

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**ESTRATEGIAS DE PORTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE GASOLINERAS EN
LA CIUDAD DE MALACATÁN, SAN MARCOS**
TESIS DE GRADO

JORGE ALBERTO CHAVEZ MUÑOZ
CARNET 129-92

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2014
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**ESTRATEGIAS DE PORTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE GASOLINERAS EN
LA CIUDAD DE MALACATÁN, SAN MARCOS**
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
JORGE ALBERTO CHAVEZ MUÑOZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2014
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. ANA DEL CARMEN LOPEZ DE LEON

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. JOSE EDUARDO SOLORZANO GUILLEN
LIC. JOSE MARIA BARRIOS PELLECCER
LIC. MANOLO VIDALY DIAZ SOLIS



AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: ARQ. MANRIQUE SÁENZ CALDERÓN

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

Quetzaltenango, mayo del 2013

Lic. Wilson Villanueva
Coordinador de Administración
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Estimado Lic. Villanueva:

Atentamente le comunico que fui nombrada como asesora de tesis del estudiante Jorge Alberto Chávez Muñoz, de la tesis titulada "Estrategias de Porter para mejorar la competitividad de gasolineras en la ciudad de Malacatán San Marcos" con carné No. 12992

De acuerdo a mi juicio, y mi experiencia como asesora, se trabajó y terminó la asesoría de la tesis mencionada, la cual cumple con los requerimientos de la Universidad Rafael Landívar tomando en cuenta la metodología actual.

Agradeciendo su fina atención me despido de usted.

Atentamente,



Máster Ana del Carmen López

Cel. 55566379



CONSULTORIA EMPRESARIAL INTEGRAL
Msc. Ana del Carmen López
Colegiada No 9093
GERENTE
TEL 5556-6379
consultoriacei88@gmail.com



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 011-2013

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JORGE ALBERTO CHAVEZ MUÑOZ, Carnet 129-92 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01619-2013 de fecha 27 de mayo de 2013, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

ESTRATEGIAS DE PORTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE GASOLINERAS EN LA CIUDAD DE MALACATÁN, SAN MARCOS

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 23 días del mes de septiembre del año 2014.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Dedicatoria

A mi esposa Isabel

A mis hijos Rubén, Daleshka y Sthephany

A mi suegra Gloria

Agradecimientos

- A Dios:** Por todas las bendiciones a lo largo de mi vida.
- A mi Padre:** Por todo su apoyo
- A mi Esposa:** Por su apoyo incondicional.
- A mis Hijos:** Por ser mi mayor motivación e inspiración
- A mi Amigo:** Lic. Wilson Villanueva

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA	2
1.1 Marco Contextual.....	2
1.2 Marco Teórico.....	13
1.2.1 Estrategias de Porter	13
a) Definición.....	13
b) Origen de la Posición Estratégica.....	13
c) Liderazgo Global en Costos.....	14
d) Diferenciación.....	16
e) Enfoques o Concentraciones.....	17
f) Estrategia Dirigida a Clientes y Proveedores.....	19
g) Estrategias Competitivas en las Industrias Fragmentadas	19
1.2.2 Competitividad	20
a) Definición de Competitividad	20
b) Competitividad o Ventaja Competitiva	20
c) Las Fuerzas Competitivas	20
d) Los Proveedores.....	22
e) Los Compradores	23
f) Los Competidores Potenciales o Barreras de Ingreso.....	23
g) Los Productos Sustitutos	24
h) Planeación Estratégica	25
i) Adopción de la Estrategia	25
1.2.3 Empresas Gasolineras.....	26
a) Historia en Guatemala	26
b) Definición de Empresas Gasolineras.....	27
c) Tipos	27
d) Naturaleza de las Gasolinas	28

II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
2.1	Objetivos	30
2.1.1	Objetivo General	30
2.1.2	Objetivos Específicos.....	30
2.2	Variables e Indicadores	30
	a) Definición Conceptual.....	31
	b) Definición Operacional.....	31
2.3	Alcances y Límites	31
	a) Alcances	31
	b) Límites	32
2.4	Aporte	32
III.	MÉTODO	33
3.1	Sujetos.....	33
3.2.	Población o Muestra	33
3.3	Instrumentos	34
3.4	Procedimiento	34
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	37
V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	60
VI.	CONCLUSIONES	68
VII.	RECOMENDACIONES.....	70
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
IX.	ANEXOS.....	75

Resumen

La presente investigación se centró en las variables: estrategias de Porter y competitividad y en la unidad de análisis: gasolineras de la ciudad de Malacatán San Marcos; tomando en cuenta como problema el escaso uso de estrategias de Porter que alcancen la competitividad, con el objetivo de incrementar las ventas afectadas por el contrabando de gasolina mexicana.

El objetivo planteado en el estudio fue: determinar qué estrategias de Porter se podrían implementar para alcanzar la competitividad de las gasolineras en Malacatán San Marcos. Para alcanzar este objetivo se aplicó un diseño descriptivo, y como instrumento de recolección de datos se utilizó una boleta de opinión con 10 preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple dirigida a una muestra de 119 consumidores. También se realizó una entrevista estructurada dirigida a los administradores o encargados de las gasolineras, con 13 preguntas de respuestas abiertas y cerradas.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que las estrategias de Porter que se podrían implementar para alcanzar la competitividad de las gasolineras desde el punto de vista de los consumidores y de los propietarios o administradores son: Liderazgo global en costos con políticas de reducción de precios llevando al cliente los beneficios de la optimización de los recursos de la empresa, de tal manera que se logre una ventaja sobre el precio de la competencia. Para generar una ventaja competitiva la estrategia que se aplicaría es la de diferenciación para distinguir el producto y servicio de la competencia.

Según el estudio de la problemática y su análisis; principalmente se recomendó capacitar a todo el personal en el tema estrategias de Michael Porter, a través de un programa de capacitación adaptado a las estaciones de servicio que incluya las estrategias genéricas de Porter con sus políticas.

INTRODUCCIÓN

Los mercados son cambiantes y cada día más exigentes en lo que respecta al servicio calidad y costo de los productos, por lo que las empresas nacionales se ven en la necesidad de dar ciertos giros a su accionar para mantenerse ante tal situación, razón por de mas importante para respaldarse en las estrategias de competitividad que establece Porter para ofrecer calidad y buen precio en sus servicios y productos.

Es importante mencionar que la búsqueda de la calidad implica esfuerzo y dedicación para llegar a la excelencia y ser competitivo, y en las gasolineras posicionadas en el mercado internacional o nacional, se deben de establecer constantemente las estrategias competitivas para mantener su posicionamiento y la preferencia del consumidor, de otro modo caería en una declinación que llevaría a la empresa al fracaso.

En las gasolineras de Malacatán, actualmente se vive un estancamiento empresarial, por la misma situación económica que atraviesa el país, esto significa una baja considerable en las ventas y por lo consiguiente en las utilidades, debido al comportamiento del consumidor, que se ha vuelto más sensible al precio que a la calidad y posicionamiento de una marca. Por esta razón se justifica la importancia del estudio dirigido a analizar y lograr a través de una propuesta, una mayor competitividad por medio de las estrategias de Michael Porter para generar una mayor satisfacción de los clientes de las gasolineras.

Con la presente investigación se pretende analizar y proponer la o las estrategias necesarias y factibles para mejorar la competitividad en las gasolineras de la ciudad de Malacatán, con un diseño descriptivo, para lo cual se presentaron objetivos encaminados a analizar las estrategias de Porter específicas como diferenciación y concentración.

Por la trascendencia del tema hay varios autores que dan su valioso aporte para el logro de los objetivos.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco Contextual

En Guatemala, el mercado de combustible para vehículos, es abastecido por distintas marcas existentes en el país, siendo algunas reconocidas a nivel internacional; entre ellas se pueden mencionar Shell, Texaco y Esso. Entre estas empresas se encuentran marcas conocidas en las cuales se trabaja por medio de franquicia; es decir, se paga cierta cantidad de dinero por el derecho de uso de la misma, siempre y cuando se mantengan estándares de calidad y ciertas condiciones publicitarias y de promoción. Debido a que son franquicias no tienen la necesidad de crear un programa de promoción debido a que la casa matriz que otorga los derechos de uso de marca es quien se preocupa por hacer la promoción y publicidad.

De igual manera, existen empresas de servicio de combustible que utilizan una marca propia y no conocida. Estas son conocidas en el medio como estaciones de bandera blanca; de tal forma que, lo referente a sus estrategias de promoción y publicidad, dependen de sus propias disposiciones. Actualmente en la ciudad de Malacatán San Marcos, por la competencia de precios entre las 5 gasolineras de la ciudad y la gasolina de contrabando, las gasolineras han tenido baja en sus ventas lo que requiere prestar atención en cuanto a estrategias aplicadas, para poder no solo aumentar sus ventas, sino también ser gasolineras competitivas en el mercado, y evitar el cierre de operaciones como es el caso de 3 estaciones cerradas por este problema actualmente.

Castillo, (2012) en el trabajo de investigación denominada: “Estrategias de Mercadeo en las distribuidoras autorizadas de celulares en la cabecera departamental de Huehuetenango” Cabe mencionar que están organizadas formalmente y operan sistemáticamente de acuerdo a los procedimientos señalados desde la central, sin embargo, carecen de estrategias para posicionarse correctamente en el mercado local. Por lo expuesto anteriormente, el objetivo principal de esta investigación fue determinar y analizar las estrategias de mercadeo que utilizan las distribuidoras de telefonía celular móvil, el estudio fue de tipo descriptivo, estableciendo como instrumentos de recolección

de información una boleta de encuesta estructurada que incluyó preguntas cerradas y de opción múltiple dirigidas al personal administrativo y además se realizó una guía de observación.

Se concluyó que las estrategias de mercadeo utilizadas en las distribuidoras de telefonía móvil son básicamente de producto, precio y promoción, sin embargo, son asignadas desde la central, por lo que las distribuidoras autorizadas no tienen la facultad de aplicar tácticas independientes, además la estrategia de plaza la utilizan inadecuadamente afectando la comercialización de los productos y servicios dentro de la cabecera departamental. Se recomendó a las empresas de telefonía móvil contar con una planificación para facilitar la aplicación de las diferentes actividades, también es importante formular estrategias de mercadeo acordes a las necesidades y retos de cada distribuidora y puedan posicionarse en el mercado, siendo éstas, las estrategias de producto, precio, plaza/distribución y de promoción, las que unidas forman las estrategias de mercadeo. Por lo cual se creó una propuesta sobre estrategias de distribución, control y promoción de productos y servicios para optimizar recursos.

(Enríquez, 2012) en el artículo de internet titulado “las cinco estrategias de Michael Porter” disponible en <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/06/las-cinco-estrategias-de-michael-porter.htm> comenta que, las cinco estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimiento de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque.

Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

Las cinco estrategias genéricas de Porter son:

Tipo 1. Liderazgo de costos-bajo costo,

Tipo 2. Liderazgo de costos- mejor valor,

Tipo 3. Diferenciación,
Tipo 4. Enfoque: Bajo Costo,
Tipo 5: Enfoque: mejor valor.

De acuerdo al tamaño de la empresa, se aplican los tipos de estrategias. Para las clasificadas como empresas grandes, se aplica el liderazgo en costo. Tipo 1 y 2.

Para la empresa pequeña, se aplica el tipo 3 diferenciaciones, tipo 4 y tipo 5 enfoque.

Gonón (2012) en la tesis titulada “Estrategia de segmentación de mercados para enfrentar la competitividad en la industria curtidora de pieles de la ciudad de Quetzaltenango” comenta que el objetivo principal fue determinar si la Implementación de una estrategia de segmentación de mercado puede ser la solución para mejorar la competitividad de la Industria Curtidora de Pieles de la Ciudad de Quetzaltenango, debido a los cambios de globalización la oportunidad para cada empresa está abierta para poder competir en un mercado amplio, en donde los mejores sobresalen, debido a que las empresas curtidoras existentes son ocho, se deseaba crear la iniciativa en esta industria de la mejora de la comercialización, así como la mejora de la administración actual con la que cuentan.

Para alcanzar los objetivos, se aplicó un diseño descriptivo, y se elaboraron ocho boletas de opinión con quince preguntas cerradas y de opción Múltiple dirigidas a propietarios o gerentes de las tenerías existentes en la ciudad. Dentro de las conclusiones, se determinó que los propietarios que a su vez son gerentes en su mayoría trabajan sobre métodos empíricos, mientras que las empresas grandes tienen la mejor posición para competir, por los alcances que han logrado al momento de expandirse en nuevos mercados. Por lo anterior se recomendó una solución la cual se basa en mejorar el conocimiento sobre Segmentación de Mercados, y la Competitividad, que basado en autores anteriores, se pudo realizar un modelo, de cómo poder llegar a conocer más sobre la estrategia que pueda mejorar la competitividad de la empresa y los beneficios de implementar de una forma técnica el proceso de Segmentación para elevar la competitividad en las empresas

quetzaltecas. De esta manera crear en el empresario la importancia y la necesidad de aplicar nuevas formas de administrar, dándole a conocer sus fortalezas y sus debilidades para crear empresas competitivas que, puedan también, estar en los mercados nacionales e internacionales.

Narciso (2012, noviembre 21) en el periódico La Hora, en el artículo titulado “los retos de la competitividad” comenta que el español Beñat Bilbao, Director Asociado para la Competitividad del Foro Mundial para la Competitividad, plantea en el diario Siglo.21, los cuatro pilares de la competitividad: a) la institucionalidad; b) la infraestructura; c) la educación; y, d) la innovación, elementos que sirven para calificar las condiciones de competitividad de un país. En el caso de Guatemala, la competitividad constituye una característica de una economía, que debe ser adquirida, o desarrollada a través del concurso decidido del Gobierno y del Sector Privado; de esta cuenta, la competitividad requiere de la identificación del estado de situación del tejido empresarial; así como de aquellos elementos que el Gobierno puede aportar para facilitar la profundización del nivel de empresarialidad, elevar el nivel de negocios, facilitar la interconexión de sectores productivos y propiciar el desarrollo económico y social.

La institucionalidad se refiere fundamentalmente al Estado, medido en términos de su capacidad para propiciar y facilitar un clima de negocios adecuado y para invertir en infraestructura. El desarrollo de infraestructura constituye el proceso sistemático de construcción de activos o bienes durables para la economía de un país o la producción de bienes públicos, que no sólo constituyen activos del Estado y por tanto de la sociedad; sino además representan obras que benefician a la colectividad o contribuyen al bienestar general, en lugar de producir una apropiación privada de los mismos. La infraestructura en Guatemala no sólo presenta características no vinculadas a la condición de vulnerabilidad climática que el país resiente cada año, sino además la misma constituye fuente de enriquecimiento ilícito y su ubicación no guarda relación con inversiones estratégicas en términos territoriales, ni poblacionales, ni productivas. En el caso de la institucionalidad demanda de un Estado que cuente con una buena dotación de recursos tributarios para que se inviertan estratégicamente y por demás

transparente. En este aspecto, sin duda Guatemala todavía presenta serias falencias, pues ni sus asignaciones presupuestarias son estratégicas, ni mucho menos de calidad y menos aún fuera de las malas prácticas de la corrupción y la colusión

Reyes, (2012, septiembre) edición de septiembre, de la Revista Incae, en el artículo titulado “América Latina, la urgencia de la competitividad” comenta que hoy más que nunca, América Latina enfrenta la necesidad de montarse de una vez por todas en el tren de la apertura y el desarrollo o resignarse a jugar el papel, junto con los países del África, Subsahariana, de “cola del mundo” en el escenario internacional; al son de sus acostumbrados vaivenes económicos, políticos y sociales y el consecuente deterioro en el ingreso, las oportunidades y la calidad de vida de sus habitantes. Las reformas de todo tipo para elevar la competitividad de nuestros países, que hace algunos años hubieran podido realizarse de manera gradual en un horizonte de mediano y largo plazo, adquieren ahora un mayor sentido de urgencia y es que el mundo no espera y la brecha con los países desarrollados se está abriendo cada vez más.

América Latina en su conjunto con una población cercana al 9% de la población mundial produjo en el año 2004 sólo el 5% del PIB mundial, participó con aproximadamente sólo el 5% (US\$ 550 billones) del valor del comercio mundial y recibió solamente el 10% de la inversión extranjera directa.

Mientras tanto, Alemania, con una población casi 7 veces menor que la de América Latina, contribuyó con el 6.5% del PIB mundial, los países de la OECD recibieron casi un 58% de la inversión extranjera directa y sólo Francia exportó un valor muy similar a toda América Latina. Por un lado, se tiene un problema de productividad; otros se están llevando las inversiones y falta mayor valor agregado en los productos y servicios que se producen y entregan a los mercados.

Según datos del mismo reporte, en el índice de sofisticación empresarial, se tienen excelentes ejemplos como Chile, Costa Rica y Brasil ubicados en las posiciones 30, 34 y 38, respectivamente. Mientras que países como Nicaragua, Paraguay y Bolivia, ocupan

respectivamente, las posiciones 108, 112 y 119. Las diferencias en la productividad del sector privado entre países de América Latina, en cuanto a la calidad de su estrategia y operaciones, son muy grandes, sin embargo, en términos generales es necesario un mayor desarrollo de las cadenas de valor, un mejoramiento de la calidad de la competencia (más por valor que por precios), equipos gerenciales más profesionales y, mayor innovación en procesos, productos y servicios.

Zapata (2012, noviembre 29) en el artículo de El Periódico, titulado “Importancia de la competitividad” indica que la mejor forma de medir la competitividad es por medio del Índice de Competitividad Global que publica el Foro Económico Mundial (WEF, en inglés) en 144 países. Evalúa 111 variables, que para el caso de Guatemala combinan datos de la encuesta ejecutiva de competitividad global (70 por ciento) e información estadística (30 por ciento).

El informe define la competitividad como el conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país.

En la última evaluación del índice para la edición 2012-2013, los países que lideran la calificación son Suiza, Singapur, Finlandia, Suecia, Países Bajos. En el caso de Latinoamérica, los países que lideran la región son Chile, Panamá, Brasil, México y Costa Rica. Guatemala logró mejorar una posición respecto del año anterior, colocándose en la posición 83 entre 144 países.

Dentro de las ventajas competitivas que menciona el informe para Guatemala se encuentran las siguientes variables: suscripción de telefonía móvil (23 de 144 países), solvencia bancaria (23 de 144 países), índice de derechos legales (24 de 144 países), cooperación de las relaciones patrono-colaborador (29 de 144 países).

De León, (2011) en la tesis titulada: “Estrategias competitivas en las empresas hoteleras de la ciudad de Quetzaltenango”, describe que varias empresas de esta rama no ofrecen un servicio de calidad, por no contar con un personal capacitado y experimentado y así

ofrecer mayor confiabilidad al cliente. Es importante que las empresas tomen en cuenta que al ofrecer un servicio de excelente calidad dentro del negocio del entretenimiento en alojamiento, con habitaciones confortables, restaurantes con una gastronomía nacional e internacional variada, eventos y banquetes, entre otros servicios hoteleros complementarios; lograrán marcar la diferencia frente a la competencia, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los huéspedes y visitantes en general, a través de una atención personalizada y un carisma que identifique al personal que labora dentro de la empresa.

Como objetivo general del presente estudio se planteó identificar las estrategias competitivas que utilizan las empresas hoteleras. Para ello se tomó como unidad de análisis a las empresas dedicadas a brindar el servicio de hospedaje de la ciudad de Quetzaltenango que se encuentran legalmente inscritas en el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), en las que los sujetos de investigación fueron los gerentes generales y/o propietarios de las mismas, De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que en las empresas hoteleras, un alto porcentaje de gerentes generales y/o propietarios de éstas, están utilizando estrategias competitivas en su administración, pero de forma incorrecta, debido a que se pudo observar que no están obteniendo los resultados esperados con la aplicación de las mismas, por lo que se les recomendó capacitarse acerca del tema para poder hacer buen uso de cada una de las diferentes estrategias competitivas que existen y continuar trabajando en la aplicación de las mismas, por medio de poner en marcha la propuesta que presenta este trabajo de investigación, basada en un programa para fortalecer la aplicación de las diferentes estrategias competitivas que más se adapten a las necesidades que se tengan.

Valero, (2011) en la página Ideas para pymes que se encuentra en el sitio de internet <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/servicio-a-cliente-ventaja-competitiva-pymes.html> ha publicado el artículo titulado “Haz del servicio al cliente tu ventaja competitiva y despégate de la competencia”, donde describe algunas claves para mantener una ventaja competitiva, definiendo tal como aquella ventaja que una empresa posee con respecto a su competencia e indica que es importante que mantener y

aumentar su esencia haciendo que cumpla las siguientes características: 1) Difícil de imitar. 2) Que sea única u original y que se conserve por un largo periodo de tiempo. 3) Que sus características sean mejor que la de la competencia.

Algunas ideas que se pueden adoptar como esencia de ventaja competitiva en torno del servicio al cliente son:

1. Beneficios del producto: (servicio y características superiores a los rivales),
2. Buena reputación e imagen ante los clientes actuales y potenciales,
3. Operar con costos bajos (no necesariamente significa precios bajos),
4. Personal capacitado y comprometido con el servicio.

Mantener una ventaja competitiva Implica que una mente emprendedora debe estar atenta a las necesidades del consumidor, el mercado que se atiende y la competencia. Esto sugiere hay que revisarla constantemente para conservarla vigente. En otras palabras, se debe mantener la vista afuera de la empresa para responder ágil y flexible de tal manera que el servicio al cliente se adapte y renueve.

Herrera (2010) en la tesis titulada “Estrategias de Atención al cliente y su incidencia en la competitividad” realizada en la ciudad de Quetzaltenango, comenta que, en esta ciudad se alberga uno de los más grandes desarrollos comerciales, dentro de los que se puede mencionar los restaurantes de comida típica guatemalteca, mexicana e italiana en los cuales se busca obtener un servicio eficiente. De tal manera que el presente estudio de estrategias de atención al cliente y su incidencia en la competitividad, tiene el objetivo, de establecer las principales estrategias que permitan a los restaurantes de comida típica regional, ubicados en la ciudad de Quetzaltenango, la consolidación de la competitividad de los productos y servicios que brindan al cliente o consumidor.

Para el proceso de recopilación de información se tomó como sujetos de estudio a 15 gerentes o encargados de los restaurantes, utilizando una boleta de opinión que contenía diez preguntas abiertas y cerradas. Se obtuvo como resultado falta de conocimiento de una cultura de servicio al cliente; y la poca aplicación de las estrategias de atención, lo cual incide en la competitividad, calidad y productividad esperado en los restaurantes. Se

recomienda que los empresarios realicen sondeos, que permitan conocer las expectativas de los consumidores, planificar capacitaciones para que el personal desarrolle una mejor actividad de atención al cliente, y que los empresarios acudan a eventos informativos que mejoren el conocimiento del término de competitividad. Por lo que se propone un manual interactivo de atención al cliente que establezca parámetros dentro de las distintas áreas de trabajo de los restaurantes de comida típica guatemalteca, mexicana e italiana situados en la ciudad de Quetzaltenango.

Dávila (2010) en la tesis titulada “Estrategias de Venta para la Competitividad en Medianas y Grandes Empresas Panificadoras” se planteó como objetivo general determinar si las estrategias de venta hacen competitivas a las medianas y grandes empresas panificadoras en la cabecera de Quetzaltenango, así mismo, como objetivos específicos se comprobó si los gerentes y/o propietarios conocen y aplican estrategias de venta para poder competir en el mercado local, ya que con el paso del tiempo, se aperturarán empresas que lucharán por desplazar a las existentes. En esta tesis fue necesario realizar una investigación de campo en la ciudad, tomando como muestra las 5 empresas panificadoras más reconocidas, que son: Xelapan, La Vienesita, La Selecta, San Salvador y el Quetzal, todos estos ubicados en la cabecera de Quetzaltenango, y dentro de ella a sus clientes, para determinar esta muestra se utilizó la fórmula para trabajar sobre un universo infinito, resultado de la aplicación de la tabla de Morgan; los sujetos de estudio fueron los gerentes y/o propietarios y los clientes, y el instrumento que se utilizó para el estudio fue la entrevista y la encuesta, respectivamente. La presentación de resultados muestra los resultados obtenidos a través de cuadros y gráficas, divididos en dos partes, la primera: entrevistas y la segunda: encuestas; en la discusión de resultados, se hizo una confrontación de los resultados obtenidos con el marco teórico y los antecedentes, para hacer una comparación. En las conclusiones y recomendaciones, se evaluó el cumplimiento de los objetivos específicos, y se ultimaron los objetivos que no se cumplieron a cabalidad.

Al final del trabajo se incluyeron como anexo la boleta de encuesta, la entrevista y un mapa de la ciudad de Quetzaltenango. Además, se adjuntó la propuesta, en la que se detallan los dos tipos de estudios a recomendar, también, un presupuesto, un

cronograma y un cuadro de actividades, todos estos con sus objetivos general y específico.

Mayorga (2,010) en la tesis titulada “Desarrollo Gerencial para Mejorar la Competitividad en los Pequeños Hoteles de la Ciudad de Retalhuleu” expone que en Retalhuleu se forman empresas en donde los dirigentes generalmente no poseen conocimientos en el ramo administrativo, y si los poseen los van adquiriendo en la práctica por medio de experiencias, lo que se refleja en una lentitud o atraso para poder desarrollar las empresas, prestando un mal servicio y productos de baja calidad, lo que representa una gran debilidad y un riesgo para quedar fuera del mercado cuando se presenta un competidor bien organizado y preparado. El estudio de tipo experimental, tuvo como objetivo implementar un plan de desarrollo gerencial en el Hotel y Restaurante Siboney, con el cual se pretende mejorar su competitividad, identificar los elementos a reforzar por los directivos para aumentar su productividad y medir el impacto de éste en la competitividad de la empresa.

El contenido del trabajo describe diferentes temas que indican la importancia de la capacitación y el autodesarrollo gerencial para contribuir con el éxito de una empresa.

Durante el trabajo de campo se evaluó el nivel de conocimientos administrativos de los integrantes de esta empresa, y se comparó con los de su principal competencia, y así medir su competitividad. Por lo que se concluyó que cuando el equipo administrativo adquiere nuevos conocimientos se comprueba que mejoraron sus habilidades y destrezas, lo cual contribuye a que la empresa sea más eficiente y eficaz en el cumplimiento de su misión.

Se recomendó que se utilicen los manuales de funciones proporcionados para indicar a cada integrante de la empresa cuáles son sus funciones, y que se le vayan haciendo las actualizaciones o modificaciones que sean necesarias. Entre los aportes se propuso, la implementación de una capacitación en temas como comunicación, motivación y liderazgo, además se elaboraron manuales de funciones, misión, visión, cultura

organizacional, credo y valores organizacionales, con el objeto de contribuir con su organización. Una última evaluación indicó mejora en las funciones administrativas.

Álvarez (2009), en la tesis titulada: “Alianzas Estratégicas una oportunidad para incrementar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango”, describe que para obtener una ventaja competitiva es importante la unión de dos o más elementos, con el fin de ofrecer mejor servicio a un buen precio, en este caso específico, detalla la importancia de la unión de las escuelas de español, con las familias guatemaltecas, ya que una proporciona los conocimientos y la otra el hospedaje, alimentación y la interrelación personal con los turistas extranjeros, En la presente investigación se realizó un trabajo de campo en base a un diseño descriptivo, el cual tenía como objetivo principal saber la opinión de los gerentes y/o propietarios de escuelas de español en relación a las alianzas estratégicas y su incidencia en la competitividad.

Para el trabajo de campo se diseñó una boleta de opinión enfocada a gerentes, administradores y/o propietarios de las Escuelas de Español. Después de haber realizado dicha investigación se pudo concluir afirmando que las alianzas estratégicas inciden en el incremento de la competitividad en las instituciones que se dedican a la enseñanza del idioma español como segundo idioma, ya que según los entrevistados la asociación de dos instituciones y sus recursos ofrece beneficios para ambas partes, lo que se manifiesta de forma positiva en su participación en el mercado, por lo que se recomendó realizar alianzas estratégicas con las empresas turísticas de la ciudad. Como propuesta de solución se presentó un plan de capacitación dirigido a los propietarios y/o administradores de las escuelas de español, para proveer de información necesaria para poder ejecutar una alianza estratégica.

1.2 Marco Teórico

1.2.1. Estrategias de Porter

a).- Definición:

Daft (2007), basado en el estudio de varios negocios, Porter ideó un modelo para describir tres estrategias competitivas: La de liderazgo en el bajo costo la de diferenciación y la de enfoque, en la cual la organización se concentra en un mercado específico o grupo de compradores. En una estrategia de diferenciación, las organizaciones intentan distinguir sus productos o servicio de la competencia. En una estrategia de liderazgo en el bajo costo intenta incrementar la participación de mercado al enfatizar sus bajos costos en relación con los de la competencia. Con esta estrategia la organización busca decisivamente instalaciones eficientes, persigue reducciones en los costos y utiliza estrictos controles para generar productos o servicios con más efectividad que sus competidores.

b).- Origen de la Posición Estratégica:

Un experimento realizado en 1934 por el profesor Gause de la universidad de Moscú, donde se colocó dos animales pequeños del mismo género en una misma botella con alimento, si los animales fueran de la misma especie no lograban sobrevivir, mientras que si eran de diferentes especies si podían, esta observación llevó al principio de exclusión competitiva de Gause, este es que no pueden coexistir dos especies que obtengan el sustento de forma idéntica.

En el origen de la estrategia se explica que, la competencia existía mucho antes que la estrategia, esta se inició con la vida misma, y que con el transcurso del tiempo se ha formado una red de relación competitiva, hoy en día se catalogan más de un millón de diferentes especies, cada una con una ventaja competitiva para competir con los recursos que necesita.

La estrategia es un plan para asignar los recursos disponibles de la firma, de tal manera que se establezca y fortalezca la relación más favorable con la competencia. Sallenave (2004)

Porter (2009) menciona que Estrategia Competitiva, es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos, en otras palabras, es tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria.

Porter (2009) Dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria, asimismo detalla otras cuatro clases de estrategias competitivas que podrían ser utilizadas en las empresas o firmas, las cuales se detalla a continuación:

c) Liderazgo Global en Costos:

Porter explica que esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo a través de costos bajos, mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico, en toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio y otros aspectos, esto coloca a la empresa en una posición ventajosa frente a los sustitutos de la competencia, en muchas ocasiones esta estrategia implica cambiar la forma de hacer las cosas en la industria, utilizando procesos innovadores de función, esta estrategia logra incrementar los márgenes de ganancia de la empresa, lo que comúnmente se logra por medio de un alto volumen de producción, una alta inversión y un buen control de costos.

Entre las características más importantes están:

➤ Políticas de reducción de precios:

Esto se logra llevando al cliente los beneficios de la optimización de los recursos de la empresa, de tal manera que se logra una ventaja sobre el precio de la competencia.

➤ Política de eliminación de altos costos administrativos:

Evitando todos aquellos gastos que no sean necesarios para la operación de la empresa, descartando todos aquellos clientes que significan muchos costos para la empresa o firma y producen muy bajas ventas.

➤ Política de proveerse con el costo más bajo:

Esto se logra buscando los insumos o servicios más baratos del mercado, sin perder los mínimos de calidad que el comprador está requiriendo.

➤ Política de optimización de recursos:

Optimizar los recursos tanto de planta como de equipo y humano, y con esto se obtiene un mejor rendimiento sobre los costos fijos y así poder ampliar el margen de ganancia de la empresa.

➤ Política de búsqueda de volumen de ventas:

Estableciendo esta política, se incrementara el volumen de ventas debido a que en la reducción de costos podremos ofrecer un mejor precio comparado con la competencia.

En las estrategias de costos bajos, según Hitt (2007) se tiene tres riesgos principales, el primero es que el líder en costos se vea obsoleto ante una posible innovación tecnológica de la competencia, la cual debida a la presión que se ejerza decida hacer inversiones que le coloquen en una mejor posición de costos a la del líder.

El segundo riesgo es el excesivo enfoque cuando la atención se centra en la disminución de costos, constantemente se arriesga a pasar por alto las necesidades de los clientes o las estrategias que los competidores están llevando a cabo, lo que trae como resultado una pérdida de la competitividad.

El último de los riesgos está en la imitación, una vez que la competencia aprenda a imitar las practicas del líder en costos bajos, no habrá más liderazgo, por eso la empresa debe de mantenerse constantemente innovando para no ser imitado tan fácilmente.

Por su parte Dubrin (2003) afirma que el líder en costos, es aquel que ofrece un producto o servicio a precio bajo, a fin de aumentar su participación en el mercado, dos ejemplos claros son wal-mart y kmart, son maestros en el liderazgo de costos, porque su enorme poder de compra les permite obtener grandes rebajas de precios de los proveedores.

Una estrategia de liderazgo de costos puede crear problemas éticos, debido a lo que se tiene que hacer para reducir los costos, un ejemplo impresionante es la presencia de maquilas en el barrio chino de la ciudad de Nueva York, en donde el pago a sus empleados muchas veces es de un dólar la hora, y dan condiciones infrahumanas a los trabajadores para poder vender ropa barata y así poder mantener esta clase de liderazgo.

d- Diferenciación:

Porter (2009) define a esta estrategia como la diferencia en el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único, esta estrategia establece una posición distintiva, esta estrategia brinda protección contra la rivalidad, aumenta los márgenes de utilidad y disminuye la sensibilidad al precio, ya que provoca que el comprador tenga menos opciones iguales a la nuestra, entre las principales características se pueden encontrar:

El producto es percibido como único, debido a sus características propias o adquiridas que acompañan al producto o servicio.

El producto o servicio es reconocido ampliamente por tener una alta calidad.

El consumidor adquiere los beneficios de avances tecnológicos considerados únicos.

La marca, tiende a tener una diferencia acentuadamente sustancial sobre las otras.

El servicio al cliente tiende a ser destacado en comparación con los de las otras empresas.

Por su parte Hitt (2007) dice que la habilidad para poder diferenciar un producto de los demás, le da a la empresa la oportunidad de cobrar precios de primera, teniendo como

consecuencia un incremento en su margen de utilidades, por lo que para poder alcanzar este objetivo la empresa y su producto o servicio debe de ser único en algo.

Existen algunos riesgos o desventajas de esta estrategia, como por ejemplo en que la diferencia entre el producto diferenciado y el del líder en costos bajos, no justifique ante el público el sobreprecio, y por lo tanto escoja aquel que tiene el precio más bajo, otro riesgo, es que la diferenciación del producto o servicio pierda interés ante el cliente, bien sea por el cambio de gustos o porque el competidor más cercano ofrezca mejores opciones.

Dubrin (2003) sostiene que una estrategia de diferenciación es la que intenta ofrecer un producto o servicio y que el cliente percibe como algo que es único o diferente de las demás alternativas disponibles, quienes están convencidos de esto en sus marcas, son los ejecutivos de Sears, pues captan la lealtad de sus clientes y les brinda una ventaja competitiva. Además John Costello, quien es un reconocido especialista en mercadotecnia, afirma que las marcas son el activo más valioso de una compañía.

e.- Enfoque o Concentración:

Porter (2009) Menciona que esta estrategia se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, por lo tanto procura dar un servicio excelente en un mercado en particular, se basa en la suposición de que las compañías podrán prestar una mejor atención a su segmento que las compañías que compiten en un mercado más extenso. En esta estrategia se sacrifican los volúmenes de ventas por un mayor margen bruto y entre sus características están:

- Orientación a un grupo de mercado:

Por medio de esta estrategia se proyecta maximizar los recursos de la empresa al dirigirlos a un grupo específico de mercado, estos grupos pueden ser según el género, edad, profesión, etc.

- Orientación a una necesidad de mercado:

Con esta estrategia se pretende enfocar en una necesidad específica de los consumidores, podrá tener una relación más cercana con los clientes, los conocerá y atenderá más y mejor, de tal manera que lograra tener ventajas sobre sus competidores, lo que le dará lugar a incrementar sus márgenes de ganancia y obtener fidelidad de sus clientes, convirtiéndose esta estrategia en una especie de barrera para nuevos competidores, los cuales reconocerán que entraran a operar en un mercado con una desventaja sobre la empresa ya en función.

- Orientación a una zona geográfica:

Con esta estrategia se logra hacer economías en rubros importantes, como la transportación de los bienes o en los gastos del departamento de ventas, ya que en muchas ocasiones una empresa prefiere dejar ciertas zonas geográficas en manos de la competencia pero mantener una ventaja competitiva en un mercado, en el cual puede ser más pequeño en área, pero tal vez mas grande en recursos y utilidades.

Los riesgos en este tipo de estrategias, es el mismo de las primeras dos, pero también existen otras, una puede ser el que el ahorro en costo logrado por la especialización en un mercado pequeño, puede ser minimizado por una competencia en un mercado más amplio, ya que esta tiene la capacidad de diluir sus costos en términos generales, y el otro es la disminución con el tiempo de la diferenciación entre el mercado específico y el general.

Para Dubrin (2003) la estrategia de enfoque, es cuando la organización se concentra en un mercado regional o en un grupo de compradores específicos, para aumentar su participación en el mercado la compañía debe de utilizar un enfoque de diferenciación o de liderazgo de costos dirigido hacia un mercado meta, un ejemplo claro de la estrategia de enfoque, es la Asian American Association de los Shih, en la cual los asiáticos americanos son el mercado meta.

f) Estrategia Dirigida a Clientes y Proveedores:

Porter (2009) expone alguna de las consecuencias en la selección de los proveedores o clientes, ya que a menudo se da poca importancia a las políticas de la empresa para con estas personas, porque el interés se centra en los problemas de operaciones, por lo que considera que si las empresas prestan atención a este tipo de problemas estratégicos, estarán en condiciones de mejorar su posición competitiva y disminuir su vulnerabilidad cuando unos y otros ejercen su poder.

g) Estrategias Competitivas en las Industrias Fragmentadas:

Porter detalla que un importante ambiente estructural donde compiten muchas empresas, es la industria fragmentada, es decir aquella en que ninguna empresa tiene una gran participación en el mercado, ni puede influir profundamente en los resultados y por lo regular a este tipo de industrias pertenecen un gran número de empresas grandes, medianas y pequeñas, muchas de ellas de propiedad privada, por lo que propone el examinar los problemas especiales para formular una buena estrategia competitiva en este sector.

h) Estrategia Competitiva en la Industria Emergente:

Porter (2009) menciona que las industrias emergentes son aquellos recién formados o reformados, que han sido creadas mediante innovaciones tecnológicas, mediante cambios en las relaciones de costos, aparición de otras necesidades del consumidor y otros cambios económicos y sociales que hacen que un producto o servicio sea una oportunidad, por lo que formula estrategias apropiadas tomando de base que en este sector industrial, no existen reglas de juego, en este caso el problema competitivo es tal que han de establecerse reglas que la compañía pueda cumplir y le permita prosperar.

i). Estrategias Competitivas en la Industria en Declinación:

Porter alude que la industria en declinación, es aquella que ha tenido una reducción absoluta de las ventas unitarias a lo largo de un periodo sostenido, por lo tanto el descenso no puede atribuirse al ciclo de negocios ni a otras discontinuidades a corto plazo, sino que representa una situación real donde es preciso diseñar estrategias de fin

de juego, por lo que se debe describir un conjunto de herramientas competitivas tanto para analizar como para corregir e implementarlas.

1.2.2. Competitividad

a) Definición de Competitividad:

Porter, (2009) define a la competitividad como el proceso mediante el cual la empresa genera el valor agregado a través de aumentos en la productividad y ese crecimiento en el valor es sostenido.

b) Competitividad o Ventaja Competitiva:

La competitividad de una empresa es como la capacidad imprescindible, vital y necesaria de una organización para imaginar, diseñar, desarrollar y mercadear productos con un mejor precio, calidad y oportunidad que los competidores a través de un esfuerzo sostenido e inteligente para el éxito en mercados abiertos y globales.

Villalba (2000) considera a las ventajas competitivas como: el conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores, por lo tanto las empresas competitivas, son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes.

En la actualidad, tenemos que ser competitivos, ya que esto nos dará cierta ventaja sobre el grupo de empresas que ofrecen lo mismo que nosotros en un mismo mercado.

c) Las Fuerzas Competitivas:

Garcia (2001) describe que hay un grupo de elementos básicos que influyen sobre las características del sector en que se desenvuelve la empresa.

Porter (2009) Confirma la existencia de los mismos elementos o factores básicos, asimismo concluye que es necesario considerar el peso que tienen sobre la empresa al momento de formular una estrategia de competitividad, a estos elementos les llamo: fuerzas competitivas del mercado, las cuales son:

- Los competidores en el sector,

- Los proveedores,
- Los compradores,
- Los competidores potenciales,
- Los productos sustitutos.

Los competidores en el sector:

Porter menciona que el grado de rivalidad existente entre los competidores, determinara las estrategias que cada uno usara para mantener o mejorar su posición, cualquier movimiento hecho por el otro afectara al sector por completo de una u otra forma, esto es debido a que todos los participantes son mutuamente dependientes.

Hitt (2007) describe que entre las características sobresalientes de esta fuerza, están:

- Equilibrio entre competidores, ya que el número de competidores y la influencia en cada uno de los mercados dará la pauta para determinar si existe o no, predominio de un grupo de competidores.
- Crecimiento lento del sector, cuando el crecimiento del sector de la demanda es menor que el de la oferta, se ejercen presiones sobre la rentabilidad de la empresa, derivadas de una sobre oferta de bienes o servicios.
- Costos fijos elevados, Cuando un sector tiene costos fijos altos, entonces la tendencia es la de maximizar la producción, con el objeto de producir la mayor cantidad posible de bienes y servicios y así distribuir sus costos en el mayor número de unidades producidas.

Poca diferenciación en el producto, aquí la batalla se centra en precio, calidad y servicio.

- Incremento en la capacidad, esto se da como consecuencia de un mayor número de unidades producidas, lo que presionara sobre el precio de los productos o servicios en el mercado.

- Intereses estratégicos elevados, existen empresas que sus intereses no están orientados exclusivamente a la rentabilidad, su posición de mercado les representara una imagen en una corporación.

d) Los Proveedores:

Porter (2009) Dice que un proveedor con mucho poder de negociación no hará esfuerzos por hacer concesiones, mejorar precios o servicios, precisamente porque sabe que ciertos clientes no tienen otra opción a su alcance.

Hitt (2007) Sostiene que un mercado con dominio de parte del proveedor, presenta las siguientes características:

La empresa compradora es pequeña comparada con otros clientes del proveedor.

Los clientes del proveedor están fraccionados en pequeñas empresas que individualmente no representan altos volúmenes de ventas al proveedor.

El cambio de proveedor representa altos costos e inconvenientes para la empresa.

Existe un alto riesgo de que el proveedor se integre verticalmente hacia adelante.

Los bienes son críticos para el éxito del comprador.

No existen productos sustitutos, la empresa no puede prescindir de este producto por no haber sustituto en el mercado o tener su proceso de producción comprometido con este proveedor.

e) Los compradores:

Porter (2009) Menciona que los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando una calidad superior o mas servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.

Para que exista un mercado con poder de negociación de parte de los compradores, es necesario que se presenten ciertas características como:

Que sus compras representen grandes volúmenes para el proveedor, eso obligara a la empresa a hacer mayores concesiones a sus clientes.

Que el producto que compra represente un porcentaje alto de su estructura de costos, obligando al comprador a ejercer más presión sobre los precios de compra de sus insumos.

Cuando los costos de cambiar de proveedor son bajos, no existen contratos ni inversiones comprometidas que limiten al comprador a buscar un nuevo proveedor.

Bajos ingresos de parte del comprador, si el comprador tiene bajos ingresos, eso lo obligara a reducir sus costos por donde pueda y lo forzara a usar nuevos proveedores.

Cuando el producto es poco significativo para el comprador.

Si el comprador tiene información sobre los productos sustitutos, de tal manera que pueda comparar sus precios con otros proveedores.

f.) Los Competidores Potenciales o Barreras de Ingreso:

Porter (2009) menciona que la existencia de nuevos o potenciales competidores, obliga al mercado a una baja de precios, a un aumento de la oferta o ejercerá presión sobre las actividades de la empresa que implicaron un aumento en los costos y disminución de las ventas.

Un mercado con altas barreras de ingreso, presenta las siguientes características:

Existencia de economías de escala, ya que obliga a que los nuevos participantes incurran en altas inversiones para lograr ser competitivos, de esta manera se evita que entren nuevos competidores.

Existe una alta diferenciación del producto: Generalmente un producto altamente diferenciado requiere de un alto contenido de inversión en tecnología o conocimientos, lo cual limita el acceso a nuevos competidores.

Participar requiere requisitos de capital alto, la industria requiere de altas inversiones de capital para poder participar en ella.

Costos altos y dificultades para cambiar de proveedor, el decir cambiar de proveedor puede implicar el rompimiento de un contrato preestablecido a la necesidad de cambiar el proceso productivo, ya que la maquinaria instalada funciona únicamente con los productos que cierto proveedor vende.

Dificultad de acceso a los canales de distribución, esto disminuye la rentabilidad de un nuevo competidor.

Políticas gubernamentales, estos son los mercados protegidos por disposiciones legales.

g.) Los Productos Sustitutos:

Hitt (2007) menciona que existen productos sustitutos cuando hay productos o servicios que hacen la misma función que los ofrecidos por la empresa, en los mercados estos productos trabajan como reguladores del rendimiento de las empresas, ya que al aumentar la diferencia de precios entre uno y otro producto, el consumidor tendera a cambiar el caro por el barato, siempre que llene con un mínimo de expectativas.

Los sustitutos más comunes para los combustibles derivados del petróleo son:

- .- Energía eléctrica
- .- Gas propano

El gas propano para vehículos y los derivados de ciertos alcoholes, asimismo en Guatemala desde hace varios años se ha intentado introducir varios de estos sustitutos, como por ejemplo algunos derivados del alcohol y el gas para vehículos, de los cuales el único que permanece en el mercado es el gas para vehículos.

h) Planeación Estratégica:

Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr los resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficiente y eficaz, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Benavente (2004)

Los procesos o etapas por los que debe de pasar la planeación estratégica son:

- Análisis ambiental (interno y externo),
- filosofía empresarial,
- fijación de los objetivos (estratégicos y financieros),
- determinación de la estrategia competitiva,
- implantación de la estrategia,
- evaluación de la estrategia (Benavente 2004).

i) Adopción de la Estrategia:

La estrategia de una organización es el eje sobre el cual giran otras actividades principales, es a largo plazo y de gran alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es determinantemente básico en el éxito o fracaso de la empresa en el transcurso del tiempo, la forma en que la estrategia se desarrolla, podría parecer compleja, y para entender mejor lo que es una estrategia, a continuación se presentan muestras de estrategias empresariales:

- Liderazgo de costos,
- Imitación,
- Diferenciación de productos,
- formar alianzas estratégicas,
- redefinición de la industria,
- Alta velocidad,
- Diversificación global,
- Diversificación de bienes y servicios,
- apego a las competencias centrales,

- enfoque,
- restituir el embeleso de los negocios.

De las anteriores estrategias detalladas, cada organización tendrá que analizarlas e implementarlas una o varias simultáneamente dependiendo de las necesidades empresariales que pueda tener, de allí la adopción de la estrategia más idónea para la empresa. (Benavente 2004).

1.2.3 Empresas Gasolineras

a) Historia en Guatemala:

Trabanino (2004) dice que el aparecimiento de las gasolineras o estaciones de servicio en Guatemala, data a la década de 1920, siendo en 1923 su origen cuando transitaban en la ciudad capital 280 automóviles, los propietarios importaban su propia gasolina en latas de 5 galones, es en esa fecha en donde surge la primera gasolinera ubicada en la 7ª. Avenida y 18 calle de la zona 1 esquina, esta consistía en una caseta de madera de un solo cuarto, conforme el negocio creció, se agregaron habitaciones al edificio original, y es donde surge el primer servicio nocturno de Centroamérica.

Por otro lado, se menciona que para el año de 1925 se inicio en Guatemala el servicio de agua y aire gratis, causando gran novedad entre los usuarios, en 1930 se introdujo una rampa de engrase para el servicio de lubricación, en 1980 existían 152 estaciones de servicio o gasolineras y en julio del 2003 ya eran 318 estaciones de servicio o gasolineras.

En el municipio de Malacatán San Marcos las gasolineras aparecen en el año de 1972, ubicándose la primera en la calle principal a dos cuadras de la municipalidad, denominada Gasolinera Treviño propiedad del señor Juan de Dios Treviño. Debido al crecimiento poblacional y al mayor tráfico de vehículos, para el año de 1975 ya eran tres gasolineras que se disputaban la preferencia de los consumidores, quienes se dieron cuenta que la gasolinera que les prestaba mejor atención al cliente era la gasolinera en ese entonces llamada Chevron, propiedad del señor Antonio Montes. A partir del año 1976 una de las tres gasolineras cambió de administración, prestando un nuevo servicio gratis que

consistió en aire para calibrar llantas y agua para radiadores y lavado de vehículos. Con esta estrategia, con un buen equipo, y una buena atención al cliente esta gasolinera logró posicionarse en el mercado como la líder. Actualmente existían ocho gasolineras, pero debido a la problemática de no poder competir básicamente con la gasolina que entra de contrabando del vecino país de México, hasta el día de hoy han cerrado operaciones tres gasolineras, por lo que existen en el mercado cinco que en este estudio son las unidades de análisis.

b) Definición de Empresas Gasolineras:

una organización cuya actividad principal es la compra-venta de combustibles y lubricantes, los que pone a disposición del público en general, presta servicios adicionales tales como: repuestos, accesorios, engrase y tienda de conveniencia.

c) Tipos: En la actualidad existen dos tipos de gasolineras:

- De marca:

Se define como aquella que los consumidores reconocen como tal, en definitiva, la marca es el nombre o diseño que se le asigna a un producto o servicio, su efecto es una realidad psicológica, una imagen formada por seguridad o prestigio de calidad, por lo tanto, para Meléndez (2005) las gasolineras de marca como: Esso, Texaco y Shell, son empresas transnacionales y la administración de sus estaciones de servicio las efectúan a través de una sociedad anónima.

- Genéricas o de bandera blanca:

Buena Fuente (2004) cita que las gasolineras que son independientes y se conocen como genéricas o de bandera blanca, llevan esta descripción, porque son de capital individual, y el propietario no tiene el respaldo de una marca petrolera conocida en el mercado; además tienen una estructura simple, porque son administradas por su propietario.

d) Naturaleza de las gasolinas:

- Concepto:

Gasolina es una mezcla de varios cientos de compuestos llamados hidrocarburos, que se obtienen del petróleo, y se obtiene para hacer funcionar los motores de los vehículos de combustión interna, como lo son los automóviles, motocicletas, camiones, etc., también se utilizan en algunos motores pequeños, tales como: podadoras, lámparas y estufas de campamento o simplemente como disolvente en reparaciones mecánicas. (<http://franquicia.pemex.com/octanaje>)

e) Clases:

En la actualidad se distribuyen, tanto en las gasolineras de marca como en las de bandera blanca las siguientes gasolinas:

- gasolina súper,
- gasolina regular,
- diésel,
- kerosén.

Asimismo la multinacional Shell además de estos cuatro productos, ofrece un producto moderno, como lo es: gasolina súper plus 98 o vi power.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda empresa en el desarrollo de sus actividades, debe de contar con un plan y estrategias que le permitan su accionar dentro de un mercado tan competitivo y por ende tan cambiante, ya que los múltiples avances en tecnología y equipo, hacen que toda empresa se mantenga a la vanguardia para no quedarse fuera de lugar.

Las gasolineras en Guatemala no son la excepción, y para evitar los riesgos de fracaso empresarial se debe de seleccionar aquella o aquellas estrategias que permitan una efectiva interrelación entre la empresa y el consumidor como por ejemplo las estrategias de Michael Porter.

En el caso específico de las gasolineras del municipio de Malacatán San Marcos, éstas no cuentan con estrategias y menos con una planeación estratégica a pesar de que algunas trabajan con franquicias internacionales como Shell y Texaco.

Actualmente se vive un estancamiento comercial, esto significa una baja considerable en las ventas y por lo consiguiente en las utilidades, derivado de la introducción de gasolina de calidad mexicana al municipio, siendo ésta, de un menor precio pero también de una menor calidad.

Es por ello que elevar la competitividad de las gasolineras malacatecas es de vital importancia, el posicionamiento de la empresa en el mercado debe de estar plenamente identificado para que los clientes tengan claramente definido el valor agregado que tiene el producto y servicio, esto solo se podría lograr con estrategias que se adapten a las exigencias del mercado objetivo, teniendo como resultado no solo mejorar la participación en el mercado, sino también evitar el cierre de operaciones.

Ante esta problemática se plantea la siguiente interrogante.

¿Qué estrategias aplican las gasolineras en Malacatán San Marcos para ser competitivas?

2.1.- Objetivos

2.1.1.- Objetivo General

Analizar qué estrategias aplican las gasolineras en Malacatán San Marcos para ser competitivas.

2.1.2.- Objetivos Específicos

Estudiar cuales son las causas por las que algunas gasolineras de Malacatán San Marcos no aplican estrategias para la competitividad.

Establecer con qué estrategias el mercado objetivo de las gasolineras es más sensible.

Identificar qué gasolinera de Malacatán San Marcos actualmente es la más competitiva.

Determinar qué estrategias le han funcionado a la gasolinera actualmente más competitiva.

Evaluar qué estrategias son factibles de implementar en las gasolineras

Proponer un programa de capacitación sobre estrategias de Michael Porter para mejorar la competitividad de las gasolineras de Malacatán San Marcos

2.2. Variables e Indicadores

.- Estrategias de Porter,

.- Competitividad.

a) Definición Conceptual:

Estrategias de Porter:

Porter (2009) menciona que estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos, en otras palabras, es tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria

Competitividad:

Porter, (2009) define a la competitividad como el proceso mediante el cual la empresa genera el valor agregado a través de aumentos en la productividad y ese crecimiento en el valor es sostenido.

b) Definición Operacional:

Estrategias de Michael Porter

Son herramientas de apoyo básicas para lograr un objetivo específicamente encaminado a alcanzar una mayor competitividad en un mercado meta definido y se pueden aplicar a cualquier tipo de empresa.

Competitividad:

Una empresa competitiva, es la que tiene la capacidad de crear una ventaja en aspectos como: precio, calidad, servicio al cliente, ambiente seguro, en comparación con la competencia.

2.3 Alcances y Límites

a) Alcances:

El principal alcance de la presente investigación se basó en determinar qué estrategias de Porter se podrían implementar para alcanzar la competitividad de las 5 gasolineras en Malacatán San Marcos a través de un diseño de investigación descriptiva.

En relación al alcance geográfico la presente investigación, fue realizada específicamente en las 5 gasolineras que actualmente operan en la ciudad de Malacatán

San Marcos, y con los consumidores de gasolina mexicana del sector informal y consumidores de gasolina de fórmula americana de las estaciones de servicio de la misma ciudad.

b) Limites:

Se dificultó encontrar bibliografía actualizada sobre la variable estrategias de Michael Porter en el municipio de Malacatán por lo que se investigó en la biblioteca de la universidad Rafael Landívar del Campus Central de Quetzaltenango.

Se dificultó la entrevista dirigida a los encargados o administradores de las gasolineras, por no poseer conocimientos amplios de administración y no entender los conceptos de las variables, por lo que el entrevistador les compartió sus conocimientos acerca de las estrategias de Michael Porter.

2.4 Aporte

Para las gasolineras, con la presente investigación se determinaron las estrategias más viables de aplicación que mejorarán la competitividad de las mismas. Un aporte importante que deja la presente investigación es la propuesta acerca de capacitación sobre estrategias genéricas de Porter; esto con el fin de posicionar las gasolineras, elevar la participación en el mercado y por consiguiente elevar las ventas, para poder no solo mantenerse en el mercado sino obtener las utilidades esperadas.

Para los estudiantes de la universidad es ineludible el aporte en cuestión de nuevos conocimientos, específicamente sobre las variables: estrategias de Porter y competitividad que se generó al analizar su aplicación y viabilidad en las gasolineras de Malacatán San Marcos. Siendo también la presente investigación una fuente de consulta y antecedente para futuras tesis relacionadas con estas variables.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

Los sujetos de la investigación lo componen los administradores o encargados de las gasolineras ubicadas en la ciudad de Malacatán San Marcos, a quienes se entrevistó para recolectar los datos acerca de las variables estrategias de Michael Porter y Competitividad.

La totalidad de las gasolineras de la ciudad de Malacatán San Marcos se detallan a continuación:

1. Gran San Isidro,
2. Shell San Francisco No. 2,
3. Shell Santa Fe,
4. Las Margaritas,
5. Estación San Luis.

Fuente: Municipalidad de Malacatán San Marcos, Sección de Cardex

Los sujetos también están compuestos por los usuarios de las gasolineras de la ciudad de Malacatán San Marcos, quienes actualmente conducen un vehículo de cualquier marca y modelo, y usado para cualquier destino.

3.2 Población o Muestra

Para conocer el tamaño de la muestra de usuarios de las gasolineras, se aplicó la fórmula de la muestra para poblaciones infinitas o indefinidas, tomando en cuenta que no se obtuvo una información confiable del total de vehículos que circulan y consumen gasolina actualmente en la ciudad de Malacatán San Marcos.

La fórmula que se aplicó fue la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{d^2} = 119 \text{ usuarios}$$

$z = \text{Nivel de confianza} = 1.96 = 95\%$

$p = \text{Probabilidad de ocurrencia} = 0.5$

$q = \text{Probabilidad de no ocurrencia} = 0.5$

$d = \text{Error admisible} = 0.09$

$n = \text{muestra} = 119$

3.3. Instrumentos

Las herramientas que se aplicaron para la recolección de datos en la presente investigación fueron:

- **Boleta de opinión:** Con 10 preguntas abiertas y cerradas, de opción múltiple, dirigida a los consumidores de gasolina de fórmula americana y gasolina mexicana, con la que se analizaron las variables estrategias de Porter y competitividad.
- **Entrevista estructurada:** Dirigida a los encargados o administradores de las 5 gasolineras instaladas en la ciudad de Malacatán San Marcos compuesta por 13 preguntas abiertas y cerradas.

3.4. Procedimiento

- a. Se detecto el problema de las gasolineras, de donde surgieron las variables de investigación: El problema central detectado fue estancamiento de las ventas y declinación crítica.
- b. Estructuración del Tema: En base al problema detectado se estructuró el tema: Estrategias de Porter para alcanzar la competitividad de gasolineras en Malacatán San Marcos.
- c. Recopilación bibliográfica: En antecedentes se consultaron tesis, artículos en revistas, artículos en internet relacionados con las variables. El marco teórico se fundamento básicamente con libros sobre las variables Estrategias de Porter y Competitividad.

- d. Planteamiento del problema: se redactó el problema central y la pregunta de investigación en base a la variable y unidad de análisis.
- e. Redacción de objetivos: se planteó lo que se quería lograr con la realización del estudio sobre estrategias de Porter y competitividad.
- f. Diseño de investigación: antes de elegir el diseño de la investigación se analizaron las variables, el problema, y se eligió el diseño descriptivo por ser el más adecuado para alcanzar los objetivos de la investigación.
- g. Determinación de alcances: se establecieron de acuerdo a los objetivos los alcances de la investigación.
- h. Determinación de límites: se identificaron las barreras o impedimentos que se presentaron para la realización de la investigación.
- i. Determinación de aportes: se identificaron a quienes se benefició como aporte de la investigación. En este caso a las gasolineras y a los estudiantes.
- j. Redacción de método: se establecieron los sujetos de investigación con lo que se identificó, específicamente a los administradores o encargados de las gasolineras. También se tomaron como sujetos a una muestra de 119 consumidores de gasolina formula americana y gasolina mexicana.
- k. Determinación de instrumentos a utilizar: se eligió una boleta de opinión como instrumento de recolección de datos, y una entrevista estructurada con preguntas abiertas y cerradas.
- l. Recolección de información: a través del trabajo de campo se recopilaron los datos de los 5 encargados o administradores de las gasolineras de la ciudad. También se

recolectaron los datos proporcionados por los consumidores de gasolina, esto se realizó al azar en diferentes puntos de la cabecera municipal.

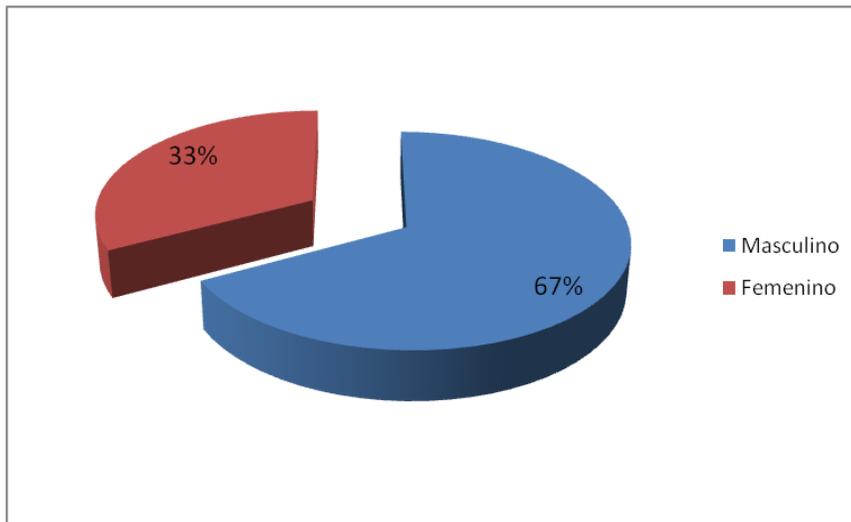
- m. Tabulación y análisis de la información obtenida: en este punto se tabuló la información y se obtuvieron los porcentajes y frecuencias absolutas para las gráficas correspondientes.
- n. Análisis e interpretación de resultados: Los resultados obtenidos se confrontaron con el marco teórico y antecedentes.
- o. Conclusiones y recomendaciones: Las conclusiones se redactaron en base a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos en la investigación. Por cada conclusión se planteó una recomendación.
- p. Referencias bibliográficas: se enumeraron alfabéticamente de acuerdo a autores, toda la bibliografía usada en la investigación y en base a las normas APA.
- q. Propuesta: Se estableció una propuesta acorde a las debilidades identificadas en relación a las variables estrategias de Porter y Competitividad. La misma busca incrementar la competitividad a través de un programa de capacitación sobre estrategias de Porter dirigido a los encargados o administradores de las gasolineras.

VI. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Resultados de la boleta de opinión dirigida a los consumidores de gasolina fórmula americana y gasolina mexicana.

1. Identifique su género:

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	80	67%
Femenino	39	33%
Total	119	100%



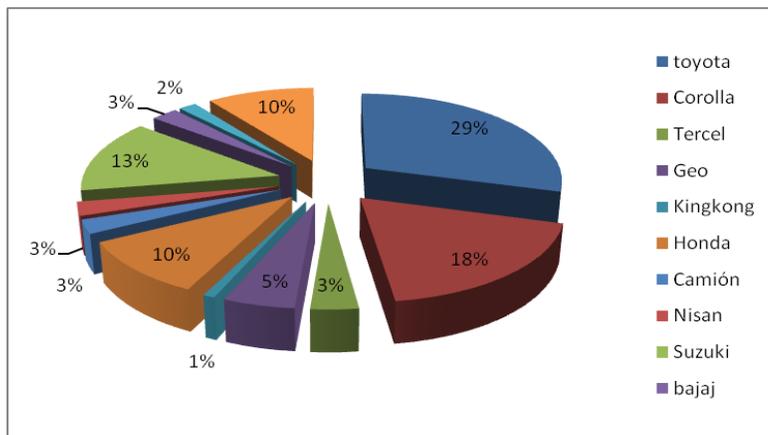
Fuente: trabajo de campo 2012

Interpretación:

Como se observa en la gráfica, la mayoría de los consumidores de las gasolineras de Malacatán San Marcos son conductores de género masculino en un 67% de resultados por lo que las estrategias de Porter que se podrían implementar deben de dirigirse a este segmento de mercado.

2. ¿Qué modelo y marca de Carro posee?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
toyota	35	29%
Corolla	22	18%
Tercel	4	3%
Geo	6	5%
Kingkong	1	1%
Honda	12	10%
Camión	3	3%
Nisan	3	3%
Suzuki	16	13%
bajaj	3	3%
Mercedez	2	2%
Mazda	12	10%
total	119	100%



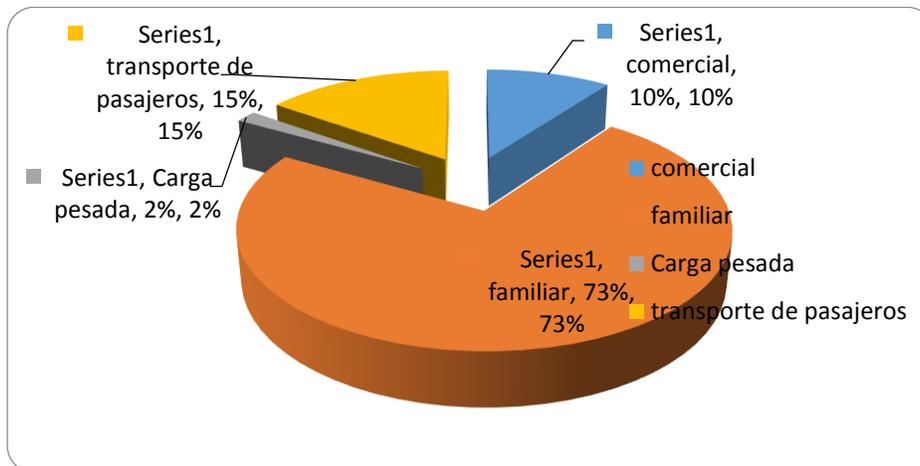
Fuente: trabajo de campo 2012

Interpretación:

La mayoría de consumidores de las gasolineras poseen vehículos Toyota, Toyota corolla, Honda, zusuky y Mazda. Marcas que se han posicionado en este mercado. Su incidencia en relación al consumo de gasolina es que los consumidores en base a la marca prefieren consumir ya sea en gasolineras o consumir gasolina mexicana.

3. ¿Qué usos le da a su vehículo?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Comercial	12	10%
Familiar	87	73%
Carga pesada	2	2%
transporte de pasajeros	18	15%
Total	119	100%



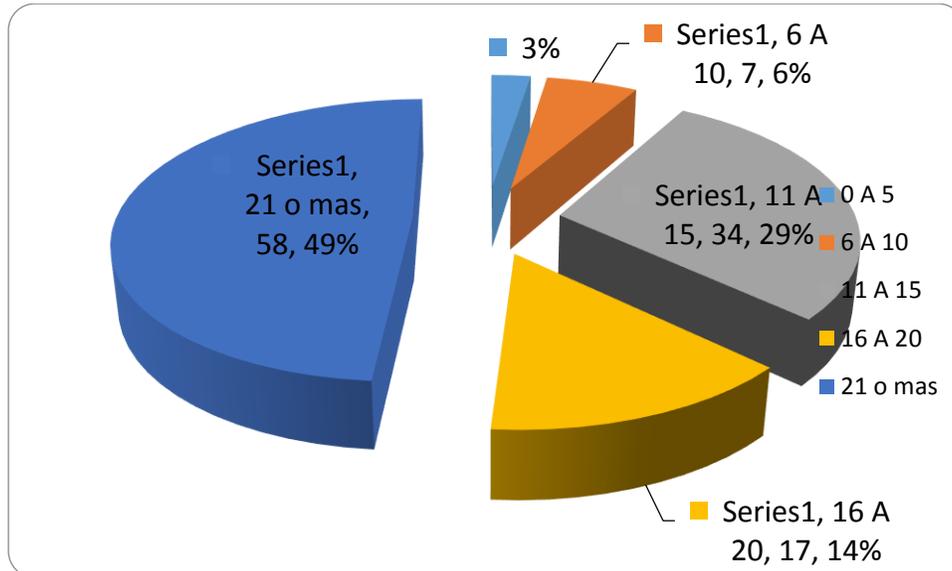
Fuente: trabajo de campo 2012.

Interpretación:

La mayoría de los consumidores de gasolina son padres de familia que usan el vehículo para transportar a su familia de un lugar a otro y no tanto para uso comercial. También se observó que una gran cantidad de conductores usa el vehículo para transportar pasajeros. Se debe de considerar en este resultado que dentro del casco urbano por ser un lugar pequeño se puede movilizar a pie para aspectos laborales como ir y venir del trabajo.

4. ¿Cuánto de gasolina consume por lo regular mensualmente?

galones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0 A 5	3	3%
6 A 10	7	6%
11 A 15	34	29%
16 A 20	17	14%
21 o mas	58	49%
total	119	100%

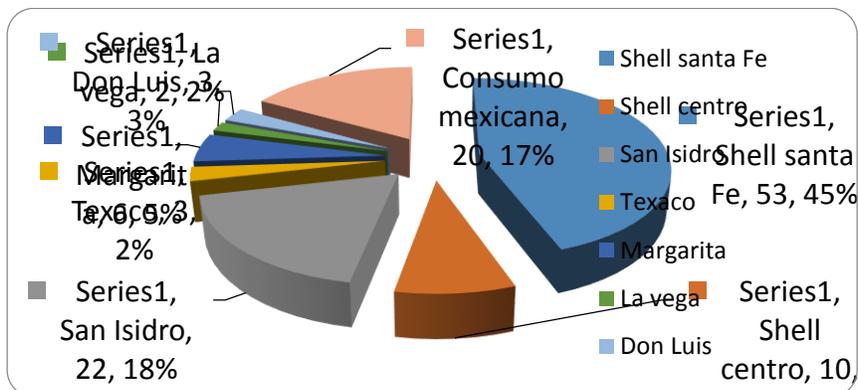


Interpretación:

El consumo mayor de gasolina mensual de los consumidores del municipio de Malacatán es de 21 galones o más. Este resultado indica que los mismos gastan en su mayoría Q.735.00 mensualmente en combustible.

5. Como cliente de las gasolineras, ¿qué gasolinera identifica como más competitiva de acuerdo al producto y servicio que ofrece?

Gasolineras	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Shell santa Fe	53	45%
Shell centro	10	8%
San Isidro	22	18%
Texaco	3	3%
Margarita	6	5%
La vega	2	2%
Don Luis	3	3%
Consumo mexicana	20	17%
Total	119	100%



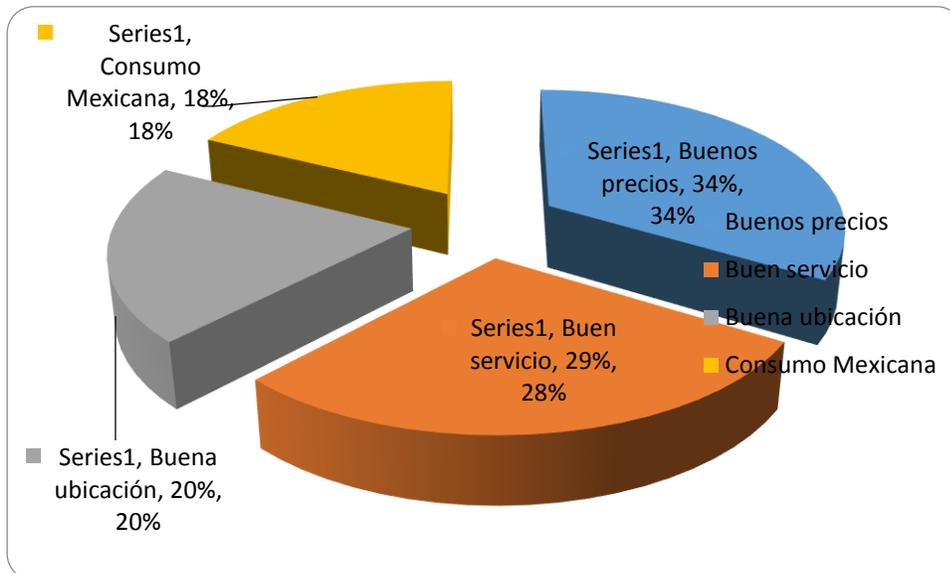
Fuente: trabajo de campo 2012.

Interpretación:

La Gasolinera que se ha posicionado como la número uno por su competitividad específicamente por su servicio, y producto es la gasolinera Shell Santa Fe con una gran diferencia de aceptación en comparación con Shell Centro, La Vega y Margaritas.

6. ¿Por qué considera que es la gasolinera más competitiva?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Buenos precios	40	34%
Buen servicio	34	29%
Buena ubicación	24	20%
Consumo Mexicana	21	18%
Total	119	100%

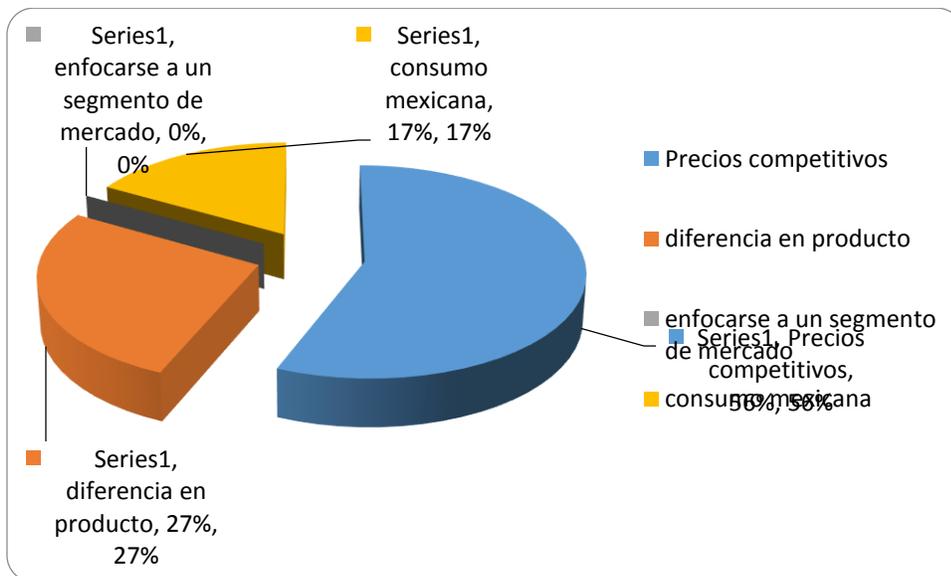


Interpretación:

La mayoría de los consumidores de las gasolineras de la ciudad de Malacatán consideran que las mismas han llegado a ser más competitivas porque ofrecen mejor precio y mejor servicio al cliente con un 34% y 29% respectivamente. Solo una minoría indicó que por su ubicación y que prefería consumir la gasolina mexicana.

7. A usted como cliente ¿qué le gustaría que tuvieran las estaciones de servicio para crear una diferenciación positiva del producto o servicio y darle a usted una mayor satisfacción?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Precios competitivos	67	56%
Diferencia en producto, servicio, instalaciones.	32	27%
enfocarse a un segmento de mercado	0	0%
consumo mexicana	20	17%
Total	119	100%



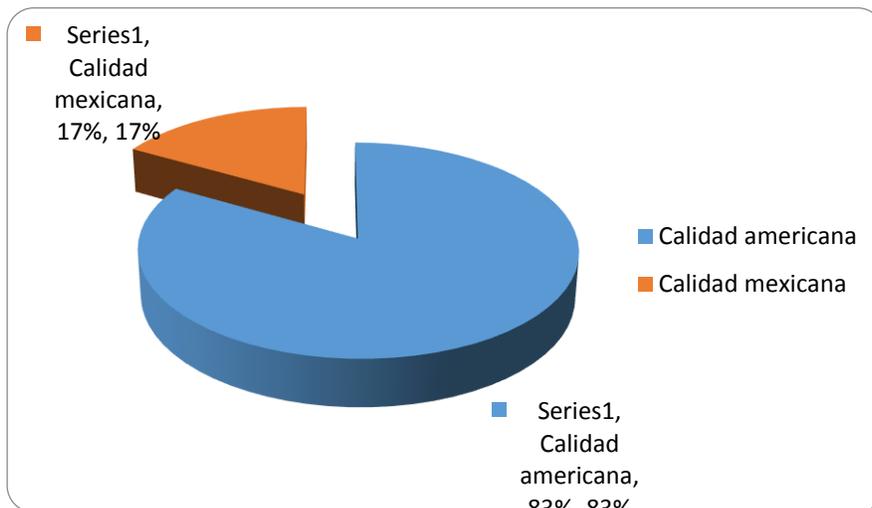
Fuente: trabajo de campo 2012.

Interpretación:

Con un 56% de resultados la mayoría de consumidores opinan que para que la gasolinera proyecte una diferenciación positiva y ofrezca una mayor satisfacción debe de contar con precios competitivos. Lo que indica que los clientes de las estaciones de servicio si son susceptibles al precio.

8. ¿Qué clase de gasolina consume usted?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Calidad americana	99	83%
Calidad mexicana	20	17%
Total	119	100%



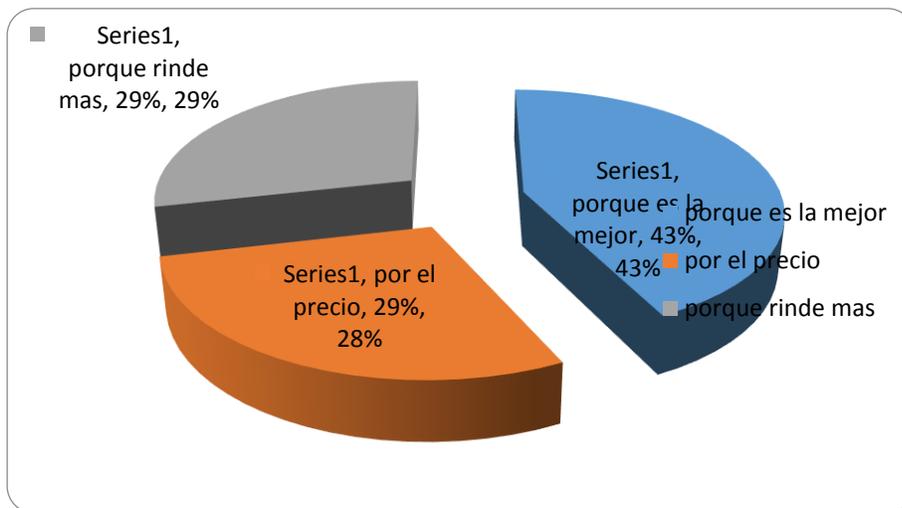
Fuente: trabajo de campo 2012

Interpretación:

Un 83% de consumidores que representa la mayoría, opina que prefiere consumir la calidad americana en las diferentes estaciones de servicio del municipio de Malacatán San Marcos. Solo la minoría prefiere consumir la gasolina mexicana con un 17% de resultados.

9. ¿Por qué prefiere usted consumir esa clase de gasolina?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
porque es la mejor	51	43%
por el precio	34	29%
porque rinde mas	34	29%
Total	119	100%



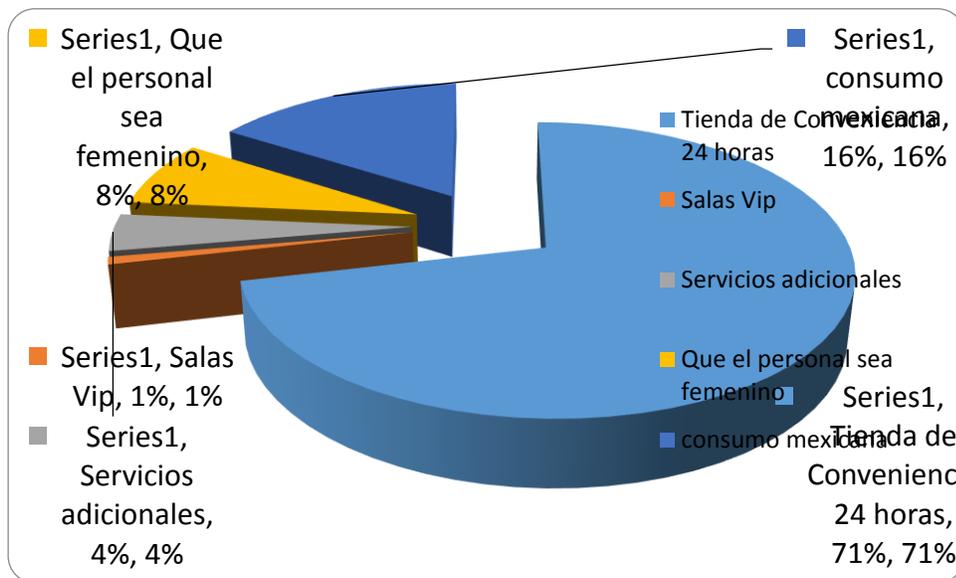
Fuente: trabajo de campo 2012

Interpretación:

Los consumidores de gasolina prefieren la americana en su mayoría porque indican que es la mejor refiriéndose a la calidad del combustible. El 29% opinan que la preferencia del consumo lo hacen pensando en el precio y no en la calidad. Esto representa a los consumidores de gasolina mexicana. Por lo que se analiza que los consumidores son susceptibles a la calidad del combustible y dejan en segundo término de importancia al precio cuando lo comparan con la calidad.

10. Qué piensa de las siguientes opciones para mejorar el servicio y alcanzar la competitividad en las gasolineras:

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Tienda de Conveniencia 24 horas	85	71%
Salas Vip	1	1%
Servicios adicionales	5	4%
Que el personal sea femenino	9	8%
consumo mexicana	19	16%
Total	119	100%



Fuente: trabajo de Campo 2012.

Interpretación:

Para mejorar el servicio y mejorar la competitividad de las gasolineras del municipio de Malacatán San Marcos, los consumidores opinan que deben de ofrecer el servicio de tienda de conveniencia las 24 horas con un 71% de resultados. Solo un 8% se inclinó porque el personal sea femenino y un 17% no opinó al respecto indicando que consumen gasolina mexicana en la venta informal.

Resultados de las entrevistas dirigidas a: Encargados o administradores de Gasolineras de Malacatán San Marcos.

1. ¿Considera que su estación de servicio es actualmente Competitiva?

opciones	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a.si	3	60%
b.no	2	40%
total	5	100%

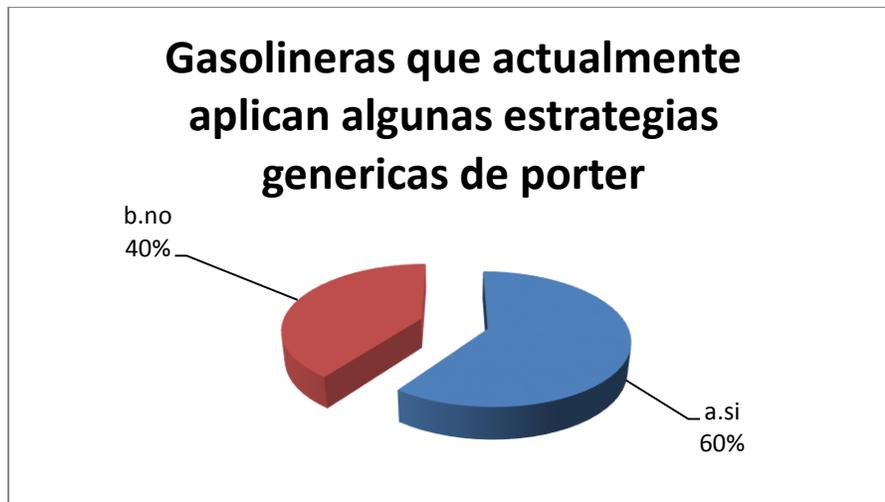


Respuesta:

Los propietarios de las gasolineras Gran San Isidro y Estación San Luis afirman que la gasolinera no es actualmente competitiva porque las ventas han disminuido como consecuencia de la gasolina que se vende por contrabando. Los propietarios de las tres gasolineras restantes: Margaritas, Shell Santa Fe y Shell San francisco indican que las gasolineras si son competitivas por el servicio que prestan y por los precios favorables.

2. ¿Aplican actualmente en la gasolinera alguna de las estrategias genéricas de Porter: Liderazgo global en Costos, diferenciación, enfoque o concentración para ser más competitivas en el mercado?

Opciones	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a.si	3	60%
b.no	2	40%
Total	5	100%



Respuesta:

Dos de cinco gasolineras comentan que no aplican ninguna estrategia por falta de conocimiento y porque no se puede competir con el contrabando, esto en el caso de la Estación San Luis y Shell San Francisco. Las estaciones Shell Santa Fe, Las Margaritas, y Gran San Isidro sí aplican estrategias genéricas de Porter dando un servicio especial con amabilidad y precios favorables.

3. ¿Si la respuesta es positiva cuál aplican?

- a. Liderazgo global en Costos:
- b. Diferenciación.
- c. Enfoque o concentración.

Opciones	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a.Diferenciación	3	60%
b. No aplican	2	40%
Total	5	100%

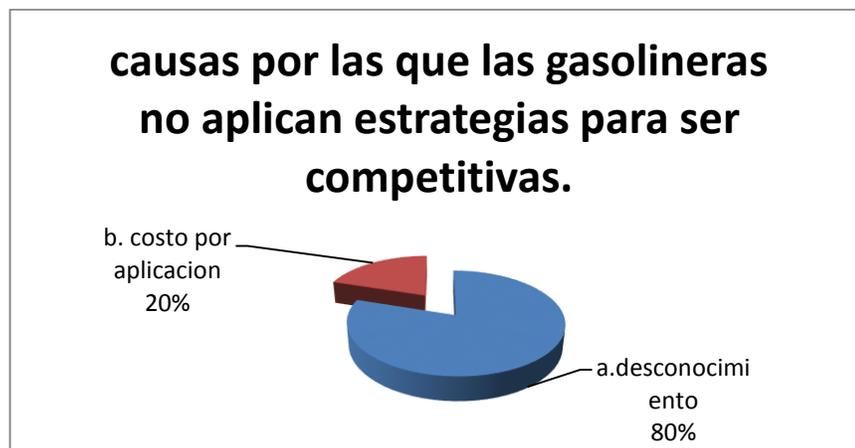


Respuesta:

Las 3 gasolineras: Shell Santa Fe, Las Margaritas, y Gran San Isidro mencionaron que la estrategia genérica que aplican aunque en forma empírica, es la diferenciación y solamente Las margaritas comentó que aplica además de la diferenciación el liderazgo global en costos,

4. ¿Cuáles son las causas por las que las gasolineras de hoy en día no aplican las Estrategias para ser competitivos en el mercado?

Opciones	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a.desconocimiento	4	80%
b. costo por aplicación	1	20%
Total	5	100%

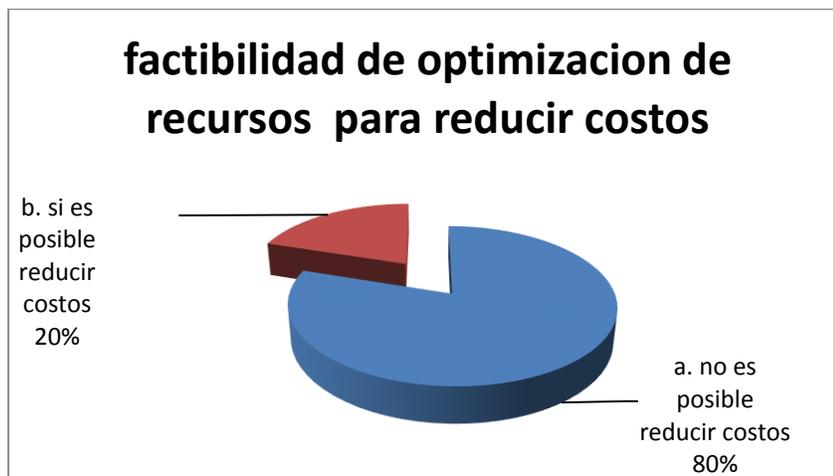


Respuesta:

La mayoría de gasolineras opinaron que no aplican las estrategias para ser competitivas en el mercado por desconocimiento de las mismas porque hacen falta cursos de capacitación en ese tema y solo la estación Margaritas indicó que porque muchas veces es por el costo que tendría su aplicación. Analizando este resultado se percibe que la aplicación de las estrategias de Porter lo ven como un costo y no como una inversión para alcanzar la competitividad.

5. ¿Es factible hacer una optimización de recursos de las gasolineras de tal manera que se puedan reducir los precios?

Opciones	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a. no es posible reducir costos	4	80%
b. si es posible reducir costos	1	20%
Total	5	100%

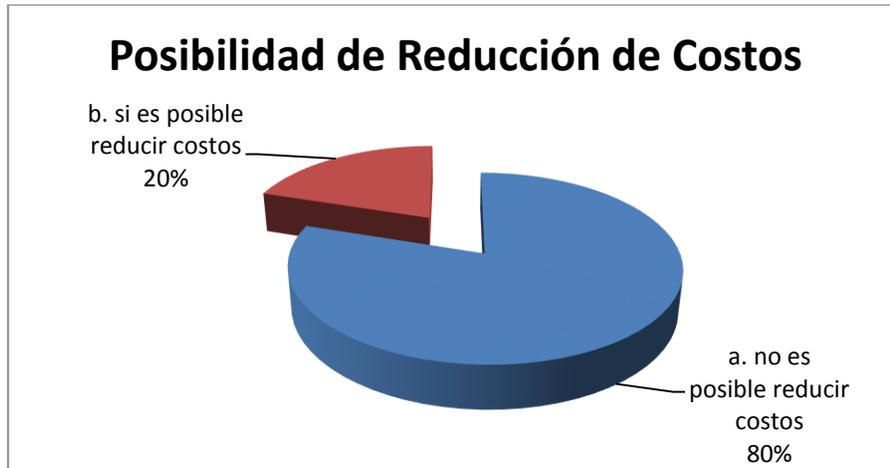


Respuesta:

La mayoría de gasolineras indicó que no porque ya se opera con lo mínimo y la única gasolinera que opinó que sí: Shell Santa Fe indicó que se podría si se trata de comprar los combustibles en otros países.

6. Qué costos administrativos en las gasolineras son factibles de eliminar o reducir.

Opciones	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a. no es posible reducir costos	4	80%
b. si es posible reducir costos	1	20%
Total	5	100%



Respuesta: La mayoría opinó que ninguno se puede eliminar o reducir porque ya se opera con lo mínimo. Sin embargo la estación Santa Fe Opino que los costos del personal es lo que se podría reducir.

7. ¿Es factible para las gasolineras tener proveedores con precios más baratos que los actuales sin perjudicar la calidad del producto?

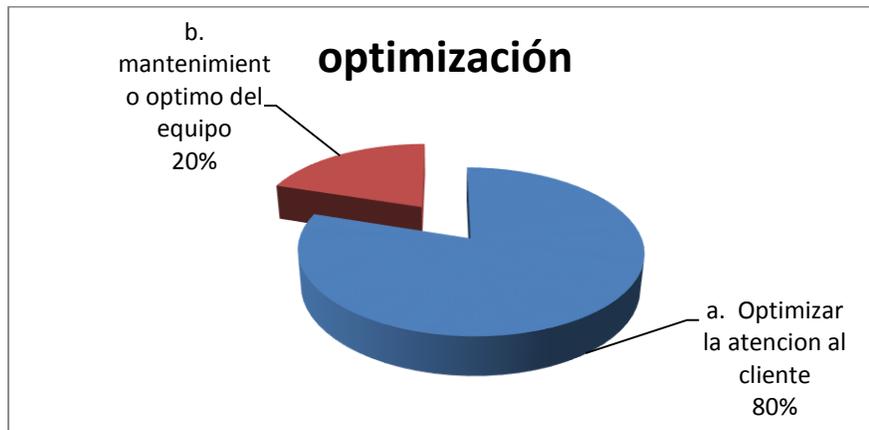
Fuente: trabajo de campo 2012.

Respuesta:

Las gasolineras indicaron que no es factible para las gasolineras tener proveedores con precios más baratos porque cuando las gasolineras son de marca reconocida se debe de respetar el contrato y comprar exclusivamente con esa marca aparte de la confianza que a los clientes les da la marca.

8. Qué recursos se podrían optimizar tanto en planta como en equipo y recurso humano para obtener un mejor rendimiento sobre costos fijos que permitan ampliar el margen de ganancia.

OPCIONES	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a. Optimizar la atención al cliente	4	80%
b. mantenimiento optimo del equipo	1	20%
Total	5	100%



Fuente: trabajo de campo 2012.

Respuesta:

La mayoría de gasolineras opina que mejorar la atención al cliente y el servicio prestado así como dar un mejor precio ampliaría el margen de ganancia. El propietario de la gasolinera Shell San Francisco opinó que se podrían poner reductores de consumo eléctrico, y dar un mantenimiento óptimo del equipo para evitar fugas.

9. ¿Se pueden incrementar los volúmenes de ventas reduciendo costos para un tener un precio más bajo que la competencia?

opciones	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a. si	4	80%
b. no	1	20%
total	5	100%



Fuente: trabajo de campo 2012.

Respuesta:

La mayoría de propietarios indicó que si se pueden incrementar los volúmenes de ventas porque a menor precio mayor venta porque la población compran donde está más barato y se obtendrían más ganancias. Sin embargo el propietario de la estación Gran San Isidro opinó que no porque no se puede competir con el precio de la gasolina de contrabando porque la diferencia de precios es alta.

10. Cuenta la gasolinera con alguna diferenciación del producto o servicio que el cliente perciba positivamente y genere una ventaja frente a la competencia.

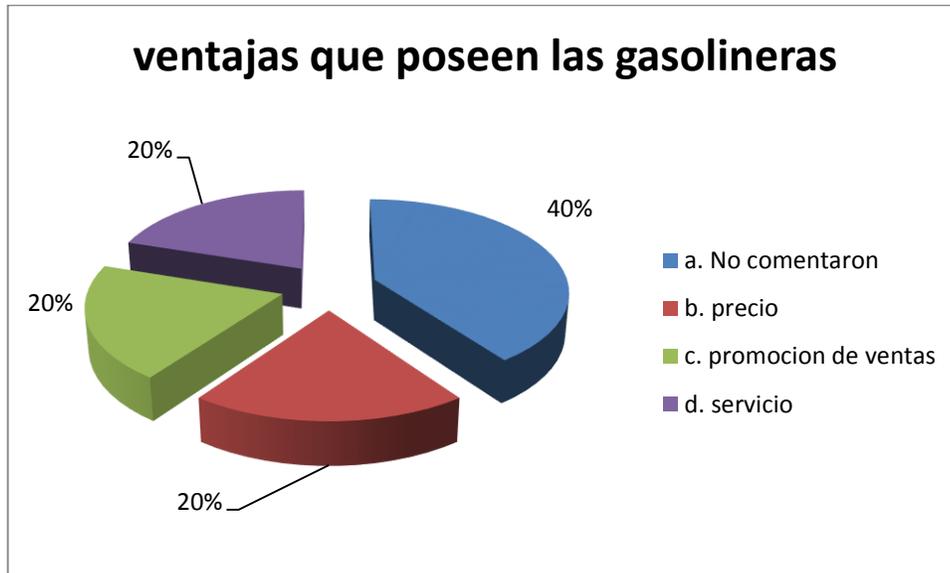
Fuente: trabajo de Campo 2012.

Respuesta:

Los propietarios de las gasolineras comentaron que si cuentan con alguna diferenciación como por ejemplo las que cuentan con una marca reconocida a nivel mundial. En relación a la calidad se indicó que los aditivos que trae la gasolina es una ventaja competitiva con las que no lo ofrecen. La gasolinera Shell Santa Fe opinó que el buen servicio que ofrecen es lo que marca la diferencia.

11. ¿Si actualmente tiene una ventaja se le solicita detallarla?

opciones	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a. No comentaron	3	60%
b. promoción de venta	1	20%
c. incremento de equipo	1	20%
total	5	100%

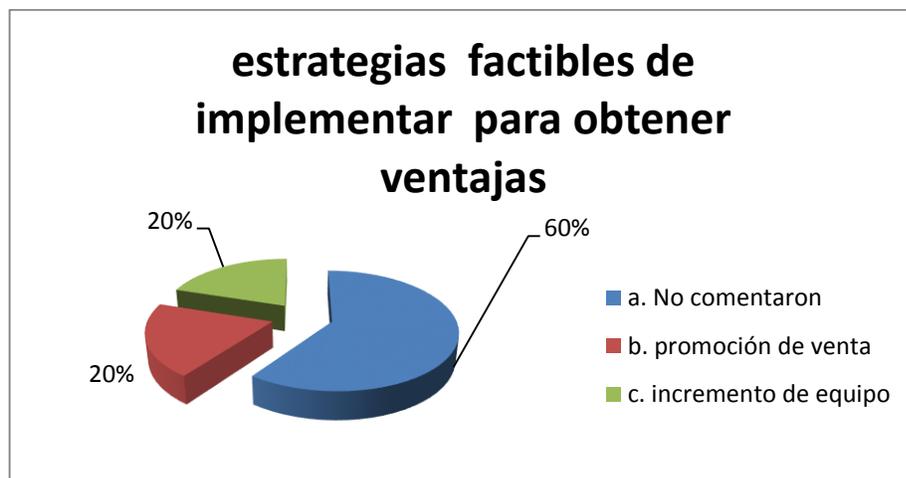


Respuesta:

Dos gasolineras no comentaron nada al respecto, sin embargo las gasolineras que contestaron la pregunta comentaron que su ventaja es el precio, la estación Shell santa Fe comentó que es la Promoción de ventas, y la estación San Isidro comentó que es el servicio.

12. ¿Si actualmente no tiene ninguna ventaja competitiva cuál sería factible de implementar?

opciones	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a. No comentaron	3	60%
b. promoción de venta	1	20%
c. incremento de equipo	1	20%
total	5	100%

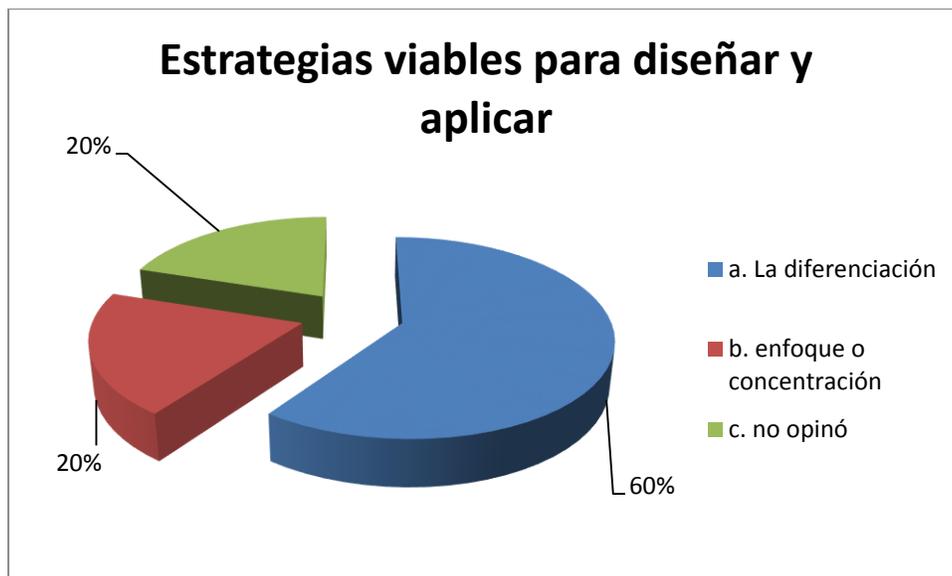


Respuesta:

La mayoría de estaciones no contestaron la pregunta. Sin embargo la estación Shell San Francisco comentó que una promoción que incentive el consumo para ganar productos o premios específicos es la que sería factible de implementar. La estación Gran San Isidro comentó que para esta estación lo factible es incrementar más bombas en cada isla. Mejorar la atención al cliente y el servicio prestado así como dar un mejor precio ampliaría el margen de ganancia

13. ¿Qué estrategia de Porter es viable diseñar y aplicar para generar esta ventaja competitiva?

opciones	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
a. La diferenciación	3	60%
b. enfoque o concentración	1	20%
c. no opinó	1	20%
total	5	100%



Respuesta:

La estación San Luis indicó que para generar una ventaja competitiva la estrategia que aplicaría es la de diferenciación al igual que las estaciones Gran San Isidro y Shell Santa Fe. La estación Margaritas indicó que la estrategia que aplicaría sería la de enfoque o concentración.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este estudio de tipo descriptivo, se realizó con clientes y propietarios de las estaciones de servicio de gasolina en el municipio de Malacatán durante el año 2012.

Los resultados obtenidos se agruparon de forma que se compararan y discutieran para alcanzar los objetivos de la presente investigación.

En relación a la encuesta dirigida a los clientes se realizaron 10 preguntas, de las cuales se identificó lo siguiente:

En relación a las preguntas No. 1,2, y 3 sobre el segmento de mercado de las gasolineras, la mayoría de clientes, 67% son de género masculino propietarios de vehículos Toyota seguido por Suzuki, Honda y Mazda. El uso que le dan al vehículo en su mayoría es familiar en un 74% de resultados. Este resultado marca un perfil del cliente para una posible estrategia de Michael Porter que se adecúe a este segmento de mercado. Esto se confronta con Porter (2009) cuando define la estrategia de enfoque o concentración, mencionando que esta estrategia se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, por lo tanto procura dar un servicio excelente en un mercado en particular, se basa en la suposición de que las compañías podrán prestar una mejor atención a su segmento que las compañías que compiten en un mercado más extenso. En esta estrategia se sacrifican los volúmenes de ventas por un mayor margen bruto y entre sus características están: Orientación a un grupo de mercado. Por medio de esta estrategia se proyecta maximizar los recursos de la empresa al dirigirlos a un grupo específico de mercado, estos grupos pueden ser según el género, edad, profesión, y también la Orientación a una necesidad de mercado y orientación a una zona geográfica.

Con respecto a la pregunta No.4 sobre el consumo mensual de gasolina la mayoría consume de 21 a más galones mensuales. Este resultado indica que los mismos gastan en su mayoría Q.735.00 mensualmente en combustible lo que marca una frecuencia de consumo alta en la mayoría de clientes con un 49% de resultados. Los consumidores también manifiestan en la pregunta No. 5 que la gasolinera identificada como la más

competitiva de acuerdo al producto y servicio que ofrece es la gasolinera Shell Santa Fe con un 45% de resultados. También en la pregunta No. 6 se pudo observar que a la gasolinera Shell Santa Fe la consideran más competitiva porque tiene buenos precios con resultados del 34%. Relacionando ambos resultados se deduce que el consumo de 21 galones mensuales se realiza principalmente en la gasolinera identificada como más competitiva específicamente por el precio que ofrece Shell Santa Fe. Este resultado se discute con quien define a la competitividad de una empresa como la capacidad imprescindible, vital y necesaria de una organización para imaginar, diseñar, desarrollar y mercadear productos con un mejor precio, calidad y oportunidad que los competidores a través de un esfuerzo sostenido e inteligente para el éxito en mercados abiertos y globales.

En la pregunta No. 7 donde se analizó qué les gustaría a los clientes que tuvieran las estaciones de servicio para crear una diferenciación positiva del producto o servicio y dar una mayor satisfacción, la mayoría, 56% se inclinó por los precios competitivos, lo que indica que los clientes de las estaciones de servicio si son susceptibles al precio y a la calidad como lo muestra la pregunta No. 8 donde se analizó que el 83% de los clientes prefieren la calidad americana y solo la minoría se inclina por la gasolina mexicana. Estos resultados se confrontan con Porter (2009) quien indica que la diferenciación es una estrategia definida como la diferencia en el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único, esta estrategia establece una posición distintiva, esta estrategia brinda protección contra la rivalidad, aumenta los márgenes de utilidad y disminuye la sensibilidad al precio, ya que provoca que el comprador tenga menos opciones iguales a la nuestra, entre las principales características se pueden encontrar:

El producto es percibido como único, debido a sus características propias o adquiridas que acompañan al producto o servicio.

El producto o servicio es reconocido ampliamente por tener una alta calidad.

El consumidor adquiere los beneficios de avances tecnológicos considerados únicos.

La marca, tiende a tener una diferencia acentuadamente sustancial sobre las otras. El servicio al cliente tiende a ser destacado en comparación con los de las otras empresas.

En la pregunta No. 9 los clientes indican que prefieren consumir la calidad americana porque es la mejor con un 43% de resultados. El 29% opinan que la preferencia del consumo lo hacen pensando en el precio y porque rinde mas. Por lo que se analiza que los consumidores son susceptibles a la calidad del combustible y dejan en segundo término de importancia al precio cuando lo comparan con la calidad. Este resultado se complementa con Porter (2009) en el tema de Diferenciación, Porter explica que esta estrategia consiste en hacer que los usuarios o consumidores prefieran el producto que se está ofreciendo por su calidad. Coloca a la empresa en una posición ventajosa frente a los productos de la competencia.

Con relación a la pregunta No. 10 acerca de las opciones que los consumidores piensan que puede ser una opción para mejorar el servicio y alcanzar la competitividad, el 71% consideran que una tienda de conveniencia de 24 horas sería lo que ellos optarían para mejorar el servicio y generar un valor agregado para los consumidores, este resultado se confronta con Porter (2009), que indica que la competitividad es el proceso mediante el cual la empresa genera el valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor es sostenido.

En relación a la encuesta dirigida a los propietarios o administradores de las estaciones de servicio, se realizó una entrevista de 13 preguntas que a continuación se discuten:

En la pregunta No. 1 la mayoría de propietarios o administradores consideran que la estación de servicio a su cargo si es competitiva especialmente por el servicio, y por el precio. Sin embargo las 2 gasolineras restantes comentaron que no por falta de las ventas que disminuyó el contrabando de gasolina. Este resultado se confronta con Porter (2009) quien define a la competitividad como el proceso mediante el cual la empresa

genera el valor agregado a través de aumentos en la productividad y ese crecimiento en el valor es sostenido.

En lo que respecta a la aplicación actual de alguna de las estrategias genéricas de Porter de la pregunta No. 2 La mayoría de administradores comentaron que sí como en el caso de Shell Santa Fe, Las Margaritas, y Gran San Isidro y al preguntar cuál aplican en la pregunta No. 3 la mayoría de las estaciones mencionó que la diferenciación porque se da un servicio especial y los precios están más favorables. Esto se discute con Porter (2009), quien define a esta estrategia como la diferencia en el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único, esta estrategia establece una posición distintiva, esta estrategia brinda protección contra la rivalidad, aumenta los márgenes de utilidad y disminuye la sensibilidad al precio, ya que provoca que el comprador tenga menos opciones iguales a la nuestra, entre las principales características se puede encontrar que el producto es percibido como único, debido a sus características propias o adquiridas que acompañan al producto o servicio; el producto o servicio es reconocido ampliamente por tener una alta calidad; el consumidor adquiere los beneficios de avances tecnológicos considerados únicos. La marca, tiende a tener una diferencia acentuadamente sustancial sobre las otras. El servicio al cliente tiende a ser destacado en comparación con los de las otras empresas.

En relación a las causas por las que las gasolineras de hoy en día no aplican las estrategias para ser competitivas en el mercado, en la pregunta No. 4 se observó que la mayoría de los administradores o encargados comentaron que no aplican las estrategias por falta de cursos de preparación, y desconocimiento sobre las estrategias genéricas de Michael Porter además del costo que esto representa, y debido a que visualizan la aplicación de las estrategias de Porter como un costo y no como una inversión. Esto se confronta con Porter (2009) cuando comenta que en la estrategia liderazgo global en costos se coloca a la empresa en una posición ventajosa frente a los sustitutos de la competencia, en muchas ocasiones esta estrategia implica cambiar la forma de hacer las cosas en la industria, utilizando procesos innovadores de función, esta estrategia logra

incrementar los márgenes de ganancia de la empresa, lo que comúnmente se logra por medio de un alto volumen de producción, una alta inversión y un buen control de costos.

En la pregunta No. 5 acerca de que si es factible hacer una optimización de recursos de las gasolineras de tal manera que se puedan reducir los precios; la mayoría de gasolineras indicó que no porque ya se opera con lo mínimo y la única gasolinera que opinó que sí: Shell Santa Fe indicó que se podría si se trata de comprar los combustibles en otros países. En la misma dirección se planteó la pregunta No. 6 acerca de qué costos administrativos en las gasolineras son factibles de eliminar o reducir, la mayoría opinó que ninguno se puede eliminar o reducir porque ya se opera con lo mínimo. Sin embargo la estación Santa Fe Opino que los costos del personal es lo que se podría reducir. Ambos resultados se discuten con Porter (2009) cuando menciona que las políticas de reducción de precios se logran llevando al cliente los beneficios de la optimización de los recursos de la empresa, de tal manera que se logra una ventaja sobre el precio de la competencia. La política de eliminación de altos costos administrativos se realiza evitando todos aquellos gastos que no sean necesarios para la operación de la empresa, descartando todos aquellos clientes que significan muchos costos para la empresa o firma y producen muy bajas ventas. La política de proveerse con el costo más se logra buscando los insumos o servicios más baratos del mercado, sin perder los mínimos de calidad que el comprador está requiriendo. La política de optimización de recursos se refiere a optimizar los recursos tanto de planta como de equipo y humano, y con esto se obtiene un mejor rendimiento sobre los costos fijos y así poder ampliar el margen de ganancia de la empresa.

En la pregunta No. 7 se analizó la factibilidad para que las gasolineras tengan proveedores con precios más baratos que los actuales sin perjudicar la calidad del producto. Se detectó que no es factible para las gasolineras tengan proveedores con precios más baratos porque cuando las gasolineras son de marca reconocida se debe de respetar el contrato y comprar exclusivamente con esa marca aparte de la confianza que a los clientes les dan a la marca por el posicionamiento alcanzado. Esto se confronta con Porter (2009) un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo

básico, en toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio y otros aspectos, esto coloca a la empresa en una posición ventajosa frente a los sustitutos de la competencia, en muchas ocasiones esta estrategia implica cambiar la forma de hacer las cosas en la industria, utilizando procesos innovadores de función, esta estrategia logra incrementar los márgenes de ganancia de la empresa, lo que comúnmente se logra por medio de un alto volumen de producción, una alta inversión y un buen control de costos.

Con relación a la pregunta No. 8 sobre qué recursos se podrían optimizar tanto en planta como en equipo y recurso humano para obtener un mejor rendimiento sobre costos fijos que permitan ampliar el margen de ganancia. La mayoría de gasolineras opina que mejorar la atención al cliente y el servicio prestado así como dar un mejor precio ampliaría el margen de ganancia. El propietario de la gasolinera Shell San Francisco opinó que se podrían poner reductores de consumo eléctrico, y dar un mantenimiento óptimo del equipo para evitar fugas. Este resultado se confronta con Porter (2009) cuando comenta que en muchas ocasiones la estrategia implica cambiar la forma de hacer las cosas en la industria, utilizando procesos innovadores de función, esta estrategia logra incrementar los márgenes de ganancia de la empresa, lo que comúnmente se logra por medio de un alto volumen de producción, una alta inversión y un buen control de costos. Entre las características más importantes están: Políticas de reducción de precios. Esto se logra llevando al cliente los beneficios de la optimización de los recursos de la empresa, de tal manera que se logra una ventaja sobre el precio de la competencia.

En la pregunta No. 9 que analizó si se pueden incrementar los volúmenes de ventas reduciendo costos para tener un precio más bajo que la competencia, la mayoría de propietarios de las estaciones de servicio indicó que si se pueden incrementar los volúmenes de ventas porque a menor precio mayor venta porque la población compra donde está más barato y se obtendrían más ganancias. Sin embargo el propietario de la estación Gran San Isidro opinó que no porque no se puede competir con el precio de la gasolina de contrabando porque la diferencia de precios es alta. Este resultado se confronta con Daft (2007), que menciona que basado en el estudio de varios negocios,

Porter ideó un modelo para describir tres estrategias competitivas: La de liderazgo en el bajo costo la de diferenciación y la de enfoque, en la cual la organización se concentra en un mercado específico o grupo de compradores. En una estrategia de diferenciación, las organizaciones intentan distinguir sus productos o servicio de la competencia. En una estrategia de liderazgo en el bajo costo intenta incrementar la participación de mercado al enfatizar sus bajos costos en relación con los de la competencia. Con esta estrategia la organización busca decisivamente instalaciones eficientes, persigue reducciones en los costos y utiliza estrictos controles para generar productos o servicios con más efectividad que sus competidores.

En la pregunta No. 10 donde se analizó si cuenta la gasolinera con alguna diferenciación del producto o servicio que el cliente perciba positivamente y genere una ventaja frente a la competencia. Los propietarios de las gasolineras comentaron que si cuentan con alguna diferenciación como por ejemplo las que cuentan con una marca reconocida a nivel mundial. En relación a la calidad se indicó que los aditivos que trae la gasolina es una ventaja competitiva con las que no lo ofrecen. La gasolinera Shell Santa Fe opinó que el buen servicio que ofrecen es lo que marca la diferencia. Comparando este resultado con la pregunta No. 11 donde se indicó que si actualmente tienen las estaciones de servicio una ventaja la detallaran; Dos gasolineras no comentaron nada al respecto, sin embargo las gasolineras que contestaron la pregunta comentaron que su ventaja es el precio, la estación Shell santa Fe comentó que es la Promoción de ventas, y la estación San Isidro comentó que es el servicio. Respecto al mismo tema en la pregunta No. 12 también se indicó que si actualmente no tienen ninguna ventaja competitiva cuál sería factible de implementar; la mayoría de estaciones no contestaron la pregunta. Sin embargo la estación Shell San Francisco comentó que una promoción que incentive el consumo para ganar productos o premios específicos es la que sería factible de implementar. La estación Gran San Isidro comentó que para esta estación lo factible es incrementar más bombas en cada isla. Respecto a estos resultados el tema de ventajas competitivas se discute con Villalba (2000) considera a las ventajas competitivas como: el conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores, por lo tanto las empresas competitivas, son aquellas capaces de ofrecer

continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. En la actualidad, se debe ser competitivo, ya que esto dará cierta ventaja sobre el grupo de empresas que ofrecen lo mismo que uno en un mismo mercado.

En la pregunta No. 14 acerca de qué estrategia de Porter es viable diseñar y aplicar para generar esta ventaja competitiva. La estación San Luis indicó que para generar una ventaja competitiva la estrategia que aplicaría es la de diferenciación al igual que las estaciones Gran San Isidro y Shell Santa Fe. La estación Margaritas indicó que la estrategia que aplicaría sería la de enfoque o concentración. En relación a las estrategias Benavente (2004) menciona que La estrategia de una organización es el eje sobre el cual giran otras actividades principales, es a largo plazo y de gran alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es determinadamente básico en el éxito o fracaso de la empresa en el transcurso del tiempo, la forma en que la estrategia se desarrolla, podría parecer compleja, y para entender mejor lo que es una estrategia, a continuación se presentan muestras de estrategias empresariales: Liderazgo de costos, imitación, diferenciación de productos.-formar alianzas estratégicas, redefinición de la industria, alta velocidad, diversificación global, diversificación de bienes y servicios, apego a las competencias centrales, enfoque, restituir el embeleso de los negocios. De las anteriores estrategias detalladas, cada organización tendrá que analizarlas e implementarlas una o varias simultáneamente dependiendo de las necesidades empresariales que pueda tener, de allí la adopción de la estrategia más idónea para la empresa.

VI. CONCLUSIONES

1. Se analizó que las estrategias que aplican 3 gasolineras en Malacatán San Marcos para ser competitivas son las estrategias de diferenciación de forma empírica, específicamente dando una buena atención al cliente al prestar un servicio con amabilidad y procuran tener precios favorables. De las tres gasolineras solamente la estación de servicio Las Margaritas aplica la diferenciación y liderazgo global en costos.
2. Se detectó que las causas por las que las gasolineras de Malacatán San Marcos no aplican las estrategias de Michael Porter para ser competitivas en el mercado, es por desconocimiento de las mismas, porque hacen falta cursos de capacitación en ese tema, y solo la estación Margaritas indicó que no lo implementan por el costo que tendría su aplicación. Por lo anteriormente expuesto se identificó que la aplicación de las estrategias de Porter lo perciben como un costo y no como una inversión.
3. El mercado objetivo de las estaciones de servicio de Malacatán San Marcos es más sensible a las estrategias de Porter: Liderazgo en costo y diferenciación la mayoría de consumidores opinan que para que la gasolinera proyecte una diferenciación positiva y ofrezca una mayor satisfacción debe de contar con precios competitivos y ofrecer el servicio de tienda de conveniencia las 24 horas con un 71% de resultados.
4. Desde el punto de vista de los consumidores la gasolinera que se ha posicionado como la número uno por su competitividad específicamente por su servicio, y producto es la gasolinera Shell Santa Fe con una gran diferencia de aceptación en comparación con las otras cuatro gasolineras. Las estrategias que le han funcionado a la gasolinera Shell Santa Fe actualmente, y la han llevado a ser la más competitiva es ofrecer el mejor precio y mejor servicio al cliente
5. Se determinó que la estrategia que ha funcionado para el propietario de la gasolinera Shell Santa Fe calificada como la más competitiva, es la de

diferenciación porque posee una marca reconocida a nivel mundial. En relación a la calidad se indicó que los aditivos que trae la gasolina es una ventaja competitiva que también marca la diferencia con las que no lo ofrecen. La gasolinera Shell Santa Fe opinó que el buen servicio que ofrecen también la diferencian de la competencia.

6. Se analizó que las estrategias de Porter que se podrían implementar para alcanzar la competitividad de las gasolineras en Malacatán San Marcos desde el punto de vista de los consumidores y de los encargados o administradores de las estaciones de servicio son: Liderazgo global en costos y para generar una ventaja competitiva la estrategia que se aplicaría es la de diferenciación para distinguir el producto y servicio de la competencia.

VII. RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a la solicitud de los consumidores y viabilidad según los encargados o administradores de las estaciones de servicio, se debe aplicar la estrategia de Michael Porter Liderazgo global en costos, con políticas de reducción de costos llevando al cliente los beneficios de la optimización de los recursos de la empresa, de tal manera que se logre una ventaja sobre el precio de la competencia, esto poniendo reductores de consumo eléctrico, y dar un mantenimiento óptimo del equipo para evitar fugas. fundamentado en lo que opinó la mayoría de consumidores también se recomienda a las gasolineras proyectar una diferenciación positiva con una mayor satisfacción de contando con precios competitivos.
2. Se considera importante capacitar a todo el personal en el tema estrategias de Michael Porter, a través de un programa de capacitación adaptado a las estaciones de servicio que incluya las estrategias genéricas de Porter con sus políticas respectivas con el objeto de mejorar la competitividad de las estaciones de servicio y superar las expectativas del cliente.
3. Es necesario realizar un Foda tomando en cuenta que cada gasolinera tiene ventajas y desventajas particulares para poder tomar la decisión sobre las estrategias de Porter a las cuales el mercado objetivo es más sensible; en este caso Liderazgo en Costo y Diferenciación. También se recomienda realizar una prueba piloto para analizar la efectividad del servicio de tienda de conveniencia las 24 horas. Esto para las gasolineras que ya cuentan con una tienda de conveniencia.
4. Para las gasolineras que no han sido calificadas de acuerdo al punto de vista de los clientes como competitivas, por no contar con estrategias agresivas que las diferencien, se debe realizar un diagnóstico identificando sus debilidades en comparación con el resto de gasolineras y analizar sus oportunidades para diseñar e implementar las estrategias adecuadas para aumentar su competitividad.
5. Es indispensable diseñar una planeación que permita implementar eficientemente las estrategias de Porter factibles: Liderazgo global en costos y diferenciación con

objetivos bien establecidos, y actividades que involucren a todo el personal partiendo de una misión y visión encaminada a ser una gasolinera más competitiva.

6. Se sugiere a los propietarios de las gasolineras puntualizar y dar a conocer las ventajas con las que cuenta como por ejemplo la marca reconocida y posicionada a nivel mundial, los aditivos de la gasolina, el servicio al cliente; para que el mercado objetivo lo perciba como una ventaja competitiva y prefiera la estación basado en esa ventaja.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez S. (2009), en la tesis titulada: “Alianzas Estratégicas una oportunidad para incrementar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango”, Universidad Rafael Landívar.

Benavente, R. (2004) Estrategias para capitalizar una porción del mercado antiinflamatorio en el Perú ante inminente retiro del mercado mundial del producto líder. Perú. Editor PUCP Escuela de Graduados.

Castillo E. (2012) en la tesis denominada: “Estrategias de Mercadeo en las distribuidoras autorizadas de celulares en la cabecera departamental de Huehuetenango” Universidad Rafael Landívar

Daft R. (2007) Teoría y Diseño Organizacional (9ª. ed.) México. Edición Editorial Cengage Learning Editores

Dávila, M. (2010) en la tesis titulada “Estrategias de Venta para la Competitividad en Medianas y Grandes Empresas Panificadoras” Universidad Rafael Landívar.

De León M. (2011) en la tesis titulada: “Estrategias competitivas en las empresas hoteleras de la ciudad de Quetzaltenango” Universidad Rafael Landívar.

Dubrin A. (2003) Fundamentos de Comportamiento Organizacional (2ª. Ed). México. Editorial Thomson.

Enríquez, R. (2012) Las cinco estrategias de Michael Porter disponible en <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/06/las-cinco-estrategias-de-michael-porter.html>

Gonón C. (2012) en la tesis titulada “Estrategia de segmentación de mercados para enfrentar la competitividad en la industria curtidora de pieles de la ciudad de Quetzaltenango” Universidad Rafael Landívar

Herrera C. (2010) en la tesis titulada “Estrategias de Atención al cliente y su incidencia en la competitividad” Universidad Rafael Landívar.

Hitt, A. (2007) Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos (7ª. ed.)México. Editorial Cengage Learning.

Mayorga, M. (2,010) en la tesis titulada “Desarrollo Gerencial para Mejorar la Competitividad en los Pequeños Hoteles de la Ciudad de Retalhuleu” Universidad Rafael Landívar.

Meléndez E. (2005) INFORPRESS Centroamericana Números 1590-1637

Narciso J. (2012, noviembre 21). Los retos de la competitividad. “La Hora”. Columna opinión.

Porter, M. (2009). Ser competitivo. España. Harvard business press

Reyes, L. (2012, septiembre) América Latina, la urgencia de la competitividad. Revista Incae. Edición de septiembre.

Sallenave, J. (2004) Gerencia y Planeación Estratégica. México. Editorial Norma.

Trabanino, B. (2004) Memorias para escribir la historia del Museo de Historia Natural, Chiquimula, Guatemala, C.A. Instituto Normal para Señoritas de Oriente.

Valero, A. (2011). Artículo Publicado “Haz del servicio al cliente tu ventaja competitiva y despégate Disponible en <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/servicio-a-cliente-ventaja-competitiva-pymes.html>”

Villalba E. (2000) Crisis, organización social y cambios en las unidades de producción vol. 1.

Zapata J. (2012, noviembre 29) Importancia de la competitividad. El Periódico. Sección opinión.

IX. ANEXOS

ANEXO 1 PROPUESTA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE CÓMO APLICAR ESTRATEGIAS DE MICHAEL PORTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS GASOLINERAS DE MALACATÁN SAN MARCOS

a) Introducción:

Constantemente las gasolineras deben enfrentar cambios acelerados en el mercado, especialmente por la competencia de precios que se vive actualmente al competir con gasolineras de marca reconocida mundialmente, gasolineras de bandera blanca y con la gasolina mexicana de contrabando; por lo que deben tener la capacidad de plantear diseñar y desarrollar estrategias que generen ventajas competitivas que le permitan evolucionar para poder alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico.

Luego de haber realizado la investigación teórica y de campo, conocer la problemática y obtener las conclusiones, según los resultados estadísticos, sobre aspectos como estrategias de Porter, diferenciación, optimización de recursos, competitividad, calidad y precio, entre otras; se llegó a determinar que es necesario recurrir a la capacitación en las estrategias genéricas de Michael porter como la herramienta clave para mejorar la competitividad y elevar la calidad del servicio. Este programa de capacitación debe ser sistemático, congruente y puntual en los aspectos donde se denotan las debilidades y que estén muy relacionados con las necesidades del perfil de mercado de las gasolineras de la ciudad de Malacatán.

Este programa de capacitación está dirigido a los propietarios, y empleados de las gasolineras con el fin de que conozcan y apliquen las estrategias genéricas de Michael Porter de tal forma que puedan diferenciarse con ventajas competitivas que les genere mayor satisfacción al cliente y mejor rentabilidad.

b) Justificación:

Desde el año 2,003 las leyes para la construcción y operación de estaciones de servicio han sido menos rigurosas por lo que han proliferado las gasolineras principalmente de bandera blanca en todo el país. En la ciudad de Malacatán San Marcos, existen actualmente 5 gasolineras, alguna de ellas creadas de forma empírica, copiando modelos de estaciones de la misma ciudad las cuales ya tienen varias fallas, tanto de infraestructura como de administración, además el reciente incremento del contrabando de combustible mexicano desde que iniciara la crisis económica mundial, ha provocado un descenso en las ventas de las gasolineras ya establecidas y es por ello que ahora más que nunca es importante que los dueños y/o administradores de las gasolineras conozcan sobre que son las estrategias de Michael Porter para obtener ventajas competitivas, las cuales se puedan implementar y como mejorar el servicio al cliente y sus instalaciones para poder hacer frente a las múltiples amenazas que hoy influyen en el sector de combustibles, es por ello que este programa de capacitaciones se ha diseñado para brindarles herramientas útiles y aplicables para que puedan sobresalir en este complicado mercado.

c) Objetivo General:

Brindar a los Propietarios/Administradores y empleados de las estaciones de servicio capacitaciones sobre las estrategias genéricas de Michael Porter que generen ventajas competitivas tanto del servicio como de las instalaciones para poder incrementar sus utilidades y hacer frente a la competencia.

Objetivos Específicos:

- Crear un programa de capacitaciones para estaciones de servicio de combustibles.
- Informar acerca de cómo detectar fortalezas y debilidades de la estación de servicio.

- Presentar un manual de servicio al cliente para crear una ventaja competitiva en las estaciones de servicio de combustible.

d) PROCEDIMIENTO:

Las estaciones de servicio de combustibles no pueden subsistir sin los clientes, los cuales analizan las estaciones de servicio, y se vuelven leales a la estación de servicio que sobrepasa las expectativas de servicio e instalaciones que ellos tienen. Es por ello que se han determinado las siguientes fases de capacitación que permitan aplicar las estrategias genéricas de Porter para mejorar y crear ventajas competitivas para cada estación de servicios.

Fase	Descripción
1	Análisis situacional de la Estación de Servicio de Combustible (FODA)
2	Capacitación a los Gerentes, Propietarios, y personal completo sobre estrategias genéricas de Porter que generen ventajas competitivas.
3	Observación y Evaluación del servicio post Capacitación
4	Retroalimentación
5	Evaluaciones Trimestrales
6	Retroalimentación trimestral

4. ACTIVIDADES

4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

FASE 1: Análisis situacional de la Estación de Servicio de Combustible (FODA)

Esta fase se realizará en una sola sesión de horas con el Gerente y/o Propietario de la estación de servicio de combustible, donde se creará la matriz FODA para diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta y poder adecuar

sus virtudes en base a las 4 “P” (producto, precio, plazo y promoción). Para corregir, mejorar o establecer las estrategias que deben aplicar.



FASE 2: Capacitación a los Gerentes y Propietarios y personal completo sobre estrategias genéricas de Porter para alcanzar ventajas competitivas.

Esta primera capacitación está dirigida para todo el personal especialmente para las personas que administran la gasolinera tanto propietarios como gerentes, la cual se realizará en dos días hábiles de la semana para dividir al personal en dos grupos considerando al personal que estará de turno, en horario de 5:00 a 8:30 pm. Durante este tiempo se les dará a conocer los siguientes temas específicos:

- a) **Estrategias Genéricas de Porter**, se iniciará explicándoles que son las estrategias genéricas de Porter como se obtienen las ventajas competitivas, que beneficios aporta y se hará un análisis de las ventajas competitivas que la estación posee y qué estrategias son factibles de implementar para mejorar y poder atender mejor a sus clientes y así mejorar sus utilidades.

- b) **Manual de servicio al cliente para crear una ventaja competitiva:** En el manual que se le entregará a un representante de la estación se tratarán

temas de ventajas competitivas, servicio al cliente, mantenimiento de la estación.

Temática de las estrategias de Porter:

Módulo I. Definición y aplicación de las Cinco Fuerzas Competitivas De Porter (factores externos)

Las cinco gasolineras ubicadas en la ciudad de Malacatan San marcos, enfrentan un panorama competitivo q depende de 5 fuerzas de influencia, que las afectan tanto en forma colectiva como individual.

El objetivo de la estrategia competitiva de cada gasolinera es posicionarse en el mercado de Malacatan para que pueda defenderse de la mejor manera contra estas fuerzas, por esta razón se detallan a continuación las fuerzas competitivas del sector de gasolineras, con el objeto de identificar las fortalezas y debilidades de cada una.

1). Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La principal amenaza es el sector informal de gasolina de contrabando, con sus precios bajos, debido a que los consumidores de gasolina son suceptibles al precio. Esto ha hecho que las 5 gasolineras de Malacatan pierdan participación en el mercado.

2). La rivalidad entre los competidores:

La rivalidad que se da entre las 5 gasolineras en cuestión de precios es mínima con una diferencias solamente de 10 a 40 centavos, no así con el sector informal en el que el precio de gasolina tiene hasta una diferencia por galón de Q.10.00 a Q.15.00 No existe rivalidad en el servicio ya que solamente Shell Santa Fe ofrece un mejor servicio al cliente por lo que la calificaron como la más competitiva.

Existe un bajo incremento en el sector de gasolineras debido a que no se abren mas gasolineras, sino por el contrario por la baja participación en el mercado se cierran. Pero

existe un alto crecimiento en el sector informal de gasolina de contrabando, por no haber regulaciones estrictas se ven nuevas ventas de este sector.

Por las ventas bajas, los costos fijos no se pueden cubrir fácilmente.

Debido a que la gasolina es un producto homogéneo, a los consumidores les atrae más el precio y el servicio que les brindan.

Las políticas gubernamentales no han podido hasta la fecha hacerle frente al contrabando de gasolina mexicana y parar su comercialización especialmente en una ciudad fronteriza como Malacatan.

3) Poder de negociación de los proveedores:

Solamente las gasolineras de bandera blanca, pueden negociar con los proveedores el precio y la calidad de la gasolina y en cierta forma competir con un precio un poco más bajo. Las gasolineras como Shell Santa Fe y Shell San Francisco tienen una exclusividad con sus proveedores y no pueden comprarle a un proveedor distinto. El poder de negociación de los proveedores solo aplicaría para las gasolineras de bandera blanca. Para el sector informal la negociación con los proveedores mexicanos en relación al precio va a estar condicionada por el tipo de cambio entre el peso y el quetzal.

4) Poder de negociación de los compradores:

El poder que actualmente tienen los compradores de gasolina en Malacatan es fuerte, debido a la preferencia en los precios que poseen, han influido en los márgenes mínimos de ganancias que actualmente tienen las 5 gasolineras al no comprar en las mismas, sino comprar en el sector informal, donde tienen el poder de negociar el precio.

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

No existe ningún producto sustituto en el caso de la gasolina y el diesel. Sin embargo los consumidores han sustituido la gasolina de marcas reconocidas como Shell y Texaco y gasolineras de bandera blanca, por la gasolina mexicana de dudosa calidad y dudosa exactitud por galón debido a la gran diferencia de ahorro en el precio.

Módulo II. Definición y aplicación de las tres Estrategias Genéricas (factores internos)

1). Liderazgo global en costos:

Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo a través de costos bajos, utilizando las siguientes políticas:

- Políticas de reducción de precios:

Se refiere a llevar al cliente los beneficios de la optimización de los recursos.

Acciones:

Transporte propio: actualmente uno de los riesgos más grandes en el negocio de las gasolineras, es la compra de los combustibles, pues es ahí donde los transportistas o choferes de las empresas roban el producto con un mínimo de riesgo de ser detectados, ya debido a que se transporta líquido y no cajas o envases que puedan ser fácilmente contados.

La solución a este problema sería un contador que se coloque en la salida de la pipa de combustible, y que al descargar vaya midiendo la cantidad que se ha descargado, pero en la actualidad y a nivel nacional, todavía no existe este tipo de contador.

Al tener transporte propio, esta situación se corrige, ya que nuestro piloto sabe, que al hacer los cortes de control y ver la cantidad que hace falta en cada mil galones, no hay culpable que solo el, por lo que se abstendrá de robar.

Al plantear esta situación de transporte propio, por la inversión que esto conlleva, es posible que algunos propietarios de gasolineras no puedan efectuar esta acción, por lo que se les sugiere que contraten una empresa de transporte de combustibles y entablen una negociación con ellos, en la que se les pide que dejen una unidad exclusiva al servicio de la gasolinera y dependiendo del volumen de compra, también se debe de negociar un descuento o bonificación por cada galón, la cual puede ir de entre los 5 y 10 centavos de quetzal por galón transportado.

Con esta acción, se reducirá el precio y se eliminara el riesgo más grande.

- b) Política de proveerse con el costo más bajo: esta política se logra buscando los insumos o productos en donde estén más baratos.

Acciones:

En el caso de dos unidades de estudio, específicamente Shell santa fe y Shell san francisco 2, esta política no es posible, ya que ellas pertenecen a una empresa multinacional y tienen un contrato de exclusividad, en el cual está claramente estipulado que Shell no puede dejarlos de proveer y que las gasolineras no pueden proveerse con otra compañía, de hacerlo caerían en un incumplimiento de contrato y habrían problemas legales.

Por otra parte, las tres gasolineras restantes, si pueden poner en práctica esta política, ya que ellas no cuentan con este contrato de exclusividad, pueden hacerlo de esta manera:

Conseguir los números de las empresas que actualmente distribuyen combustibles en Guatemala, entre otras están: Shell Guatemala S.A., Chevron Guatemala Inc., Copensa.

Contactarse con ellas y pedir una cita, argumentando que se desea entablar una relación comercial con ellas.

Al acudir a la cita llevar la documentación requerida, tales como: Licencia de operación, patente de comercio, inscripción a la Sat, y otros que en particular pueda pedirle la distribuidora.

Ya registrada la gasolinera en todas las bases de datos de las distribuidoras de combustibles, se procede a investigar mediante llamadas a las oficinas el precio de los productos que se van a necesitar el día que se quiere comprar.

Ya teniendo los precios al día de compra, se procede a efectuar la operación y obviamente al proveedor que tenga mejor precio, pudiendo efectuar una compra multiple,

esto significa que podemos en una o varias distribuidoras, por ejemplo: que en una distribuidora las gasolinas estén más baratas pero el diesel no, se procede a comprar solo las gasolinas que se requieran y el diesel en las distribuidoras que estén a mejor precio.

- c) Política de optimización de recursos: se obtiene al optimizar los servicios, tanto de planta, equipo y humano, mejorando los costos fijos y ampliando el margen de ganancia.

Acciones:

Iluminación: Colocación de focos ahorradores en la pista, logrando un porcentaje considerable en la reducción de la energía eléctrica.

Electricidad: colocación de un depósito de agua aéreo para que el suministro de agua para toda la estación de servicio sea por gravedad, minimizando el consumo de energía por funcionamiento de bombas eléctricas, con esto se reduce a un llenado o dos al día, versus el arranque seguido y continuo de una bomba hidroneumática.

Cortes eventuales diarios de lectura de los dispensadores: Con esta acción, sabremos el promedio de ventas diarias a determinada hora del día, así sabremos exactamente a qué hora es la mejor venta y a qué hora es la más baja, y así poder tomar decisiones acerca del horario de operación de la estación de servicio, por ejemplo, si de las 10 de la noche a las 5 de la mañana la venta es muy baja o nula, se puede pensar en un horario de atención de 5 de la mañana a 10 de la noche, minimizando así, los riesgos de operar de noche y reduciendo nuestro consumo de energía, así como también reduciendo la cantidad de turnos del personal.

- d) Política de búsqueda de volumen de ventas: al incrementar las ventas se reducen los costos para ofrecer un mejor precio comparado con el de la competencia.

Acciones:

Todas las distribuidoras de combustibles actuales en Guatemala, ofrecen a sus clientes, ciertos incentivos, recompensas o premios por llegar a comprarles ciertas cantidades en miles de galones, por lo que hay que buscar algunos otros clientes mayoristas, como por ejemplo: fincas, empresas de transporte, ingenios, etc.

Una estrategia para atraer a los clientes, puede ser la de ofrecer el mismo precio que la distribuidora ofrece, esto es posible porque al llegar a la meta que ellos establecen, envían generalmente cheques de reembolso, con lo que no hay ningún problema en mostrarle a los clientes potenciales, la factura de compra que da el distribuidor.

Otra estrategia, es la de ofrecerle a nuestros clientes potenciales mayoritarios, (fincas, ingenios, transportistas) la opción de que nuestro transporte es exclusivo, con lo que ofrecemos calidad y cantidad exacta.

Una estrategia para alcanzar volúmenes mayores de venta, es la aplicación de promociones de ventas con el cual pueden realizar sorteos por semana y por mes por consumos de Q.150.00 en adelante Colocando los cupones no favorecidos en orden de clientes, se puede observar con facilidad quien ha consumido más y quien menos.

2). Diferenciación: Esta estrategia, es la diferencia en el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único.

Diseño de servicio:

El servicio personalizado a cada uno de los clientes potenciales como fincas, empresas comerciales e ingenios por ejemplo, obtener un compromiso con las siguientes visitas:

Visita de captación al cliente:

Consiste en el primer acercamiento al cliente potencial, recordando que cliente potencial es aquel que puede ser un cliente real (no importando el monto que comprara ya que un buen servicio puede crear un buen comentario y una segura Recomendación), en esta visita ofrecerle nuestro servicio de abastecimiento de combustibles, detallarle las ventajas

que conlleva el trabajar con nosotros, como por ejemplo: el mismo precio costo, rapidez en el surtido de sus combustibles, eliminación del mayor riesgo de compra (robo), calidad.

Visita de seguimiento:

Como su nombre lo indica en esta visita le estaremos dando seguimiento a la captación y obtendremos dudas y comentarios del servicio que le estamos brindando, por ser de seguimiento esta debe de ser personal, no se debe realizar mediante una entrevista ya que posiblemente a nuestro cliente le surgirán dudas tales como de cuánto será el crédito al que puede acceder, cuando será su fecha de corte, cuántas unidades automovilísticas pueden ser atendidas simultáneamente, etc.

Visita de cortesía:

Debe e efectuarse por lo menos una vez al mes para conocer si todo marcha bien, íntimamente ligado al servicio post venta.

Servicio al cliente en pista:

El servicio en pista debe de ser cortés y ameno, ofrecer por lo menos un servicio adicional y un producto para que el cliente que llegue por combustibles compre también, aceites, anticongelante, líquido de frenos, etc, esto incrementara nuestro ticket o factura promedio. Al ofrecer limpiar los vidrios por ejemplo o aire en las llantas, el cliente percibirá el interés por él.

Imagen de marca:

Nuestro logotipo puede pertenecer a una marca establecida ya en el mercado como por ejemplo Shell, si este es el caso, la publicidad será institucional (lo que quiere decir que la empresa es la encargada de la publicidad a nivel macro, sin

Embargo en nuestra región se puede utilizar el patrocinio a determinados eventos sociales y públicos donde varias personas escuchen el nombre del auspiciador, de igual forma se puede hacer uso de canales locales y radiales para posicionarnos en la mente del consumidor con esta marca.

El poseer una mascota institucional por ejemplo, le dara un distintivo a nuestra gasolinera y ayudara al cliente a distinguirla de otras (por ejemplo un toro en Malacatan representara al equipo deportivo)

Avance tecnológico:

Una herramienta baja en costo es el internet, y es un medio masivo, que siendo correctamente utilizado puede ser bien explotado. Se puede captar consumidores ofreciendo un descuento por ejemplo del 10% en consumo si llegan dos carros de referidos a consumir un mínimo de Q.100.00 cada uno. Otro ejemplo son los sorteos al enviar por medio de mensajes a un fan page (en Facebook por ejemplo) el número de su factura de consumo.

Hacer una página electrónica que ofrezca servicios que por ejemplo el que amigos y familiares que vivan en estados unidos por medio de tarjetas de crédito puedan enviarles vales de combustibles a personas acá en Guatemala.

Apariencia exterior, Instalaciones:

Es fundamental que las instalaciones y el personal tengan apariencia agradable y limpia, la iluminación de un lugar dara pauta a confianza, ya que por ser un lugar de tránsito y fronterizo da la oportunidad a que algunos pilotos únicamente estén de paso y necesiten pasar a un lugar que genere confianza y se vea agradable.

Servicio post venta:

El servicio post venta es fundamental, ya que hace que el cliente se sienta comprometido con la gasolinera y crea lealtad en ambas vías. El servicio post venta puede darse a clientes mayores y clientes de menor consumo.

Una técnica de conocer a nuestros clientes frecuentes y clientes de paso es la revisión de los talonarios de facturación, ahí podemos conocer por ejemplo si llega una persona que este visitando la región con fines de trabajo por ejemplo pedirá su factura a nombre de una institución para la cual labora, eso nos permitirá ir a ofrecer nuestros servicios directamente a la institución (por ejemplo si llega un carro de claro de Guatemala y el

conductor pide la factura a nombre de Out Sursing S.A., podemos acercarnos a la empresa de Out Sursing a ofrecerles el servicio para la flotilla de vehículos y al encargado ofrecerle un cupón de descuento en su visita o darle un plus en la visita de servicio post venta.

Capacitar a nuestros encargados de pista para que se acerquen a los vehículos y hagan la pregunta de cortesía "le atienden bien" y "gracias" es importante hacer comprender a nuestro personal que el cliente siempre tiene la razón y el saber escuchar.

3). Enfoque o concentración: Esta estrategia se centra en un grupo de compradores, por lo que procura dar un buen producto y servicio en un mercado en particular.

- Orientación a un grupo de mercado: Con esta acción se proyecta maximizar los recursos de la empresa al dirigirlos a un grupo específico.

Acciones:

Un segmento de mercado importante por los volúmenes de compra para las gasolineras son los clientes transportistas y comerciantes de la ciudad, deben de poner atención al horario en que ellos necesitan el servicio, pues regularmente necesitan los servicios de madrugada y no a altas horas de la noche. Por ejemplo los tráileres de materiales, regularmente inician sus labores entre 4 y 5 de la mañana.

- Orientación a una necesidad de mercado: Con esta política, se pretende enfocar los servicios en una necesidad específica de los consumidores.

Acciones: diversidad de servicios:

Las gasolineras que están camino a la frontera, deben de proyectar su esfuerzo y apoderarse del segmento de clientes que conforman los transmigrantes, ya que ellos ya conocen la calidad de la formula americana de los combustibles.

Este segmento de clientes necesitan los siguientes servicios: baños de primera, duchas de primera, tiendas de conveniencia y restaurant, todo esto debe de ser ofrecido en un ambiente seguro.

- Orientación a una zona geográfica: Con esta política, se logra hacer economía en rubros importantes.

Acciones:

Sabiendo perfectamente que los consumidores que normalmente viajan de Malacatan hacia San Marcos, difícilmente van a ir a consumir en las gasolineras que están en el otro lado, o mejor dicho en la otra salida, es importante aprovechar la ubicación geográfica, así como también los que están ubicados en la otra salida. En el caso de la salida a San Marcos, las gasolineras ubicadas en este sector, deben de enfocarse dar un servicio agregado a este segmento, ya que es posible que como el camino es pura cuesta, lo que más va a valorar posiblemente el cliente, es que al utilizar los servicios de la gasolinera, se le preste atención a revisar los niveles del motor, especialmente el de agua, ya que por lo quebrado del camino, la mayoría de vehículos tienden a calentar, por lo que hay que minimizarles el riesgo.

Módulo III. Concepto y aplicación de la Cadena De Valor

1) Cadena de Valor Genérica

- a) Las Actividades Primarias.
 - . Logística de entrada.
 - . Operaciones
 - . Logística externa
 - . Marketing y ventas
 - . servicios post venta

Entre las actividades primarias de la cadena del valor genérica, la que se debe de aprovechar en el caso de las gasolineras es la actividad de marketing y ventas. Las

gasolineras pueden realizar promociones de ventas por la compra de gasolina o diesel que sean atractivas para los consumidores como premios, descuentos, o algún servicio como el de lavado por la compra de una cantidad estipulada de gasolina. Esta promoción con el objetivo de incentivar la venta. Toda promoción de ventas debe de tener un límite de tiempo. En relación a las ventas se debe de mejorar el servicio al cliente de las gasolineras, teniendo al personal uniformado y capacitado en como despachar la gasolina, como darles una buena atención a los clientes, revisar los niveles de aceite, agua, presión de llantas en cada despacho. Ofrecer el servicio de sanitarios limpios sin ningún costo, servicios de tienda de conveniencia. Destacando los valores agregados en el servicio.

b.) Las actividades de apoyo a las actividades primarias:

- . Infraestructura y aseguramiento de la calidad,
- . Aprovechamiento,
- . Desarrollo de tecnología,
- . Gestión de recursos humanos.

La infraestructura de una gasolinera es relevante para dar una buena imagen al consumidor y un buen servicio al cliente. Las instalaciones deben verse limpias y darles siempre mantenimiento de pintura y en rotulos. Debe de haber un espacio amplio entre bombas, y varias bombas de servicio. Baños accesibles e higienicos. En relación a la calidad se deben de buscar proveedores de combustible de la mejor calidad como Shell y Texaco, y ofrecer además de calidad en la gasolina, calidad en el servicio. En el aprovisionamiento las gasolineras deben de proveerse del equipo de bomba de alta tecnología que despache eficientemente en autoservicio y en servicio completo de gasolina con la medida exacta por galón pagado. También se debe de proveer de gasolina al mejor precio para que sus clientes también se vean beneficiados, esto en el caso de las gasolineras de bandera blanca.

Uno de los aspectos más importantes en la gestión del recurso humano en las gasolineras es la contratación del personal de pista. El perfil del personal contratado, que básicamente es: mínimo nivel básico, buena presentación y cumplir con los otros

requisitos, como: cartas de recomendación, antecedentes penales y policíacos y copia de sus documentos de identificación personal. Otro aspecto importante es la capacitación del personal en servicio al cliente que incluye: presentación física del personal, trato con el cliente, atención al cliente, entre otros.

2) sistema de valor:

a) Las Cadenas de Valor de los Proveedores,

La cadena del valor de los proveedores de las gasolineras le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena del valor de la empresa. Los precios de los proveedores de las gasolineras influyen negativamente en el costo de los productos de las gasolineras y siendo este el sector débil de las mismas por los precios bajos de la gasolina de contrabando, es un factor en el que no se puede competir.

. Las cadenas del valor de los canales:

En este caso siendo la gasolina un producto que se distribuye directamente al consumidor final, se debe de dar un valor agregado en el servicio al cliente y puede llegar a hacer un factor importante para competir y dar el mejor servicio en pista, como en oficinas y sin descuidar las instalaciones que deben de estar bien iluminadas y limpias, obteniendo la mayor satisfacción del cliente.

. Las cadenas del valor de los compradores:

Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente. En el caso de las gasolineras debido a que no se puede competir con el precio, se puede competir en el servicio y atención al cliente. Se pueden ofrecer servicios adicionales como tienda de conveniencia, baños higiénicos, y cafetería.

Módulo IV. El desarrollo de la Ventaja Competitiva:

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que les confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que pueden manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorgara a la gasolinera una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe de ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe de ser apreciada por los consumidores o clientes de la gasolinera. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

Cada una de las unidades de análisis tiene sus propias ventajas, que pueden ir desde su precio de venta, servicio, hasta su ubicación geográfica, las cuales hay que encontrarle y ponerla en práctica.

a) Las cuatro etapas del desarrollo competitivo (factores de interaccion):

Las economías nacionales muestran diversas fases de desarrollo competitivo que reflejan las fuentes característica de ventaja de las empresas de un país en la competencia internacional y la naturaleza y extensión de los sectores y agrupamientos que tienen éxito internacionalmente. Las gasolineras en Malacatan actualmente están en el mejor momento de implementar estrategias para no quedarse al margen del desarrollo.

Módulo V. Etapas de evolución de la competitividad:

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de las gasolineras, permite a esta incrementar su nivel de competitividad. Ahora bien la efectividad con que se aplican estos principios determinara

el nivel de esa competitividad que una gasolinera este alcanzando, o bien el nivel en que se encuentre.

Etapa I.	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II.	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III.	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV.	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

Recursos Materiales para la capacitación

- Informe del resultado de la investigación,
- Equipo audio visual: cañonera, computadora, pantalla,
- Marcadores, masking tape,
- Papel periódico en pliego,
- Profesional o institución especializada en capacitación,
- Salón de eventos del Hotel Real Pacífico para capacitación,
- Refrigerio: pastel y café.

Responsables de la capacitación:

Instructor del Instituto Tecnico de Capacitación INTECAP

Tesista: Jorge Alberto Chávez

Participantes de la capacitación:

Administradores, encargados y propietarios de las 5 gasolineras ubicadas en Malacatán

San Marcos:

1. Gran San Isidro,
2. Shell San Francisco No. 2,
3. Shell Santa Fe,
4. Las Margaritas,
5. Estación San Luis.

Fuente: Municipalidad de Malacatán San Marcos, Sección de Cardex

Programa de la capacitación Fase 2, dirigido a los administradores, encargados y propietarios de las 5 gasolineras de Malacatán San Marcos

Módulos	Horario	Lugar	Fechas de capacitación				
			sábado 1 de febrero	sábado 8 de febrero	sábado 15 de febrero	sábado 22 de febrero	Domingo 23 de febrero
I. Definición y aplicación de las Cinco Fuerzas Competitivas De Porter (factores externos)	5:00 p.m. a 9:00 p.m	Salón de Eventos Hotel Real Pacífico					
II. Definición y aplicación de las tres Estrategias Genéricas (factores internos)	5:00 p.m. a 9:00 p.m						
III. Concepto y aplicación de la Cadena De Valor	5:00 p.m. a 9:00 p.m						
IV Concepto y aplicación del desarrollo de la Ventaja competitiva.	5:00 p.m. a 9:00 p.m						
V El proceso del desarrollo Económico Nacional	9:00 a.m. a 11:00 a.m						
VI Etapas de Evolución de la competitividad	11:00 a.m. a 1:00 a.m						
Total							

Diez principios de competitividad y su utilidad respectiva:

PRINCIPIO DE COMPETITIVIDAD No.	UTILIDAD
1. DEL EQUIPO DIRECTIVO	Tomar el control de todo lo que pasa dentro de la organización.
2. DEL AVANCE	Medir los principales indicadores de desempeño de la organización, para saber si está avanzando o retrocediendo.
3. DE LA POSICIÓN COMPETITIVA	Evaluar sus ventajas y desventajas competitivas frente a sus principales competidores.
4. DE LAS FUNCIONES	Definir las funciones y actividades del cien por ciento del personal, para que cada quién sepa lo que tiene que hacer.
5. DEL ENTRENAMIENTO	Capacitar y adiestrar a todo el personal para actualizar sus conocimientos, a las nuevas necesidades de la organización.
6. DEL QUE Y DEL COMO	Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la organización.
7. DE LA CALIDAD	Asegurar la calidad del producto o servicio ofrecido a través de la implantación de un Sistema de Calidad.
8. DE LA DIRECCIÓN	Establecer la MISIÓN del Negocio, los objetivos del Negocio y los Factores Clave de Éxito.
9. DE LAS MEJORAS	Implantar proyectos de mejora que fortalezcan la competitividad de la organización.
10. DE LA CULTURA	Renovar la cultura organizacional para orientarla al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano.

**“MANUAL DE SERVICIO AL
CLIENTE PARA CREAR UNA
VENTAJA COMPETITIVA EN
SU ESTACIÓN DE SERVICIO
DE COMBUSTIBLE”**

NOMBRE DE LA ESTACION:

DIRECCION:

TELÉFONO:

PROPIETARIO/ADMINISTRADOR:

Ventaja Competitiva:

“Es aquella ventaja que
una empresa posee
con respecto a su
competencia”

Ventaja Competitiva I: Su Producto

- ▣ Mantenga en existencia todos los productos que ofrece.
- ▣ Verifique la calidad de sus productos.
- ▣ Mantenga su equipo en optimas condiciones para que suministre el producto con exactitud.

Ventaja Competitiva II: Su equipo e instalaciones

- ▣ Cuide la imagen de su estación.
- ▣ Verifique regularmente la iluminación.
- ▣ Mantenga la pintura en buen estado.
- ▣ Dele el mantenimiento necesario a sus jardines.
- ▣ Buena señalización
- ▣ Haga atractivos sus servicios adicionales (Tienda de conveniencia, car wash, etc.)
- ▣ Preocúpese de mantener las instalaciones sanitarias limpias, higiénicas y bien abastecidas
- ▣ Dele a sus dispensadores de combustible una imagen limpia, atractiva y tecnológica para darle a los clientes seguridad en su compra.
- ▣ Mantenga limpio y ordenado el lugar de trabajo para causarle buena impresión al cliente
- ▣ No coloque sobre los dispensadores, exhibidores y columnas; calcomanías, letreros, figuras o adornos.

Ventaja Competitiva III: Su Fuerza de Ventas (el personal)

1. Imagen:

- Estar limpio y pulcro con su uniforme, pelo, dientes etc.
- Portar un gafete con su nombre en letras fácilmente legibles

2. Dotarlo de los insumos necesarios:

- Plumilla limpia brisas
- Agua jabonosa
- Suficiente agua limpia
- Guaípe
- Calibrador de llantas
- Lapicero
- Talonarios de factura y vales

Con buen servicio ... Todos ganamos



FASE 3: Observación y Evaluación del servicio post Capacitación

3 meses después de la capacitación se realizará una observación a través de una ficha de observación con aspectos a observar como: servicio al cliente, instalaciones, precio al público; para evaluar qué estrategias de Porter ha implementado la estación y que ventajas competitivas han alcanzado.

También se realizará un nuevo foda que servirá de comparación con el foda inicial.

FASE 4: Retroalimentación.

En base a lo que se ha observado en la fase anterior, se hará una reunión de una hora al finalizar el turno, donde se dará a conocer los resultados de la evaluación, brindando una retroalimentación de las estrategias que se han implementado y han sido positivas o negativas para la gasolinera.

FASE 5: Evaluaciones Trimestrales.

Se realizarán 4 evaluaciones en el plazo de un año. La técnica a utilizar será la siguiente:

- ▣ En cada visita, una persona ajena a la estación irá a hacer su compra de combustible y utilizará todos los servicios: servicios sanitarios, tienda de conveniencia y otras facilidades.
- ▣ Esta persona observará el servicio que el personal le presta y si existe algún problema acudirá sin identificarse al Administrador para evaluar cómo responde éste ante los problemas.
- ▣ El observador llenará una ficha con la evaluación en los puntos de ventajas competitivas, servicio al cliente e instalaciones, la cual proporcionará al capacitador.

FASE 6: Retroalimentación trimestral

Esto se realizará tres días hábiles a partir de la visita del observador trimestral, durante el plazo de un año.

La ficha de evaluación será llevada al Propietario/Administrador por el capacitador, indicándole los puntos débiles del servicio e instalaciones. La retroalimentación consistirá en los siguientes pasos:

- a) Se realizará una reunión de una hora con los propietarios y administradores para exponerles los puntos débiles reflejados en la evaluación y hacer una pequeña retroalimentación si es necesaria, abarcando los temas principales de estrategias de Michael Porter y ventajas competitivas.
- b) Se realizarán una reunión de una hora con cada turno donde se les expliquen las fallas que están cometiendo a nivel general explicando cómo corregirlas y motivando a realizar el trabajo adecuadamente.

4.2 Cronograma de Actividades

FASES	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOV.	DIC.
FASE 1	Análisis foda												
FASE 2	Capacitación												
FASE 3	Observación y Evaluación												
FASE 4	Retroalimentación												
FASE 5	evaluaciones trimestrales												
FASE 6	Retroalimentación trimestral												

4.3 Determinación de costos

Actividad	Costo Unitario	Costo Total
FASE I		
4 horas de asesoría	Q. 250.00	Q. 1,000.00
Impresión y encuadernado de Manual	Q. 75.00	Q. 375.00
Alquiler de cañonera por hora	Q. 75.00	Q. 300.00
Coffe Break para 6 personas en promedio	Q. 22.00	Q. 132.00
FASE II		
4 horas de capacitación	Q. 250.00	Q. 1,000.00
Impresión y encuadernado de Manual	Q. 75.00	Q. 375.00
Alquiler de cañonera por hora	Q. 75.00	Q. 300.00
Coffe Break para 6 personas en promedio	Q. 22.00	Q. 132.00
FASE III		
4 horas asesoría	Q. 250.00	Q. 1,000.00
Impresión y encuadernado de Manual	Q. 75.00	Q. 375.00
Alquiler de cañonera por hora	Q. 75.00	Q. 300.00
Coffe Break para 6 personas en promedio	Q. 22.00	Q. 132.00
FASE IV		
4 horas de asesoría	Q. 250.00	Q. 1,000.00
Impresión y encuadernado de Manual	Q. 75.00	Q. 375.00
Alquiler de cañonera por hora	Q. 75.00	Q. 300.00
Coffe Break para 6 personas en promedio	Q. 22.00	Q. 132.00
FASE V		
2 horas de asesoría	Q. 250.00	Q. 500.00
Impresión y encuadernado de Manual	Q. 75.00	Q. 375.00
Alquiler de cañonera por hora	Q. 75.00	Q. 300.00
Coffe Break para 6 personas en promedio	Q. 22.00	Q. 132.00
FASE VI		
2 horas de asesoría	Q. 250.00	Q. 500.00
Impresión y encuadernado de Manual	Q. 75.00	Q. 375.00
Alquiler de cañonera por hora	Q. 75.00	Q. 300.00
Coffe Break para 6 personas en promedio	Q. 22.00	Q. 132.00
GASTOS VARIOS		
Transporte del capacitador	Q. 400.00	Q. 2,400.00
Materiales varios	Q. 100.00	Q. 600.00
Total de Gastos		Q. 12,842.00



ENTREVISTA

Estimado Administrador _____

Gasolinera _____

A Continuación se le harán una serie de preguntas que tienen como objetivo el análisis de las variables de la tesis titulada “Estrategias de Porter para alcanzar la competitividad de gasolineras en la ciudad de Malacatán San Marcos”.

Con los resultados obtenidos se podrán plantear las recomendaciones adecuadas así como una propuesta que tenga como objetivo elevar la competitividad de su estación de servicio.

Se le solicita responder con sinceridad las siguientes preguntas:

1. Considera que su estación de servicio es actualmente Competitiva.

a. Si b. No

c. Porqué: _____

_____ Aplican

actualmente en la gasolinera alguna de las estrategias genéricas de Porter: Liderazgo global en Costos, diferenciación, enfoque o concentración para ser más competitivas en el mercado.

a. Si No

c. Porqué: _____

2. Si la respuesta es positiva cuál aplican:

d. Liderazgo global en Costos:

e. Diferenciación.

f. Enfoque o concentración.

3. Cuáles son las causas por las que las gasolineras de hoy en día no aplican las Estrategias para ser competitivos en el mercado

4. ¿Es factible hacer una optimización de recursos de las gasolineras de tal manera que se puedan reducir los precios?

a. Si b. No

c. Porqué

5. ¿Qué costos administrativos en las gasolineras son factibles de eliminar o reducir?

6. ¿Es factible para las gasolineras tener proveedores con precios más baratos que los actuales sin perjudicar la calidad del producto?

a. Si b. No.

c. Porqué

7. Qué recursos se podrían optimizar tanto en planta como en equipo y recurso humano para obtener un mejor rendimiento sobre costos fijos que permitan ampliar el margen de ganancia.

8. ¿Se pueden incrementar los volúmenes de ventas reduciendo costos para tener un precio más bajo que la competencia?

a. Si b. No

Porqué _____

9. Cuenta la gasolinera con alguna diferenciación del producto o servicio que el cliente perciba positivamente y genere una ventaja frente a la competencia.

a. Si b. No.

Porqué _____

10. ¿Si actualmente tiene una ventaja se le solicita detallarla?

11. ¿Si actualmente no tiene ninguna ventaja competitiva cuál sería factible de implementar?

12. ¿Qué estrategia de Porter es viable diseñar y aplicar para generar esta ventaja competitiva?

Anexo 3

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de Empresas



BOLETA DE OPINIÓN

Estimado consumidor:

A Continuación se le harán una serie de preguntas que tienen como objetivo el análisis de las variables de la tesis titulada “Estrategias de Porter para alcanzar la competitividad de gasolineras en la ciudad de Malacatán San Marcos”.

Con los resultados obtenidos se podrán plantear las recomendaciones adecuadas así como una propuesta que tenga como objetivo elevar la competitividad de su estación de servicio preferida.

1. Identifique su género:

a. Masculino b. Femenino

2. Qué modelo y marca de Carro posee:

3. Qué usos le da a su vehículo

- a. Comercial
- b. Transporte familiar
- c. De carga pesada
- d. Transporte de pasajeros.

4. Cuanto de gasolina consume por lo regular mensualmente

- a. 0 a 5 galones
- b. 6 a 10 galones
- c. 11 a 15 galones
- d. 16 a 20 galones
- e. 21 o más

5. Como cliente de las gasolineras, qué gasolinera identifica como más competitiva de acuerdo al producto y servicio que ofrece.

6. ¿Por qué considera que es la gasolinera más competitiva?

7. A usted como cliente qué le gustaría que tuvieran las estaciones de servicio para crear una diferenciación positiva del producto o servicio y darle a usted una mayor satisfacción.

- a. Precios competitivos:
- b. Diferenciación en producto, servicio, instalaciones
- c. Enfocarse a un segmento de mercado
- d. Otros _____

8. Qué clase de gasolina consume usted:

- a. Calidad americana en las estaciones de servicio
- b. Calidad mexicana en el sector informal

9. ¿Por qué prefiere usted consumir esa clase de gasolina?

10. Que piensas de las siguientes opciones para mejorar el servicio y alcanzar la competitividad en las gasolineras:

a. Tiendas de conveniencia 24 horas

b. Salas VIP

c. Servicios adicionales

d. Que el personal sea femenino

Anexo 4: Cuadro de Indicadores y variables

VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	SUJETOS
Estrategias de Porter Competitividad	Liderazgo global en Costos. Ventaja competitiva Diferenciación Ventaja competitiva Diferenciación Diferenciación	<p>¿Aplican actualmente en la gasolinera alguna de las estrategias genéricas de Porter para ser más competitivas en el mercado? ¿Si la respuesta es positiva cuál aplican?</p> <p>Liderazgo global en Costos: Diferenciación. Enfoque o concentración.</p> <p>¿Cuáles son las causas por las que las gasolineras de hoy en día no aplican las Estrategias para ser competitivos en el mercado? ¿Es factible hacer una optimización de recursos de las gasolineras de tal manera que se puedan reducir los precios? ¿Qué costos administrativos en las gasolineras son factibles de eliminar o reducir? Si actualmente tiene ventajas competitivas se le solicita detallarla? ¿Si actualmente no tiene ninguna ventaja competitiva cuál sería factible de implementar? ¿Es factible para las gasolineras tener proveedores con precios más baratos que los actuales sin perjudicar la calidad del producto? Qué recursos se podrían optimizar tanto en planta como en equipo y recurso humano para obtener un mejor rendimiento sobre costos fijos que permitan ampliar el margen de ganancia. ¿Se pueden incrementar los volúmenes de ventas reduciendo costos para un precio más bajo que la competencia? Cuenta la gasolinera con alguna diferenciación del producto o servicio que el cliente perciba positivamente y genere una ventaja frente a la competencia. es viable diseñar y aplicar una estrategia para generar una ventaja competitiva frente a la competencia Como cliente de las gasolineras, qué gasolinera identifica como competitiva de acuerdo al producto y servicio que ofrece. ¿Por qué considera que es la gasolinera más competitiva? A usted como cliente Que le gustaría que tuviera la Estación de servicio para crear una diferenciación del producto o servicio de la gasolinera ante la competencia. Para usted como cliente qué es más importante la calidad de la gasolina o el precio. ¿Qué clase de gasolina consume usted: calidad americana en las estaciones de servicio o calidad mexicana en el sector informal? ¿Por qué prefiere usted consumir esa clase de gasolina? ¿Considera que su gasolinera tiene actualmente alguna ventaja competitiva?</p>	Administradores y consumidores