo ejercen. (Albrecht, K. y Bradford, L., 2004)

**b) La satisfacción del cliente en tres categorías principales del negocio**

Las tres principales categorías de un negocio son los proveedores de servicios, los fabricantes de productos y los comercios. Todos ofrecen a las empresas que operan en ellas un escenario donde pueden demostrar su profundo conocimiento de las distintas maneras en las que su negocio afecta a los clientes, y utilizar ese conocimiento para optimizar tanto sus ventas como la satisfacción de aquellos. (Denove, C. y Power, J., 2006)

**Los proveedores de servicios.** Para asegurar la satisfacción óptima de sus clientes, los proveedores de servicios tienen que cumplir tres criterios muy distintos entre sí:

- La calidad objetiva del servicio prestado.
- La experiencia subjetiva que el cliente tiene de la prestación del servicio.
- El proceso de prestación del servicio. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Para evaluar correctamente a un proveedor es esencial diferenciar la calidad tangible del servicio y la satisfacción de la manera en que ese servicio se presta. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Mike Diamond y su empresa de fontanería ilustran las consecuencias de la capacidad de un emprendedor para atraer a sus clientes rediseñando un servicio en función de los tres criterios mencionados. Diamond empezó muy joven a ejercer su profesión de fontanero, pero pronto se sintió frustrado al ver que la calidad de su trabajo, por más alta que fuera, tardaba en traducirse en la expansión de su negocio. Enfrentado a esta paradoja, Diamond descubrió dos elementos clave que actuaban en la experiencia de los clientes con los de su profesión: la habilidad técnica de un fontanero y la percepción de la misma por el cliente. Dado que la mayoría de los fontaneros eran competentes en su trabajo, el problema lo representaba la segunda cuestión. El

concepto de fontanero que predomina en la sociedad es más o menos el de un hombre algo primitivo, mal aseado, y cuya presencia incomoda por muy buen profesional que sea. Diamond cayó en la cuenta de que la ventaja competitiva residía en ofrecer un aspecto y un comportamiento de sus fontaneros alejado de ese cliché. Así fue como decidió lanzar una campaña publicitaria para su empresa de fontanería bajo el lema de “Oler bien”. Sus empleados tenían la obligación de aparecer cada mañana en el trabajo bien afeitados y aseados; en caso contrario, no podrían salir a trabajar. En los anuncios se garantizaba la devolución del dinero al cliente si el fontanero no aparecía a tiempo o no presentaba un aspecto cuidado. Una vez dentro de la casa, debía preocuparse de no ensuciar el suelo y limpiar cualquier mancha o resto que quedara una vez terminado el trabajo. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Lo que Diamond buscaba con esta campaña era una reacción entusiasta en sus clientes, que les impulsara a recomendar su empresa entre sus amigos y conocidos. La respuesta del público cumplió las expectativas de Diamond y se convirtió en el mayor contratista de fontanería de Los Ángeles. El reconocimiento y las manifestaciones en su favor de sus clientes se convirtieron en el principal motor de su negocio. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Los fabricantes de productos. Los criterios de satisfacción de clientes para los fabricantes de productos se pueden dividir en dos grupos: los primarios y los secundarios. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Así, entre los primarios se encuentran:

- El acabado del producto (sus características, funcionamiento, diseño, etc.).
- La calidad del producto o su capacidad de funcionar sin defectos en el tiempo. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Los criterios secundarios son:

- La experiencia que tiene el cliente de la venta.

- La experiencia que tiene el cliente del servicio post-venta. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Esta división se debe a que el logro de los criterios primarios depende directamente del fabricante, mientras que los secundarios requieren de la participación de los mayoristas y del servicio post-venta. La capacidad que tiene el fabricante y sus mayoristas o concesionarios de cumplir con todos los criterios determina el nivel general de satisfacción de sus clientes. (Denove, C. y Power, J., 2006)

La marca Lexus de Toyota se convirtió en una leyenda precisamente por conseguir la excelencia en el cumplimiento de todos estos criterios desde sus inicios. Cuando a mediados de los ochenta del siglo XX, la presencia de los fabricantes de coches japoneses en el mercado de EEUU era ya una realidad, la industria estadounidense se consolaba pensando en que al menos conservaba el monopolio de los automóviles de gama alta, mientras que el mercado de los coches de lujo estaba dominado por los europeos. Esta situación hizo que la reacción ante el anuncio de Toyota de lanzar al mercado un modelo de lujo, llamado Lexus, fueran irónicos comentarios de sus competidores norteamericanos y europeos. A pesar de ello, Toyota no desistió de su determinación y se propuso redefinir el concepto del coche de lujo más allá de sus atributos tradicionales (asientos de cuero o un potente motor), extendiéndolo a la experiencia total para el propietario, que incluía un vehículo libre de defectos con un servicio de venta excepcional. Gracias a un rápido desarrollo, el modelo estuvo listo para su lanzamiento en 1989. Su precio estaba por debajo de los 40.000 dólares, casi la mitad que el de los modelos Mercedes de igual categoría. Al principio la venta fue cumpliendo con las expectativas de Toyota, hasta que dos clientes de dos puntos diferentes del país reclamaron por un pequeño fallo en el control de cruce del automóvil. Debido a que Toyota estaba en el centro de atención, tanto de la prensa del momento como de sus competidores, a causa del lanzamiento del Lexus, estas dos demandas aisladas

amenazaban con perjudicar seriamente la reputación de la compañía. Toyota disponía de dos opciones para afrontar la crisis: resolver el contratiempo de esos dos clientes reparando la deficiencia y esperando a ver si se repetía en otros vehículos, o retirar todas las unidades vendidas para corregir el defecto aparecido. Dada la fuerte apuesta que la compañía había hecho por un nivel de calidad y servicio óptimos, no cabía más que la segunda alternativa. Lexus debía enfrentarse al reto haciéndolo por todo lo alto y dar un ejemplo del que todavía hoy se sigue hablando en la industria automovilística. Así, en unos meses sacaron de la circulación todos los Lexus vendidos: los propietarios recibieron una detallada carta de disculpas, se les informó de que el personal del concesionario iba a encargarse personalmente de retirar el coche y a dejarles otro en sustitución mientras se llevaban a cabo la revisión y la reparación. Cuando estas concluyeron, cada uno de los Lexus se devolvió a su propietario puesto a punto, recién lavado y con el depósito de gasolina lleno, además de una cesta de regalo en el asiento del conductor como agradecimiento por su espera. Con ese gesto, Lexus dio una lección a todo el mundo de lo que significa “estar orientado hacia el cliente”. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Los comercios. La satisfacción del cliente con un comercio está condicionada por cuatro factores:

- Ubicación.
- Selección de productos que ofrece.
- Precios.
- La experiencia de compra. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Aunque los clientes no consideran de manera consciente cada uno de estos elementos antes de realizar sus adquisiciones, todos ellos influyen de manera equilibrada en su decisión de comprar. De los cuatro factores, los tres primeros resultan sencillos de medir y definir, mientras que el cuarto -la experiencia- se resiste tanto a la medición como a la definición y puede tener más peso en la decisión de compra. La experiencia se ve a su vez influida por otros tres ingredientes:

- El ambiente de las instalaciones (limpieza, presentación, etc.)
- El trato (amabilidad, disponibilidad para ofrecer ayuda, etc.)
- Las políticas de la empresa (devoluciones, cambios, horarios, etc.) (Denove, C. y Power, J., 2006)

Staples constituye un excelente ejemplo de una compañía que comprende a la perfección la interrelación entre todos estos elementos. En 1986, Staples inauguró una gran superficie comercial dedicada a la venta de material de oficina. Hasta entonces, esos productos se vendían en pequeños comercios con una selección limitada de productos. Gracias al acierto de aplicar la idea de gran superficie comercial al material de oficina, sus tiendas pronto se convirtieron en un punto de referencia en las ciudades. Los establecimientos disponían de todo tipo de objetos para el despacho, desde los sacapuntas hasta los últimos modelos de centros multifunción, cada uno de ellos de hasta tres o cuatro marcas distintas. El mercado al que Staples se dirigía era muy amplio: no sólo compradores individuales entraban en sus locales, sino que era el proveedor de material de oficina de grandes empresas. Decidida a desarrollar aún más su negocio, la compañía se aplicó en estudiar los motivos de compra de sus clientes. La conclusión fue que el principal factor para elegir Staples era su inventario. Como consecuencia, se adoptó un nuevo lema publicitario: “Sí, nosotros lo tenemos”. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Al cabo de unos años, a mediados de los noventa, las ventas anuales de Staples alcanzaron la cifra de 3.000 millones de dólares y parecía que su crecimiento era imparable. Sin embargo, con el final de la década aparecieron sus competidores (OfficeMax y Office Depot) y se produjo el estallido de la burbuja de Internet, que ocasionó grandes estragos entre los proveedores de material de oficina. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Ante esta situación, la dirección de Staples decidió buscar salida en sus clientes: dado que la manera de diferenciarse del resto ya no podía

ser la selección de productos, sólo quedaba mejorar el servicio al cliente, es decir, la experiencia que éstos tenían de comprar en una tienda Staples. Tras un sondeo entre los consumidores, la compañía decidió introducir cambios en dos capítulos que incidían en la experiencia de compra: las instalaciones y el trato con el cliente. Según los compradores, las instalaciones de Staples mantenían un aire demasiado cercano a los “años ochenta”, que le recordaba a un almacén, y preferían un entorno donde fuera más fácil encontrar lo que necesitaban. Como respuesta, e inspirándose en el pequeño comercio que en su origen fue Staples, la compañía eliminó unos 800 artículos de su inventario y “suavizó” la sensación de nave industrial que se respiraba en sus tiendas, colocando unos letreros más grandes y legibles. En cuanto al trato que se dispensaba a los clientes, Staples apostó por dar a los vendedores un papel más activo y les proporcionó la formación necesaria para ayudar a aquellos a realizar una compra bien informada. Si alguien preguntaba por la ubicación de un determinado artículo en la tienda, el dependiente tenía la obligación de acompañarlo y permanecer junto a él para ayudarle a elegir. Por último, la compañía se cuidó de conseguir la mejor política de devolución en el sector. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Este énfasis en un trato personal y considerado hacia el cliente no tardó en traducirse en beneficios para la compañía: sus ventas aumentaron un 11% entre 2003 y 2004 y su posición como gigante en el mercado se consolidó firmemente. (Denove, C. y Power, J., 2006)

Aunque esta haya sido la fórmula del éxito para Staples, existen otras muchas y diferentes para aplicar a cada empresa en particular. Lo que es seguro es que ninguna de ellas empezará a dar resultados hasta que la empresa no identifique cuáles son los factores que están condicionando la satisfacción de sus clientes y dedique todos sus esfuerzos a controlarlos. (Denove, C. y Power, J., 2006)

**c) Satisfacción de los clientes**

(Amaru, 2009), la satisfacción de los clientes es un objetivo prioritario para todas las empresas. Sin clientes satisfechos, se comprometen las demás medidas de desempeño. Los indicadores de satisfacción de los clientes que pueden usarse para planear y medir el desempeño de una organización son, por ejemplo:

- Satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la organización.
- Retención (fidelización) de los clientes.
- Obtención de nuevos clientes.
- Volumen de reclamaciones.
- Atención a las reclamaciones.
- Facilidad de acceso a los servicios de asistencia a los clientes.
- Repetición de negocios (o lealtad de los clientes). (Amaru, 2009)

Cuando se considera la eficacia, la inclusión del cliente en la definición de calidad se vuelve prioritaria. La calidad empieza a convertirse entonces en algo más que hacer productos sin defectos. La calidad, cuando se piensa en el cliente, significa ofrecer el producto o servicio adecuado que satisfaga necesidades específicas. Por lo tanto, el problema de administrar la calidad no se reduce a planear especificaciones y a hacer el producto en forma correcta. Dentro de la perspectiva de la eficacia, calidad es hacer el producto correcto de manera correcta (Amaru, 2009)(pág. 284-285).

**d) Medición de la satisfacción**

La medición de satisfacción provee insumos que alertan sobre brechas entre lo que los clientes esperan y lo que efectivamente se les está brindando. Los clientes insatisfechos son más proclives a decir sus disgustos a amigos que los que están satisfechos. En el caso de los servicios, donde por lo general productor y receptor interactúan personalmente (Fernández, P. y Bajac, H., 2012).

e) **Características de un buen sistema de medición de satisfacción.**

Según (Fernández, P. y Bajac, H., 2012), para medir si este objetivo realmente se está logrando, ésta debe contar con un sistema de medición que reúna las siguientes características:

- **Debe ser permanente**

Esto no implica que se tengan resultados generalizables para toda la población de clientes en todo momento. (Fernández, P. y Bajac, H., 2012)

- **Debe proveer un punto de comparación competitivo**

Las mediciones de satisfacción no solamente deben abarcar la opinión de los clientes acerca del desempeño de la empresa. (Fernández, P. y Bajac, H., 2012)

- **Debe ofrecer información a nivel de cada local (Si hay más de uno)**

En caso de que la empresa tenga varias sedes, las mediciones deben efectuarse en cada una de ellas y no ser consideradas en conjunto. (Fernández, P. y Bajac, H., 2012)

f) **Decálogo de la Satisfacción del Cliente**

Alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio. (Gonzalez, 2012)

Seguidamente se presenta un decálogo de ideas para meditar:

1. Compromiso con un servicio de calidad: toda persona de la organización tiene casi la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes. (Gonzalez, 2012)
2. Conocimiento del propio producto o servicio: transmitir claramente conocimientos de interés para el cliente acerca de las características del propio producto o servicio ayuda a ganar la confianza de éste. (Gonzalez, 2012)
3. Conocimiento de los propios clientes: aprender todo lo que resulte posible acerca de los clientes para que se pueda enfocar el

producto o servicio a sus necesidades y requerimientos. (Gonzalez, 2012)

4. Tratar a las personas con respeto y cortesía: cada contacto con el cliente deja una impresión, sin importar el medio utilizado (e-mail, teléfono, personalmente, etc.). Esta impresión debe denotar siempre corrección en el trato. (Gonzalez, 2012)
5. Nunca se debe discutir con un cliente: desde luego que no siempre tiene la razón, pero el esfuerzo debe orientarse a recomponer la situación. Muchos estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harían negocios nuevamente con las empresas que resuelven un problema a su favor. (Gonzalez, 2012)
6. No hacer esperar a un cliente: los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar ágilmente las comunicaciones y la toma de decisiones.
7. Dar siempre lo prometido: una falla en este aspecto genera pérdida de credibilidad y de clientes. Si resulta inevitable un incumplimiento, se debe pedir disculpas y ofrecer alguna compensación. (Gonzalez, 2012)
8. Asumir que los clientes dicen la verdad: aunque en ciertas ocasiones parezca que los clientes están mintiendo, siempre se les debe dar el beneficio de la duda.
9. Enfocarse en hacer clientes antes que ventas: mantener un cliente es más importante que cerrar una venta. Está comprobado que cuesta seis veces más generar un cliente nuevo que mantener a los existentes. (Gonzalez, 2012)
10. La compra debe ser fácil: la experiencia de compra en el punto de venta, página web, catálogo, etc, debe ser lo más fácil posible, y debe ayudar a los clientes a encontrar lo que estás buscando. (Gonzalez, 2012)

**g) El servicio al cliente ahorra dinero**

(Tschohl, 2008), un sistema de servicios orientado a la satisfacción de clientes no sólo produce dinero; también lo ahorra. Hemos visto que una política orientada a conservar clientes reduce inversiones en

el área de marketing. El dinero no desembolsado en actividades de marketing significa beneficios.

Un programa profesional de servicios al cliente permite a una empresa reducir sus inversiones en marketing, ya que se pierden menos clientes. Se debe sustituir a una menor cantidad de ex clientes. (Tschohl, 2008)

La revista Club Industry, editada para los miembros de algunos clubes de hombres de negocios (como los clubes de salud), señala que con una captación promedio de 2000 miembros y un índice de pérdidas de 40 por ciento, un club debe captar un mínimo de 800 nuevos miembros cada año para mantenerse a flote. El costo de captar 800 nuevos socios puede representar un buen “mordisco” en el presupuesto, sigue diciendo la citada revista. “Un buen servicio puede costar dinero, pero no tanto como una campaña eficaz para captar nuevos socios”, observa la revista. “Si el mismo club logra reducir su índice de pérdidas de socios a la mitad, como resultado de un mejor servicio, sólo necesitaría atraer 400 nuevos socios por año” (Tschohl, 2008) (pág. 41).

#### **h) Satisfacción y productividad.**

(Robbins, S. y Coulter, M., 2010), después de los Estudios de Hawthorne, los gerentes creyeron que los trabajadores felices eran trabajadores productivos. Como no ha sido fácil determinar si la satisfacción laboral desencadenó la productividad laboral o viceversa, algunos investigadores de administración creyeron que esta convicción era errada por lo general. No obstante, podemos decir con cierta seguridad que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte. También, las organizaciones con el mayor número de empleados satisfechos tienden a ser más efectivas que las organizaciones con el menor número de empleados satisfechos (pág. 285).

**i) Satisfacción y ausentismo.**

(Robbins, S. y Coulter, M., 2010), dice que “Aunque las investigaciones muestran que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos, la correlación no es sólida. Si bien tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, existen otros factores que afectan la relación. Por ejemplo, las organizaciones que ofrecen la prestación de licencia por enfermedad alientan a todos sus empleados, incluso a aquellos altamente satisfechos, a tomarse esos días de "licencia". Supongamos que su trabajo no es monótono y usted lo encuentra satisfactorio, aun así usted quizá se tome un día de "licencia" para disfrutar de un fin de semana de tres días o para jugar al golf en un tibio día de primavera, siempre que tomarse esos días no resulte en un castigo” (pág. 285).

**j) Satisfacción y rotación.**

Las investigaciones acerca de la relación entre satisfacción y rotación son más contundentes que las otras investigaciones mencionadas hasta ahora. Los empleados satisfechos tienen niveles menores de rotación, mientras que los empleados insatisfechos tienen niveles más elevados de rotación. Aunque factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas sobre las oportunidades de otros empleos y la duración del empleo en la organización, también afectan la decisión de un empleado de retirarse. Las investigaciones indican que el nivel de satisfacción es menos importante a la hora de predecir la rotación de los empleados destacados, ya que la organización normalmente hace todo lo posible por conservarlos (por ejemplo, aumentos de sueldo, elogios, oportunidades de ascenso) (Robbins, S. y Coulter, M., 2010) (pág. 285).

**k) Satisfacción laboral y satisfacción del cliente.**

¿La satisfacción laboral está relacionada con los resultados positivos de la clientela? Para los empleados de primera línea que están en contacto con los clientes, la respuesta es "sí". Los empleados

satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente. ¿Por qué? En las compañías de servicio, la retención y deserción de clientes dependen por mucho de la manera en que los empleados de primera línea tratan a los clientes. Los empleados satisfechos tienden a ser más amigables, alegres y receptivos, cualidades que los clientes aprecian. Y dado que los empleados satisfechos normalmente no dejan sus empleos, es más probable que los clientes se encuentren con caras familiares y reciban un servicio experimentado. Estas cualidades ayudan a construir la satisfacción y lealtad de los clientes (Robbins, S. y Coulter, M., 2010) (pág. 286).

#### **2.2.4. Dimensiones**

##### **Rendimiento percibido**

El rendimiento percibido se estudia mediante el valor del producto o servicio recibido por el cliente y también se lo determina como resultado. (Velarde, 2016)

##### **Las expectativas**

Las expectativas que perciben los clientes se teorizan a través de las esperanzas que son inherentes al cliente, a través de la relación subjetiva con el cliente y las esperanzas que son generadas por la empresa. (Velarde, 2016)

##### **Niveles de Satisfacción**

Los niveles de satisfacción se han definido mediante el grado de lealtad hacia una marca o empresa y a su vez como el grado de experiencia del cliente. (Velarde, 2016)

### **2.3. Definiciones conceptuales**

- **Administración estratégica**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos (David, 2013)

- **Alianzas estratégicas y asociación**

Una alianza estratégica es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad. (David, 2013).

- **Calidad**

Es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien (Tigani, 2006)

- **La estrategia de funciones,**

dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente. (Hill & Jones, 2011)

- **La estrategia de negocio,**

Que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos

de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas. (Hill & Jones, 2011)

- **La estrategia global**

se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global. (Hill & Jones, 2011)

- **Intercambio**

Acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio (Kotler & Armstrong, 2013)

- **Mercado**

Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2013)

- **Opciones Estratégicas**

Consideramos a las opciones estratégicas como la gama de alternativas que tiene la empresa para manejar sus fuerzas impulsoras y definir la estrategia a utilizar en el futuro. (Reyes, 2012)

- **Respuesta**

La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción (Tigani, 2006)

- **Satisfacción del cliente**

Grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor (Kotler & Armstrong, 2013)

- **Servicio**

Es cualquier trabajo hecho por una persona en beneficio de otra. (Tigani, 2006)

- **Valor percibido por el cliente**

Evaluación que hace el cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, con respecto a las ofertas de los competidores (Kotler & Armstrong, 2013).

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Las estrategias competitivas influyen en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- a) El liderazgo en costos influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.
- b) La diferenciación influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.
- c) El enfoque influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. Diseño de la investigación**

#### **3.1.1. Tipo**

El tipo de investigación es aplicada, según (Carrasco, 2006), dice que “esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad”.

#### **3.1.2. Nivel**

Es de nivel correlacional, según (Hernández, R & Fernández, C. & Baptista, P., 2014), menciona que “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.

#### **3.1.3. Diseño**

Es de diseño no experimental, (Hernández, R & Fernández, C. & Baptista, P., 2014), lo define como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”.

### **3.2. Población y muestra.**

#### **3.2.1. Población.**

La población de estudio está conformada por 130 colaboradores y 125

clientes del Operador Logístico New Transport.

### 3.2.2. Muestra

En este trabajo de investigación se aplicó la fórmula de población finita para hallar la muestra necesaria:

Donde:

$n$  = muestra

$Z^2$  = Valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza. (95%)

$p$  = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

$q$  = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio ( $1 - p$ ).

$e$  = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio.

Remplazando tenemos:

$$Z^2 = 3.84 \quad p = 0.5 \quad q = 0.5 \quad N = 130 \quad e^2 = 0.0025$$

Obtenido como resultado: 97.32 colaboradores

Usamos además la fórmula de la muestra ajustada

$n$  = Muestra ajustada

$n'$  = Muestra hallada con la fórmula de población finita

$N$  = Población

Entonces

$n = ?$

$n' = 97.32$

$N = 130$

Por lo tanto, la muestra ajustada es 56 colaboradores y 54 clientes del Operador Logístico New Transport

### 3.3. Operacionalización de las variables

**Tabla 1.** Operacionalización de las variables

Variable Y Estrategias competitivas	Liderazgo en costos	Ventas
		Publicidad
		Proveedores
	Diferenciación	Rediseñar
		Marca
		Tecnología
		Calidad
	Enfoque	Precio
		Segmentación
		Posicionamiento
Variable Y Satisfacción del cliente	Rendimiento percibido	Especialización
		Demanda
	Expectativas	Resultado
		Desempeño
		Percepción
	Niveles de satisfacción	Motivación
		Expectativas
	Insatisfacción	
	Satisfacción	
	Complacencia	

**Nota:** Adaptado de (Garagate, 2017) y (Velarde, 2016)

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Técnicas

En el recojo de información se utilizó la encuesta. De las estrategias competitivas de (Garagate, 2017), y de satisfacción del usuario de (Velarde, 2016).

Estas encuestas fueron validadas con el alfa de Cronbach, obteniendo lo siguiente:

**Tabla 2.** Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

En la tabla 2, resumen de procesamiento de casos, se ha tomado 10 encuestas a los colaboradores del Operador Logístico New Transport.

**Tabla 3.** Estadísticas de fiabilidad de las estrategias competitivas

Alfa de Cronbach	N de elementos
,807	36

En la tabla 3, estadísticas de fiabilidad, el alfa de Cronbach alcanza el 0.804 que corresponde a la encuesta de competencias digitales

**Tabla 4.** Estadísticas de fiabilidad de la satisfacción del cliente

Alfa de Cronbach	N de elementos
,837	15

En la tabla 4, estadísticas de fiabilidad, al alfa de Cronbach alcanza el 0.837 que corresponde la encuesta enseñanza aprendizaje.

(George & Mallery, 2003), propone los siguientes valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

-Coeficiente alfa >.9 es excelente

- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

Por lo que comparando con la tabla de George & Mallery, nuestro resultado de 0.807 y 0.837 se ubican en el rango de bueno, por lo que se acepta la fiabilidad de las encuestas para aplicarlas a la muestra.

Además, se realizó la prueba de Kolmogórov-Smirnov, para conocer la prueba estadística a usar: Prueba de correlación de Pearson o Rho de Spearman.

Si la sig. Asintótica (bilateral) es mayor a cero, los datos tienen una distribución normal, por lo tanto, se realizará la prueba de Correlación de Pearson, caso contrario el Rho de Spearman

**Tabla 5. Prueba de Kolmogórov-Smirnov**

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo en costos	,290	56	,000	,799	56	,000
Diferenciación	,316	56	,000	,811	56	,000
Enfoque	,302	56	,000	,819	56	,000
Estrategias competitivas	,312	56	,000	,780	56	,000
Satisfacción del usuario	,289	56	,000	,672	56	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En nuestro trabajo de investigación los datos son mayores a 50, por lo que usaremos la prueba de Kolmogórov-Smirnov, donde la sig. (bilateral) es igual a cero, por lo que la distribución de datos no es normal, por lo que se realizará la prueba estadística no paramétrica del Rho de Spearman.

### **3.4.2. Instrumentos**

Para el recojo de información se utilizó un cuestionario estructurado de 36 preguntas para las estrategias competitivas de (Garagate, 2017), con las alternativas de Siempre (5) – Casi siempre (4) – A veces (3) - Casi nunca (2) – Nunca (1) y 15 preguntas para la satisfacción de los clientes de (Velarde, 2016), con las alternativas: 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo

### **3.5. Técnicas para el procesamiento de la información**

El análisis de datos es de manera continua, la información se ha procesado para su organización y análisis se aplicando lo siguiente:

- Para procesar datos se utilizó el programa de Excel.
- Para análisis estadístico se utilizó el programa SPSS

## CAPÍTULO IV

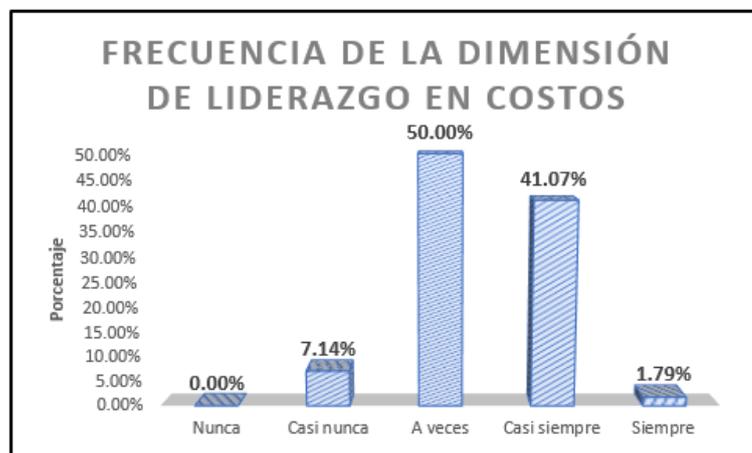
### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

En la tabla 6, respondieron los 56 encuestados, que un 50% (28) a veces, el 41.07% (23) Casi siempre, 7.14% (4) casi nunca y solo el 1.79% (1) Siempre se tiene liderazgo en costos, teniendo atender y satisfacer a sus clientes, traten de mejorar las técnicas de marketing, mejorar los precios y ofertas de parte de sus proveedores, intenten modificar su forma de trabajo en sus procesos administrativos.

**Tabla 6. Frecuencia de la dimensión liderazgo en costos**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	4	7,14
	A veces	28	50,00
	Casi siempre	23	41,07
	Siempre	1	1,79
	Total	56	100,00

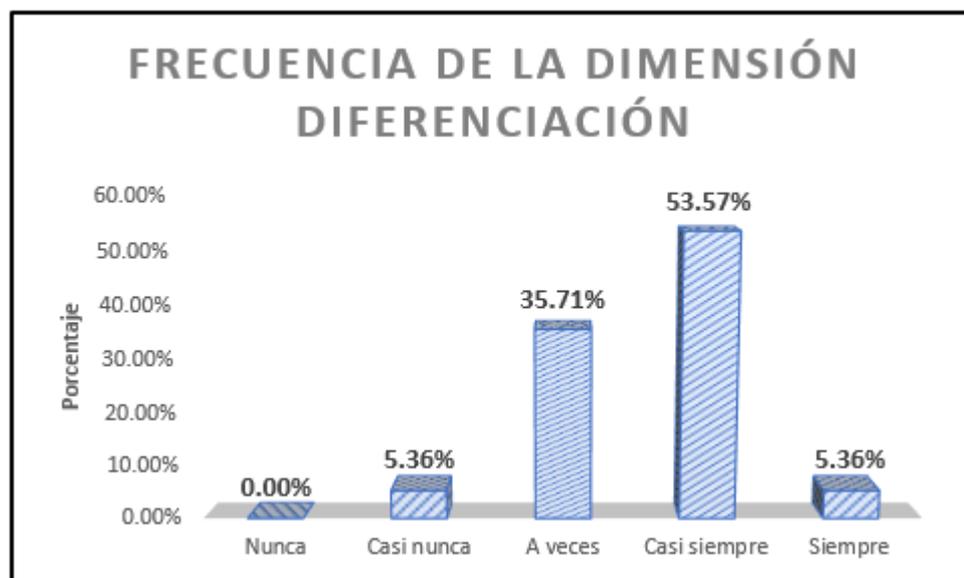


**Figura 5. Frecuencia de la dimensión liderazgo en costos**

En la tabla 7, respondieron los 56 encuestados, que un 53.57% (30) casi siempre, el 35.71% (20) A veces, 5.36% (4) casi nunca y siempre tienen una diferenciación, donde la marca y el logotipo es importante para sus ventas, se viene implementando con equipos tecnológicos adecuados para las actividades de la empresa, se viene mejorando el almacenamiento y embalajes para los productos, tratan de tener precios expectantes para los diversos servicios que brindan.

**Tabla 7. Frecuencia de la dimensión diferenciación**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,00
	Casi nunca	3	5,36
	A veces	20	35,71
	Casi siempre	30	53,57
	Siempre	3	5,36
	Total	56	100,00

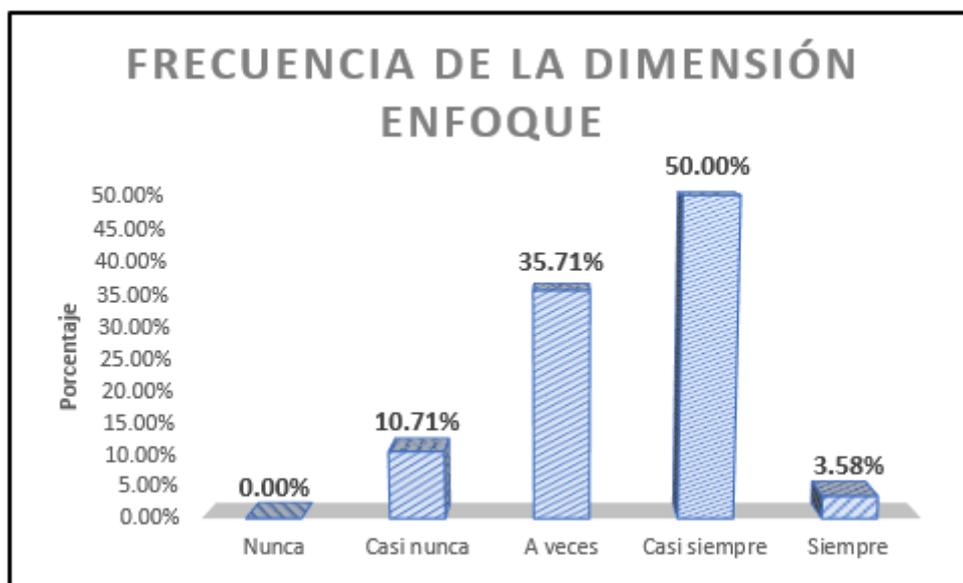


**Figura 6. Frecuencia de la dimensión diferenciación**

En la tabla 8, respondieron los 56 encuestados, que un 50% (28) casi siempre tienen un enfoque diferente, el 35.71% (20) A veces, 10.71% (6) casi nunca y 3.58% (2) siempre, tiene que ver con el enfoque, donde sus servicios están al alcance de todo lo segmentos, utiliza herramientas de marketing adecuadas para el reconocimiento de su marca, se tiene que especializar mejor lo que hacen, mejora el conocimiento de las principales necesidades y oportunidades del consumidor nacional e internacional.

**Tabla 8. Frecuencia de la dimensión Enfoque**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	6	10,71
	A veces	20	35,71
	Casi siempre	28	50,00
	Siempre	2	3,58
	Total	56	100,00



**Figura 7. Frecuencia de la dimensión Enfoque**

En la tabla 9, respondieron los 56 encuestados, que un 50% (28) casi siempre tienen estrategias competitivas, el 42.86% (24) A veces, 5.36% (3) casi nunca y 1.78% (1) siempre, las estrategias competitivas tienen que ver con su liderazgo en costos, diferenciación y enfoque que debe tener la empresa.

**Tabla 9. Frecuencia de la variable estrategias competitivas**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,00
	Casi nunca	3	5,36
	A veces	24	42,86
	Casi siempre	28	50,0
	Siempre	1	1,78
	Total	56	100,00

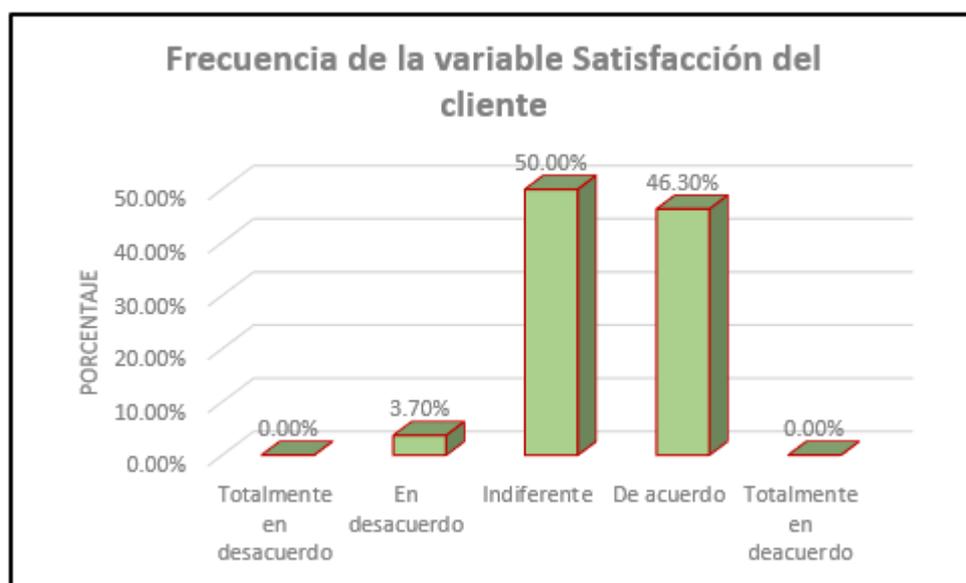


**Figura 8. Frecuencia de la variable estrategias competitivas**

En la tabla 10, los 54 clientes respondieron, que un 50% (27) se muestran indiferentes, el 46.30% (25) de acuerdo y el 3.70% (2) en desacuerdo con su satisfacción frente a la empresa, donde esta divido las opiniones respecto a que se sienten bien al llegar a la empresa, casi conformes con el desempeño de los empleados, la eficiencia no adecuada en su atención, el servicio que brindan tienen que mejorar frente a sus clientes, no están aún satisfechos con la cortesía y el trato que les dan en la empresa, y los clientes no disfrutaban totalmente con la variedad de servicios que les brindan.

**Tabla 10. Frecuencia de la variable Satisfacción del cliente**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	2	3,70
	Indiferente	27	50,00
	De acuerdo	25	46,30
	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	Total	54	100,0



**Figura 9. Frecuencia de la variable Satisfacción del cliente**

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### Hipótesis específica 1

El liderazgo en costos influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

Para hallar la relación de la hipótesis específica, se utilizó la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, proponiendo las hipótesis estadísticas:

**H<sub>0</sub>:** El liderazgo en costos no influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

**H<sub>a</sub>:** El liderazgo en costos influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

Si la Significación bilateral es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Según la tabla 11 se puede apreciar que a un nivel de 0.01, con un Sig. Bilateral igual a 0.000, y un coeficiente de correlación de 0.805

**Tabla 11. Correlaciones del liderazgo en costos y la satisfacción del cliente**

		Liderazgo en costos	Satisfacción del cliente
Rho de Spearman	Liderazgo en costos	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	56
	Satisfacción del cliente	Coefficiente de correlación	,805**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	54

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Hipótesis específica 2

La diferenciación influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

Para hallar la relación de la hipótesis específica, se utilizó la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, proponiendo las hipótesis estadísticas:

**H<sub>0</sub>:** La diferenciación no influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

**H<sub>a</sub>:** La diferenciación influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

Si la Significación bilateral es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Según la tabla 12 se puede apreciar que a un nivel de 0.01, con un Sig. Bilateral igual a 0.000, y un coeficiente de correlación de 0.694

**Tabla 12. Correlaciones de la diferenciación y la satisfacción del cliente**

		Diferenciación	Satisfacción del cliente
Rho de Spearman	Diferenciación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,694**
		N	,000
	Satisfacción del cliente	Coeficiente de correlación	56
		Sig. (bilateral)	54
		N	,694**
			,000
			54

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Hipótesis específica 3

El enfoque influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

Para hallar la relación de la hipótesis específica, se utilizó la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, proponiendo las hipótesis estadísticas:

**H<sub>0</sub>:** El enfoque no influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

**H<sub>a</sub>:** El enfoque influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

Si la Significación bilateral es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Según la tabla 13 se puede apreciar que a un nivel de 0.01, con un Sig. Bilateral igual a 0.000, y un coeficiente de correlación de 0.811

**Tabla 13. Correlaciones del enfoque y la satisfacción del cliente**

			Enfoque	Satisfacción del cliente
Rho de Spearman	Enfoque	Coeficiente de correlación	1,000	,811**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	54
	Satisfacción del cliente	Coeficiente de correlación	,811**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	54	54

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Hipótesis general

Las estrategias competitivas influyen en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

Para hallar la relación de la hipótesis específica, se utilizó la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, proponiendo las hipótesis estadísticas:

**H<sub>0</sub>:** Las estrategias competitivas no influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

**H<sub>a</sub>:** Las estrategias competitivas influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.

Si la Significación bilateral es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Según la tabla 14 se puede apreciar que a un nivel de 0.01, con un Sig. Bilateral igual a 0.000, y un coeficiente de correlación de 0.838

**Tabla 14. Correlaciones Las estrategias competitivas y la satisfacción del cliente**

		Estrategias competitivas	Satisfacción del cliente
Rho de Spearman	Estrategias competitivas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	56
	Satisfacción del cliente	Coeficiente de correlación	,838**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	54

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusión

(**Garagate, 2017**), en su trabajo de investigación titulado “Estrategias Competitivas de la Empresa Exportadora de Quinoa Aligood S.A.C, Distrito de San Luis Lima, 2015”. Su objetivo general fue: Describir las estrategias competitivas para la empresa exportadora de quinua, concluyó en: **a)** En esta investigación se logró identificar la opinión que tienen los colaboradores respecto a las estrategias competitivas de la empresa exportadora de quinua ALIGOOD, distrito de San Luis Lima, dijeron que lograban un nivel de regular (70%) como se evidencia en la Tabla 2. **b)** Respecto a las "estrategias competitivas" se logró identificar la opinión que tienen los colaboradores, de la empresa cuando exportaban quinua, dijeron que lograban un nivel de regular (70%) a bueno (10%) como se evidencia en la Tabla 2; (**Angulo, 2016**), en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio de la Caja Huancayo Agencia Pichanaki – 2014”, Concluyó que Las estrategias competitivas influyen en un 93% en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio de la caja Huancayo agencia Pichanaki – 2014, ya que se consideró dentro de estas estrategias al liderazgo en costes, diferenciación y segmentación. La calidad de servicio que se ofrece dependerá en gran magnitud para que los usuarios regresen por el servicio; (**Velasquez, 2016**), en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas para las pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015”, Concluyó que Los resultados mostraron que solo el 40 % de las Pymes exportadora de ropa deportiva presentan una utilización “Buena” de las estrategias competitivas, mientras que el 60% restante las utiliza en una medida “Regular”; (**Villano, 2015**), en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores

en el distrito de Andahuaylas, 2015”, concluyó que con relación al objetivo general: Analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores mediante la aplicación del cuestionario estructurado en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor de “sig.” es de 0.000 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95 % que existe relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento. Asimismo, la correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,510, entonces se concluye que existe una correlación positiva moderada.

Nosotros coincidimos con los autores anteriormente mencionados, al haber comprobado que existe influencia entre las estrategias competitivas y la satisfacción del cliente con una correlación de 0.838, además que de 56 encuestados 50% (28) y el 42.86% (24) respondieron casi siempre y a veces, que la empresa tiene estrategias competitivas, pero le falta ser más contundente en ello.

(Garagate, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Estrategias Competitivas de la Empresa Exportadora de Quinoa Aligood S.A.C, Distrito de San Luis Lima, 2015”, concluyó que la relación del liderazgo en costos se logró identificar la opinión que tienen los colaboradores, de la empresa cuando exportaban quinua, dijeron que lograban un nivel de regular (70%) a bueno (10%) como se evidencia en la Tabla 5.; (Trujillo, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Estrategia competitiva que reconocen los clientes en la EMPRESA NIZARSAC de la ciudad de Trujillo 2017”, concluyó que se describió la estrategia competitiva de liderazgo en costos y se encontró que la 35% de clientes está en desacuerdo en que la empresa tenga el precio más bajo en su servicio, por lo tanto, la estrategia de liderazgo de costo no es utilizada por la empresa Nizar, dado que el precio por su servicio no son los más bajos en el mercado; (Angulo, 2016), en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio de la Caja Huancayo Agencia Pichanaki – 2014, concluyó que El liderazgo en costes influye en un 95% en las estrategias competitivas para la atención al cliente en la Caja Huancayo agencia Pichanaki- 2014, ya que se puede observar que los intereses que ofrecen va depender mucho para que los clientes accedan a los

créditos y así ganen un buen lugar en el mercado (líderes). La caja Huancayo ofrece intereses altos y no es accesible para los usuarios, las cuotas de pago no son cómodas ya que no analizan la capacidad de pago de los clientes y los periodos de pago son muy largos por ende se paga más interés el cual es percibido por los clientes; **(Velasquez, 2016)**, en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas para las pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015”, concluyó que para la estrategia de Liderazgo por costos se halló que el 73.3% de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima la utiliza en medida “regular”, y el 26,7% presentó una utilización mala de esta estrategia; **(Villano, 2015)**, en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015”., concluyó que, con relación al primer objetivo específico: Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas. Nosotros hemos demostrado que existe influencia entre el liderazgo de costos y la satisfacción del cliente con un coeficiente de correlación de 0.805, inclusive los 56 encuestados respondieron que un 50% (28) que a veces se tiene liderazgo en costos, el 41.07% (23) Casi siempre, atendiendo y satisfaciendo a sus clientes, tratando de mejorar las técnicas de marketing, sus precios y ofertas deben mejorarlos de parte de sus proveedores, intentan modificar la forma de sus procesos administrativos.

**(Garagate, 2017)**, en su trabajo de investigación titulado “Estrategias Competitivas de la Empresa Exportadora de Quinoa Aligood S.A.C, Distrito de San Luis Lima, 2015”, concluyó que, en relación a la diferenciación se logró identificar la opinión que tienen los colaboradores, de la empresa cuando exportaban quinua, dijeron que lograban un nivel de regular (70%) a bueno (10%) como se evidencia en la Tabla 8; **(Trujillo, 2017)**, en su trabajo de investigación titulado “Estrategia competitiva que reconocen los clientes en la EMPRESA NIZARSAC de la ciudad de Trujillo 2017”, concluyó que, se

describió la estrategia competitiva de diferenciación y se encontró que el 47% clientes están de acuerdo que si brinda una buena calidad de servicio, el 64% están totalmente de acuerdo que la empresa ofrece un buen diseño del servicio y el 71% está totalmente de acuerdo con que la empresa utiliza equipos y programas de última generación en su instalación de GLP, por lo tanto se concluyó que es la estrategia que reconocen los clientes de la empresa Nizar, sustentando en el buen servicio y el buen trato que brindan a los clientes, el cual tiene como ventaja competitiva en el mercado. (Tabla 3.2); (**Angulo, 2016**), en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio de la Caja Huancayo Agencia Pichanaki – 2014, concluyó que, la diferenciación influye en un 96% en las estrategias competitivas para la atención al cliente en la Caja Huancayo agencia Pichanaki- 2014, ya que se pudo observar que para que los clientes se sientan satisfechos con el servicio que reciben y se identifiquen con nosotros la empresa debe diferenciarse del resto ofreciendo un servicio único ya sea en precio, proceso, comunicación con el cliente, diversificación, etc. La cuales hagan a la empresa ser únicos con el servicio en el mercado competitivo. La caja Huancayo no se diferencia del resto de las financieras ya que ofrece lo mismo que otras empresas respecto a productos (tipos de créditos), sus procesos crediticios demoran causando incomodidad y cansancio en los clientes, ello hace quedar mal la imagen de la empresa ante los usuarios y ya no piensan en volver por el servicio cuando lo necesiten nuevamente; (**Velasquez, 2016**), en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas para las pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015”, concluyó que, para la estrategia de Diferenciación se halló que el 70% de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima la utiliza en medida “Regular”, y el 30%% presento una utilización “Buena” de esta estrategia; (**Villano, 2015**), en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015”, concluyó que, con relación al tercer objetivo específico: Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre la diferenciación y

la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

Nosotros hemos comprobado que existe influencias entre la diferenciación y la satisfacción del cliente, con un coeficiente de correlación de 0.694, además los 56 encuestados respondieron, que un 53.57% (30) casi siempre tienen una diferenciación, el 35.71% (20) A veces, donde la marca y el logotipo es importante para las empresas, viene adquiriendo equipos tecnológicos adecuados para mejorar los procesos de la empresa, el almacenamiento y los embalajes para los productos tener una mejor calidad, tratan de tener precios bajos para sus servicios que ofrecen.

**(Garagate, 2017)**, en su trabajo de investigación titulado “Estrategias Competitivas de la Empresa Exportadora de Quinoa Aligood S.A.C, Distrito de San Luis Lima, 2015”, concluyó que, en relación al enfoque se logró identificar la opinión que tienen los colaboradores, de la empresa cuando exportaban quinua, dijeron que lograban un nivel de regular (65%) a bueno (15%) como se evidencia en la Tabla 11; **(Trujillo, 2017)**, en su trabajo de investigación titulado “Estrategia competitiva que reconocen los clientes en la EMPRESA NIZARSAC de la ciudad de Trujillo 2017”, concluyó que, al desarrollar la investigación, se llegó a la conclusión que es necesario proponer una nueva estrategia en la cual la empresa pueda enfocarse en un segmento apropiado para su servicio y pueda aumentar su competitividad en el mercado. (Parte VII); **(Angulo, 2016)**, en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio de la Caja Huancayo Agencia Pichanaki – 2014, concluyó que, la caja Huancayo se pudo percibir que no tienen bien segmentado su mercado en base a los precios del crédito que ofrecen ni a las necesidades del cliente es por ello que los requisitos son muchos y a todos se les aplica el mismo interés en sus créditos. La empresa solo percibe sus necesidades y no se centra al cliente viendo o analizando sus ingresos, tipos de negocio ya que a todos les ofrecen lo mismo sin buscar innovar y ofrecer cada vez algo nuevo y mejor al usuario y deja pasar sus oportunidades y ventajas que pueden ser bien usadas como estrategias de éxito para la empresa y para los clientes; **(Velasquez, 2016)**, en su trabajo de investigación titulado “estrategias competitivas para las pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015”,

concluyó que, para la estrategia de Enfoque se halló que el 70% de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima la utiliza en medida “Regular”, y el 30% presento una utilización “Buena “de esta estrategia; (Flores, 2012), en su trabajo de investigación titulado: “Estrategias de Comercialización y su Incidencia en el Nivel de Participación en el Mercado Local de la Empresa Pinturas Cóndor S.A., Centro de Distribución Ambato”, concluyó que, la Empresa al no segmentar a sus clientes de acuerdo a sus necesidades ha perdido gran parte del mercado local, ocasionando pérdidas económicas y poca competitividad en su medio. Nosotros hemos demostrado la influencia entre el enfoque y la satisfacción del cliente, con un coeficiente de correlación de 0.811, además hemos encontrado que los 56 encuestados respondieron, que un 50% (28) casi siempre tienen un enfoque diferente, el 35.71% (20) A veces, sus servicios que brinda deben estar en todos los segmentos, son especialistas en el rubro que se desenvuelven, además conocen mejor las necesidades y oportunidades del consumidor nacional e internacional.

## 5.2. Conclusiones

- a) Al realizar la prueba de correlación de Rho de Spearman se obtuvo que  $p = 0.000 < 0.05$  y  $r = 0.805$ , existiendo una correlación positiva considerable muy significativa según (Hernández, R & Fernández, C. & Baptista, P., 2014), concluyendo que existe una influencia entre el liderazgo de costos y la satisfacción del cliente, por lo que es importante reducir costos, en ventas, publicidad proveedores y equipamiento para poder liderar las exportaciones e importaciones del país.
  
- b) Al realizar la prueba de correlación de Rho de Spearman se obtuvo que  $p = 0.000 < 0.05$  y  $r = 0.694$ , existiendo una correlación positiva media muy significativa según (Hernández, R & Fernández, C. & Baptista, P., 2014), concluyendo que existe una influencia entre la diferenciación y la satisfacción del cliente, por lo que tiene que tener una marca que impacte a los clientes, debe estar actualizados tanto en equipos tecnológicos y maquinarias, y mejorara su calidad en los procesos administrativos, embalajes y almacenaje.

- c) Al realizar la prueba de correlación de Rho de Spearman se obtuvo que  $p = 0.000 < 0.05$  y  $r = 0.811$ , existiendo una correlación positiva considerable muy significativa según (Hernández, R & Fernández, C. & Baptista, P., 2014), concluyendo que existe una influencia entre el enfoque y la satisfacción del cliente, donde la segmentación debe ser más contundente en todos los sectores, capacitarse para estar mejor especializados en los servicios que ofrecen y tener un mejor posicionamiento en el mercado.
  
- d) Al realizar la prueba de correlación de Rho de Spearman se obtuvo que  $p = 0.000 < 0.05$  y  $r = 0.838$ , existiendo una correlación positiva considerable muy significativa según (Hernández, R & Fernández, C. & Baptista, P., 2014), concluyendo que existe una influencia entre las estrategias competitivas y la satisfacción del cliente, donde es muy importante mejorar el liderazgo de costos, la diferenciación y el enfoque, para así tener clientes satisfechos y elevar su rentabilidad de la empresa.

### **5.3. Recomendaciones**

- a) Perfeccionar mediante capacitaciones al personal en ventas y así poder aumentar sus habilidades y destrezas.
- b) Contratar a una empresa de marketing digital, para poder obtener más clientes y así elevar sus ventas en consecuencia su rentabilidad.
- c) Debe mejorar su cartera de proveedores, quienes deben tener precios competitivos en el mercado.
- d) Seguir con los cambios contantemente de sus equipos y maquinarias, y así mejorar sus procesos productivos y administrativos.
- e) Continuar con más contundencia poniendo su marca en todos los documentos, maquinaria y equipos de la empresa
- f) Debe mejorar su posicionamiento en los diferentes segmentos del país.
- g) Mejorar la especialización de su personal para captar más clientes.

## CAPITULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes Bibliográficas

- Albrecht, K. y Bradford, L. (2004). *La Excelencia en el servicio*. 3R.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación .
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación .
- Denove, C. y Power, J. (2006). *Satisfacción del cliente*. Portfolio.
- ECO3. (2010). *La elaboración del plan estratégico*. Altair.
- Fernández, P. y Bajac, H. (2012). *La Gestión del marketing de servicios*. Buenos Aires: Granica.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston - EE.UU: Allyn & Bacon.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica un enfoque integral*. Santa Fé - México: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*. Santa Fe - México: Cengage Learning.
- Hoffman, K. y Bateson, J. . (2012). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. . México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hoffman, K. y Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Porter, M. (2008). *Estrategía Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para la alta dirección*. EEUU: Palibrio.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. , México: Pearson Educación.

Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Reino Unido: Edinburgh Business School.

Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Liderazgo 21.

Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente*. Minneapolis, Minnesota.

## 6.2. Fuentes Hemerográficas

Gonzalez, H. (2012). *La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*. Recuperado el 10 de setiembre de 2017, de Calidad & Gestión: [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)

## 6.3. Fuentes Documentales

Angulo, K. (2016). Estrategias competitivas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio de la CAJA Huancayo Agencia Pichanaki – 2014. Tesis para optar el título profesional el grado académico de Magister en Administración Mención Finanzas. Recuperado el 20 de agosto de 2018, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4176/Angulo%20Cruzatt.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores, C. (2012). Estrategias de Comercialización y su Incidencia en el Nivel de Participación en el Mercado Local de la Empresa Pinturas Cóndor S.A., Centro de Distribución Ambato. Ambato - Ecuador. Recuperado el 20 de agosto de 2018, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2458/1/663%20ING.pdf>

Garagate, D. (2017). Estrategias Competitivas de la Empresa Exportadora de Quinoa Aligood S.A.C, Distrito de San Luis Lima, 2015. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Negocios internacionales. Recuperado el 20 de agosto de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10880/Garagate\\_IDM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10880/Garagate_IDM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guerra, J. (2017). Estrategias competitivas y exportación de conservas de anchoveta peruana al mercado japonés en el periodo 2006 – 2014. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Negocios

Internacionales. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1764/Guerra\\_ZJB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1764/Guerra_ZJB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jara Santamaría, J. C. (2016). Estudio de satisfacción del usuario externo en los servicios de salud del Hospital Provincial General De Latacunga para optar por el título de Especialista en Administración de Instituciones de Salud. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5433/1/UDLA-EC-TEAIS-2016-05.pdf>

Mejías-Acosta, A. y Manrique-Chirkova, S. (2011). DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES BANCARIOS UNIVERSITARIOS: UNA APROXIMACIÓN MEDIANTE EL ANÁLISIS DE FACTORES. *Ingeniería Industrial*, XXXII(1), 43-47. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/344/410>

Quiñonez, J. (2017). Nivel de Satisfacción del cliente del Restaurante Piso 21 del Hotel Estelar distrito de Miraflores 2017. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración en Turismo y Hotelería, Lima. Recuperado el 14 de julio de 2018, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6975/Qui%C3%B1onez%20-%20A%20G..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Trujillo, M. (2017). Estrategía competitiva que reconocen los clientes en la empresa NIZAR SAC de la ciudad de Trujillo 2017. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Recuperado el 14 de agosto de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11526/trujillo\\_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11526/trujillo_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Velarde, M. y. (2016). Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016. Lima: Universidad Peruana Unión. Recuperado el 10 de setiembre de 2017, de

[http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/373/Camila\\_Tesis\\_bachiller\\_2017.pdf?sequence=1](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/373/Camila_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1)

Velasquez, C. (2016). Estrategias competitivas para las pymes exportadoras de ropa deportiva de lima en 2015. Tesis para optar el titulo profesional de Licenciado en Negocios Internacionales. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9944/Velasquez\\_MCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9944/Velasquez_MCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villano, F. (2015). Estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/220/10-2015-EPAE-Villano%20Huaman-Estrategias%20competitivas%20y%20su%20relacion%20con%20el%20posicionamiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

#### **6.4. Fuentes electrónicas**

Domínguez, A., & Hermo, S. (2007). Métricas del marketing. México. Recuperado el 20 de junio de 2018, de [https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos\\_download/metricas\\_del\\_marketing.pdf](https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf)

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL OPERADOR LOGÍSTICO NEW TRANSPORT, 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>Problema General</b>  ¿En qué medida las estrategias competitivas influyen en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018?	<b>Objetivo General</b>  Determinar la influencia entre las estrategias competitivas y la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.	<b>Hipótesis General</b>  Las estrategias competitivas influyen en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.	<b>Variable X</b> <b>Estrategias competitivas</b>  a) <b>Liderazgo en costos</b> Ventas, Publicidad, proveedores, rediseñar  b) <b>Diferenciación</b> Marca, tecnología calidad, precio  c) <b>Enfoque</b> Segmentación, posicionamiento, especialización	<b>Tipo de Investigación</b> Aplicada  <b>Diseño de Investigación</b> No experimental de tipo transeccional, correlacional causal  <b>Técnicas</b> Encuesta  <b>Población</b> 130 colaboradores y 125 clientes del Operador Logístico New Transport  <b>Muestra</b> 56 colaboradores y 54 clientes del Operador Logístico New Transport  <b>Estadístico de prueba</b> Alfa de Cronbach Prueba de normalidad
<b>Problemas Específicos</b>  a) ¿De qué modo el liderazgo en costos influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018?  b) ¿De qué modo la diferenciación influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018?  c) ¿De qué modo el enfoque influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018?	<b>Objetivos Específicos</b>  a) Demostrar la influencia entre el liderazgo en costos y la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.  b) Demostrar la influencia entre la diferenciación y la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.  c) Demostrar la influencia entre el enfoque y la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.	<b>Hipótesis Específicas</b>  a) El liderazgo en costos influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.  b) La diferenciación influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.  c) El enfoque influye en la satisfacción del cliente del operador New Transport, 2018.	<b>Variable Y</b> <b>Satisfacción del cliente</b>  a) <b>Rendimiento percibido</b> Resultado, desempeño, percepción  b) <b>Expectativas</b> Motivación, expectativas  c) <b>Niveles de satisfacción</b> Insatisfacción satisfacción, complacencia	

## ANEXO N° 02

INSTRUCCIONES: Estimados amigos, esta información servirá para el estudio de las estrategias competitivas, por lo que le agradezco con anticipación su consideración.

Marcar con un aspa (x) la alternativa que Ud. Crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible.

Siempre (5) – Casi siempre (4) – A veces (3) - Casi nunca (2) – Nunca (1)

	<b>Escala</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ventas</b>					
1. Atiende de manera eficiente a sus principales clientes					
2. Satisface las principales necesidades de sus clientes					
3. Cree que el cliente está satisfecho al conseguir su servicio con precios competitivos					
<b>Publicidad</b>					
4. Hace uso de las técnicas de marketing para aumentar sus ventas.					
5. Aprovecha las redes sociales para promover la publicidad y promoción de su empresa					
6. Considera importante que sus clientes identifiquen su empresa					
<b>Proveedores</b>					
7. Posee buen manejo de negociación con sus principales proveedores					
8. Maneja una cartera de proveedores para todas las necesidades de la empresa					
9. Se mantiene al día en cuanto a precios y ofertas de sus principales necesidades					
<b>Rediseñar</b>					
10. Considera que la adquisición de nuevas maquinarias continuamente reduce del costo productivo					
11. Modifica continuamente la forma de trabajo en el proceso productivo y/o de ventas de su empresa					
12. Hace uso de sistemas en el proceso productivo y control de ventas					
<b>Marca</b>					
13. Cree que el uso de una marca e identificación promuevan el desarrollo de la empresa					
14. Se hace uso del logotipo (marca) en todos los productos					
15. Considera que la marca y logotipo actuales influyen en el nivel de ventas de los productos					
<b>Tecnología</b>					
16. Cree que el uso de maquinarias actualizadas ayuda en el proceso productivo					
17. Busca información sobre la entrada de nuevas tecnologías para el beneficio de la empresa					
18. Cuenta con los equipos adecuados para desarrollar todas las actividades de la empresa.					

<b>Calidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Se realiza un control adecuado en el proceso productivo					
20. Se utiliza el material adecuado en el embalaje y almacenaje de los productos.					
21. Considera que el servicio que ofrece la empresa es de calidad					
<b>Precio</b>					
22. Mantiene un precio estándar de acuerdo al mercado nacional					
23. Busca información actual acerca de los precios de sus principales competidores					
24. Aplica permanentes estrategias de precios en sus sistemas de ventas					
<b>Segmentación</b>					
25. Cree que los servicios están al alcance de todos los sectores sociales					
26. Las ventas se enfocan en los segmentos más rentables					
27. Considera que sus productos apoyados en las estrategias publicitarias llegan al mercado de destino					
<b>Posicionamiento</b>					
28. Se utilizan herramientas de marketing para el reconocimiento de la marca					
29. Cree que es importante que la empresa cuente con una marca y logotipo					
30. Cree que la marca influye en la elección y decisión de compra de los clientes					
<b>Especialización</b>					
31. Se hace enfoque en ofrecer servicios de calidad					
32. Se considera ofrecer algún servicio diferenciador o añade valor agregado					
33. Recibe capacitaciones e incentivos para lograr los objetivos de la empresa.					
<b>Demanda</b>					
34. Se considera tener conocimiento de las principales necesidades y oportunidades del consumidor nacional					
35. Accede a portales web para obtener información de sus principales mercados.					
36. Considera que la formalidad otorga oportunidad para acceder a más mercados internacionales					

## SATISFACCIÓN DEL USUARIO

La escala que se va usar es el siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo    2= En desacuerdo    3 = Indiferente  
 4 = De acuerdo    5= Totalmente de acuerdo

Rendimiento percibido	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Siente que la Empresa New Transport se identifica con usted.					
2. Me siento conforme con el desempeño de los empleados de Empresa New Transport					
3. Los servicios que brindan Empresa New Transport, están direccionados de acuerdo a su slogan					
4. Me siento cómodo con el ambiente físico que ofrece Empresa New Transport					
5. Me gusta la Empresa New Transport					
6. El bajo desempeño que realizan los empleados de la Empresa New Transport, lo percibo como algo sin importancia.					
<b>Las expectativas</b>					
7. Valoro el esfuerzo que brindan los empleados de Empresa New Transport.					
8. El servicio que brinda Empresa New Transport, es la esperada.					
9. En la Empresa New Transport existen comodidades para una buena experiencia con sus servicios					
<b>Niveles de satisfacción</b>					
10. Me siento satisfecho con los servicios que brinda la Empresa New Transport.					
11. Siento que recibo un buen trato de parte de los empleados de la Empresa New Transport					
12. Me satisfacen los horarios que tiene la Empresa New Transport.					
13. Me complace la cortesía de los empleados de la Empresa New Transport.					
14. Estoy satisfecho con las facilidades de pago que ofrece la Empresa New Transport.					
15. Disfruto de la variedad de servicios que ofrece la Empresa New Transport.					

## ANEXO N° 03

### Datos para el Alfa de Cronbach de las Estrategias competitivas

Encuestados	Ventas			Publicidad			Proveedores			Rediseñar			Marca			Tecnología			Calidad			Precio			Segmentación			Posicionamiento			Especialización			Demanda		
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	2	5	3	4	4	4	4	5	5	2	4	3	2	3	3	3	2	3	5	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4
2	2	2	2	4	4	3	4	2	3	3	4	3	2	2	2	4	4	3	5	3	3	3	2	2	2	3	2	4	5	2	3	2	4	4	5	3
3	3	5	4	5	4	5	2	3	4	2	5	2	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	2	5	5	2	5	4	4	4	3	3
4	4	5	2	3	4	2	4	3	3	5	2	3	5	5	4	5	4	4	3	2	4	4	2	3	4	4	2	5	3	5	5	4	5	3	3	4
5	2	2	2	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	5	2	3	2	4	4	3	3
6	2	2	2	4	4	3	4	2	5	5	4	3	4	2	2	4	4	5	5	5	5	5	2	2	2	5	2	4	5	2	3	2	4	4	3	3
7	4	5	4	2	3	4	3	2	5	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	2	3	3	5	5	3	4	3	4
8	4	2	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
9	5	5	3	3	3	2	5	5	3	3	4	2	2	2	2	2	4	5	3	3	5	5	3	5	2	4	3	3	3	5	3	5	4	4	4	5
10	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	4	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	5	3	2	2	2	3	2

### Datos para el Alfa de Cronbach de la satisfacción del cliente

Encuestados	Rendimiento percibido						Expectativas			Niveles de satisfacción					
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3
2	5	3	2	4	4	3	5	5	3	2	3	4	5	2	2
3	5	4	2	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	2
4	3	2	2	4	2	5	4	2	4	2	2	2	5	5	4
5	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3
6	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3
7	4	3	2	4	2	5	5	3	5	2	5	3	3	3	2
8	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3
9	4	3	2	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	4	2
10	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2

## ANEXO N° 04



# UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN ÁREA DE SOFTWARE ANTIPLAGIO

*"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"*

## CONSTANCIA

EL VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, QUIEN SUSCRIBE:

### **HACEN CONSTAR**

Que la Tesista **Alcántara Montes Nathaly Viviana**, autor de la tesis denominada: **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SATISFACCION DEL CLIENTE DEL OPERADOR LOGISTICO NEW TRANSPORT 2018**, para optar el título profesional de **Licenciado en Negocios Internacionales**, asesorado por el **Mg. Félix Gil Caro Soto**, aprobó el proceso de revisión por el área del Software Antiplagio, con una coincidencia del **20%**.

El informe de similitud generado con las fuentes detectadas en el trabajo de investigación en mención se encuentra debidamente citados de acuerdo a las normas vigentes.

Se otorga la presente constancia para los fines que estime conveniente.

Huacho 08 de enero del 2019



Univ. Nac. José Faustino Sánchez Carrión

Dr. José Antonio Requena Torres  
Vicerrector de Investigación

Constancia : N° 040 - 2019  
Expediente : N°001367 (04/01/19)  
N° recibo : 2455724  
Autogenerado : 2469358

Cc. Archivo 

---

**Mg. Félix Gil Caro Soto**  
**ASESOR**

---

**Dr. Carlos Máximo Gonzales Añorga**  
**PRESIDENTE**

---

**Mg. Elvis Richar Sánchez García**  
**SECRETARIO**

---

**Mg. Manuel Bazalar Bazalar**  
**VOCAL**