

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS DE BUSES DE PRIMERA  
CLASE CON RUTA ENTRE LAS CIUDADES DE QUETZALTENANGO Y GUATEMALA**  
**TESIS DE GRADO**

**BRYAN JOHAO HERNANDEZ MALDONADO**  
CARNET 20403-05

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2017  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS DE BUSES DE PRIMERA  
CLASE CON RUTA ENTRE LAS CIUDADES DE QUETZALTENANGO Y GUATEMALA

TESIS DE GRADO

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

POR

**BRYAN JOHAO HERNANDEZ MALDONADO**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2017

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
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: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS  
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

### **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. FRANK ASDRÚBAL LÓPEZ RODAS

### **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECCER

## AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE  
INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ



Quetzaltenango, 09 de junio de 2017

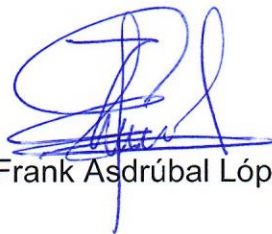
Mgr. Wilson Villanueva  
Coordinador Área de Administración de Empresas  
Universidad Rafael Landívar  
Campus de Quetzaltenango

Respetable Maestro.

En atención a la Notificación Reg. 400-2015, de fecha 14 de julio de 2015, he procedido a asesorar al estudiante BRYAN JOHAO HERNÁNDEZ MALDONADO, con número de carné 2040305, en su trabajo de tesis denominado **“ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS DE BUSES DE PRIMERA CLASE CON RUTA ENTRE LAS CIUDADES DE QUETZALTENANGO Y GUATEMALA”**. Al respecto me permito opinar que el estudiante Hernández Maldonado, ha cumplido con los requisitos académicos exigidos para este tipo de trabajo, realizando para el efecto una amplia investigación encaminada hacia la consecución de los objetivos previamente determinados.

Por lo tanto, considero que el trabajo de tesis en mención estará aportando importantes y significativos elementos de juicio al sector transportista de la ciudad de Quetzaltenango, razones por las que le otorgo mi aprobación y extendiendo la presente para que dicho trabajo de investigación sea revisado y discutido por la terna asignada para el efecto.

Sin otro particular, me suscribo atentamente.



Mgr. Frank Asdrúbal López Rodas



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01393-2017

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante BRYAN JOHAO HERNANDEZ MALDONADO, Carnet 20403-05 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01586-2017 de fecha 21 de agosto de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS DE BUSES DE PRIMERA CLASE CON RUTA ENTRE LAS CIUDADES DE QUETZALTENANGO Y GUATEMALA

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 4 días del mes de septiembre del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Por ser el centro absoluto de mi vida y llenarme siempre de Su Amor, Gracia, Misericordia y abundantes Bendiciones, sin Él definitivamente yo nada podría. A Dios sea la gloria hoy y para siempre.

### **A mis Madres:**

Marta Morales, Blanca Maldonado, Gladis Maldonado, porque siempre han sido el apoyo y pilares importantes de mi vida; su ejemplo, su lucha, su amor y la entrega a su familia se convirtieron en el combustible para poder alcanzar mis sueños y querer ser mejor, gracias porque nunca han dejado de creer en mí.

### **A mis Hermanos y Familia:**

Porque he aprendido con ellos, que juntos nos hacemos mejores y que cada uno de los que la integran son de vital importancia para ser una familia amada por Dios y poder tener una vida feliz.

### **Mi Esposa e Hijo:**

Porque empiezo una nueva vida con Andrea y mi hijo que viene en camino, y ahora son el complemento que agrega mucha felicidad a mi vida.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco teórico .....	7
1.2.1 Estrategias genéricas competitivas.....	7
1.2.2 Buses de primera clase .....	20
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>22</b>
2.1 Objetivos.....	23
2.1.1 Objetivo general.....	23
2.1.2 Objetivos específicos.....	23
2.2 Variables de estudio e indicadores .....	23
2.2.2 Indicadores .....	23
2.3 Definición de variables.....	24
2.3.1 Definición conceptual.....	24
2.3.2 Definición operacional.....	24
2.4 Alcances y límites .....	25
2.4.1 Alcances .....	25
2.4.2 Límites .....	25
2.5 Aporte .....	25
<b>III. MÉTODO .....</b>	<b>27</b>
3.1 Sujetos.....	27
3.2 Población y muestra .....	27
3.2.1 Población .....	27
3.2.2 Muestra.....	29
3.3 Técnicas e instrumentos .....	29



3.4	Procedimiento.....	30
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1	Entrevista a administradores .....	32
4.2	Cuestionario dirigido a colaboradores.....	40
4.3	Cuestionario dirigido a usuarios.....	61
<b>V.</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>81</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>

## **Resumen**

Poder transportarse entre las ciudades de Quezaltenango y Guatemala es una necesidad que satisfacen las empresas de buses que prestan servicio de primera clase.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar cuál o cuáles estrategias genéricas competitivas se aplican en las empresas de buses que precisamente brindan servicio entre estas ciudades.

Para el estudio de las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala se utilizó un diseño descriptivo, a través de una entrevista dirigida a los administradores, esta constó de diecisiete preguntas; un cuestionario dirigido a los colaboradores, con trece preguntas, abiertas, cerradas y mixtas; y para los usuarios se utilizó otro cuestionario con siete preguntas, abiertas, cerradas y mixtas. En total se trabajó con 520 sujetos.

Después de recolectar los datos e información, estos se analizaron profundamente y se concluyó que existe poco conocimiento de lo que son estrategias genéricas competitivas; y lo que más se acerca al uso de estrategias genéricas son actividades de liderazgo en costos globales las cuales se aplican de una manera empírica e incompleta. A partir de esto, se recomendó desarrollar de mejor manera al equipo de trabajo y buscar la forma de elevar el nivel competitivo de las empresas.

Finalmente se presenta una propuesta, que consiste en una guía para la aplicación de estrategias genéricas competitivas, la cual presenta herramientas útiles para el desarrollo competitivo de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Al hablar de estrategias genéricas competitivas se hace referencia a las actividades que las empresas deberían implementar para poder estudiar a su competencia y conocerla, así de esta manera desarrollar acciones que marquen una diferencia de lo que hacen e identificar qué es más conveniente, si utilizar una acción para mejorar los costos de la empresa, adoptar una diferenciación en el servicio/producto, enfocar todos los esfuerzos comerciales a un grupo o nicho específico; para lograr con esto un liderazgo empresarial y de mercado.

La necesidad que existe en la población de la ciudad de Quetzaltenango de viajar a la ciudad de Guatemala, ya sea por negocios, estudios, paseo o actividades personales y ante la falta de un vehículo propio o por reducción de costos personales hace necesario utilizar el servicio de buses de primera clase para transportarse a esa ciudad, esta situación motiva a las empresas que prestan el servicio en la ciudad de Quetzaltenango a realizar acciones que mantengan la preferencia de sus consumidores y que al mismo tiempo tengan una operación rentable para mantener su competitividad en el mercado.

Es necesario que las empresas de buses de primera clase adopten estrategias que encaminen el mejoramiento de sus resultados administrativos, así como la de conocer las ventajas de diferenciar sus servicios o enfocar sus esfuerzos a un determinado grupo de usuarios sin que esto represente la elevación de esfuerzo laboral y/o de inversión.

Con la presente investigación se pretende conocer más sobre las estrategias genéricas competitivas y su aplicación en pequeñas y medianas empresas locales de la ciudad de Quetzaltenango, en éste caso se centrará en las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala y determinar el conocimiento o la falta del mismo por parte de los gerentes y/o propietarios, así como de los colaboradores.

En el primer capítulo del informe se describen antecedentes que hacen referencia al territorio donde se desarrolló la investigación y sobre el tema abordado, también se presenta la base teórica que sirvió para fundamentar esta investigación, siete libros de texto se utilizaron con un rico contenido actual de información para sustentar el trabajo realizado.

A continuación, se presenta el planteamiento del problema y los objetivos que se pretendió alcanzar; se encontrarán también los alcances, límites y el aporte que dejará el presente trabajo de investigación.

El método utilizado para desarrollar la investigación aparecerá en el capítulo III, en él se determinaron los sujetos de estudio, las técnicas e instrumentos utilizados y el procedimiento realizado en todo el proceso de la investigación.

Los resultados obtenidos de la investigación realizada, se presentan en distintos esquemas; estos abren la puerta al análisis de lo estudiado. Se hace un análisis de los datos y los resultados son discutidos; se confronta la teoría con las respuestas brindadas por los sujetos de estudio; de esta manera se obtienen algunas conclusiones preliminares del trabajo realizado.

Las conclusiones a las que se llegó después del estudio realizado muestran la realidad que se vive en las empresas de buses. Se presentan las recomendaciones que buscan dar una orientación de lo que se debe o se debería hacer en las empresas de buses para mejorar el nivel de competitividad de las mismas.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas, además de la base teórica.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco contextual

Worldmapfinder (2012), indica que Quetzaltenango, conocida también como Xelajú es la segunda ciudad más importante de Guatemala al tener un alto nivel económico y de producción, es considerada actualmente como una de las principales ciudades del país por la actividad industrial y comercial que en ella se desarrolla. La población fija de la ciudad y municipio de Quetzaltenango es de aproximadamente 125,000 habitantes, pero debido al flujo comercial-educativo, la población se incrementa con 30,000 personas que conforman la población flotante, perteneciente a otros centros poblados de otros departamentos.

Debido a que aún existe mucha centralización de ciertos servicios, oficinas y empresas, así como el alto crecimiento económico y financiero de la ciudad y la migración de estudiantes a la ciudad de Guatemala entre otras actividades, se incrementa la necesidad de viajar a dicha ciudad a través de varios medios de transportes, entre ellos vehículos propios y en otros casos en vehículos prestados o alquilados, también se utilizan buses extraurbanos, en algunos casos motocicletas. La presente investigación se centró en el estudio de las estrategias genéricas competitivas y la utilidad que hacen de estas las empresas de buses de primera clase con ruta de la ciudad de Quetzaltenango a la ciudad de Guatemala.

Por la importancia del tema en cuestión, diversos autores hacen los siguientes aportes: Griffin (2016) en el artículo, de página de internet "4 estrategias genéricas que las unidades estratégicas de negocios utilizan", manifiesta que el atractivo de una empresa en su industria es un factor determinante de su rentabilidad. La ubicación dentro de esa industria entra en un cercano segundo lugar. Afirma "A pesar de que una industria pueda tener una rentabilidad inferior a la media, una firma que está en una posición óptima puede generar retornos superiores". Ahí es donde la planificación estratégica de

negocios entra en juego para ofrecer a los consumidores un mejor valor. Aumentar el valor mediante la reducción de los precios o el aumento de los beneficios y servicios para justificar el precio más alto. Las estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos están en la búsqueda de la ventaja competitiva a gran escala, mientras que las estrategias de enfoque trabajan en un mercado estrecho. A veces, las empresas buscan una estrategia de combinación para complacer a los clientes que buscan múltiples factores tales como la calidad, el estilo, la comodidad y el precio.

Valoranzia (2016) en el artículo, de página de internet “Como aplicar las estrategias genéricas en tu negocio”, manifiesta que siempre pensó que las estrategias genéricas, solo tenían aplicación en grandes corporaciones y empresas de gran tamaño, pero después comprendió que estaba equivocado, y que este tipo de estrategias son válidas para cualquier tipo de negocio, y que incluso un pequeño negocio puede utilizar para desarrollar las estrategias que le pueden conducir al éxito.

El autor concluye que de la combinación de las estrategias genéricas con la focalización en el mercado, van a surgir nuevas estrategias, que serán liderazgo en costes de un sector, liderazgo en costes en un nicho, liderazgo en diferenciación en un sector y liderazgo en diferenciación en un nicho, y que para un emprendedor que comienza un negocio, siempre va a ser más interesante hacer estrategias basadas en la diferenciación y enfocadas a un nicho concreto que la oferta del mercado no cubra debidamente, en este sentido comprender las estrategias genéricas ayuda mucho a definir cuáles van a ser las estrategias específicas que vas a utilizar en el negocio.

Orellana (2015) en la tesis, “Ventajas competitivas en empresas de Internet domiciliario en la ciudad de Quetzaltenango”, de la Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, tuvo como objetivo general describir las ventajas competitivas que poseen las empresas de Internet domiciliario en la ciudad de Quetzaltenango. La investigación fue descriptiva, utilizó entrevistas con un total de 10 preguntas a los gerentes de las empresas que brindan servicios de Internet y cuestionarios con 13 preguntas, abiertas, cerradas y mixtas para los usuarios de estas organizaciones. En

total se trabajó con 193 sujetos. Concluyó en el estudio que las ventajas competitivas que poseen las empresas, incluyen estrategias de diferenciación y liderazgo en costos totales bajos, específicamente en la velocidad del Internet y el precio, ya que se preocupan en poseer ventajas atractivas en el mercado, por lo que contar con tarifas bajas y alta velocidad constituye beneficios superiores altamente apreciados por los usuarios.

A partir de los resultados obtenidos recomendó identificar responsablemente las ventajas que poseen en el mercado y potencializar los beneficios con los recursos actuales, en algunos casos el precio y la cobertura; y presenta una propuesta que consiste en el desarrollo de estrategias para mejorar las ventajas competitivas del servicio de Internet domiciliario de ReDX y Tele Cable.

Certificación & Negocios (01-2013) en el artículo, “Productividad y Competitividad”, enfatiza que todo esfuerzo por tratar de medir la productividad debe iniciarse en el ámbito de la empresa mediante la estrategia competitiva.

Al respecto, las cinco fuerzas que conducen la competencia industrial, deben ser cuidadosamente analizadas por la administración cuando se comienza a formular una estrategia competitiva, cita a Porter para señalar, “que la clave de una exitosa estrategia está en el desarrollo de una posición que evite al máximo hacer a la empresa vulnerable a dichas fuerzas y que las empresas que fallan en el acceso a una de las tres posturas estratégicas están “partidas por la mitad”, y por lo tanto no tienen, casi protección frente a las cinco fuerzas competitivas.

Chávez (2012) en la tesis titulada, “Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca”, del Instituto Tecnológico De Oaxaca División De Estudios De Posgrado e Investigación.

Este estudio se orienta a comprender las relaciones entre cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad en la producción de café orgánico en el municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca.

El supuesto principal de la investigación es que la cadena de valor, y cada una de las actividades primarias y de apoyo, repercuten de forma directa y significativa en el logro de la competitividad, siempre y cuando, la cadena de valor esté formada en torno a una estrategia genérica.

El autor cita a Porter, porque él desarrolla la cadena de valor como un medio analítico para examinar y entender las actividades primarias y de apoyo y así identificar las fuentes potenciales de diferenciación y costos, ya que para crear ventaja competitiva estas deben realizarse mejor o con menor costos que los rivales, siempre y cuando se implemente una estrategia competitiva a lo largo de la cadena de valor y se obtenga, a través de ella, más valor que se refleje en la rentabilidad y por ende en la competitividad.

Para la comprobación de las hipótesis de trabajo se recurrió al cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual fue aplicado a todos los productores miembros de la organización Yeni Navan Local de San Juan Tanetze del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. Concluye que las actividades de la cadena de valor permiten establecer la mejor estrategia genérica y estas, a su vez, hacen más competitivos a los productores de café orgánico a nivel municipal. Se ha establecido que los factores de logística de entrada, operaciones, mercadotecnia y ventas, administración de recursos humanos e infraestructura organizacional explican en mayor proporción a la variable estrategias genéricas; así mismo, el factor de liderazgo en costos explica en mayor proporción a la variable competitividad.



## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Estrategias genéricas competitivas**

a) Estrategia:

Luna (2014), generalmente se dice que la estrategia es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en el proceso estratégico. También se entiende como los medios, líneas de acción y pensar cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo.

La estrategia debe basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar un análisis externo e interno, además de implantar y desarrollar la estrategia con un presupuesto y liderazgo estratégico que integren una cultura empresarial de mejora continua.

Asteguieta (2012), comenta que etimológicamente “estrategia” proviene del griego Stratos que significa “Ejército” y Agein que significa “Guías”. Una estrategia es la forma para llevar a cabo los objetivos previamente establecidos; o bien es el plan o método elaborado para conducir una idea hacia un objetivo determinado.

Para Edwin Rommel (militar alemán, conocido como el Zorro del desierto por su habilidad táctica) su estrategia se caracterizaba por ser sorpresiva, él empleaba el ataque antes que la defensa y sus acciones rápidas desconcertaban al enemigo. Se distinguía porque en cada batalla desaparecía en el desierto y reaparecía para enfrentar nuevamente al enemigo.

Thompson, Strickland y Gamble (2013) expresan estrategia como el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo de un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.

Son las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados del desempeño organizacional.

Asteguieta (2012), indica que en el arte de la guerra dice: si la estrategia es profunda y de largo alcance, entonces lo que gana con los cálculos es mucho, de modo que puede ganar incluso antes de luchar. Si el pensamiento estratégico es superficial y de corto alcance, entonces lo que se gana con los cálculos es poco, de modo que se pierde antes de dar la batalla.

Por eso se dice que los guerreros victoriosos ganan primero y luego van a la guerra, mientras que los guerreros vencidos van primero a la guerra y luego buscan ganarla.

- Tipología de las estrategias:

Franklin (2014) expone dos grandes criterios de actuación de los administradores:

- Las estrategias políticas son típicamente ganar-perder, porque lo que una empresa gana, otra la pierde. Esta forma de competir ocasiona un fuerte desgaste de todo tipo de recursos y está muy lejos de lograr la optimización, la mayoría de las organizaciones ha establecido estrategias de este tipo tales que como infiltración, confusión, división, ofensivas ciegas, desentendimiento y pasar la bola, por el desconocimiento de la sinergia negativa que ocasionan y la falta de argumentos en cuanto a conocimientos y liderazgo efectivo.
- Las estrategias proactivas son aquellas de ganar-ganar que implican una habilidad para la negociación y un criterio de alto sentido social porque se tiene un enfoque sistémico e incluyente en el que se aplican estrategias como la acción inmediata, el trabajo en equipo y el desarrollo de acuerdos, incluso con algunos competidores para repartirse el mercado y darle un servicio de clase mundial.

#### b) Competitividad:

Reta (2008) entiende por competitividad, la capacidad que posee una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad puede ser estudiada desde muchos enfoques, pero si se trata de buscar una definición que abarque todos los aspectos que esta conlleva, se puede decir que es “la capacidad de competir”, además esta se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas.

Asteguieta (2012) expresa que el calificativo de competitiva que se le da a una empresa, se refiere a lo fuerte de su posición para otorgar satisfactores a un amplio mercado global.

Es válido al iniciar hacer referencia a una delimitación territorial para indicar fuerte presencia en un mercado determinado ya sea local, regional, nacional, internacional e incluso global, aunque en el modelo actual de economías abiertas sólo puede hablarse de competitividad cuando se ha generado una sinergia positiva al incorporar principios y prácticas a los negocios que les permita afrontar los retos con estrategias de crecimiento y consolidación.

#### c) Estrategia competitiva:

Thompson, Strickland y Gamble (2008) mencionan que la estrategia competitiva de una empresa es cada vez más efectiva a medida que proporciona una buena defensa contra las cinco fuerzas competitiva, transforma las presiones competitivas a favor de la compañía y ayuda a crear una ventaja competitiva sustentable.

Porter (2015) expresa que una estrategia competitiva consiste en tomar acciones ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identifica tres

estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales.

También presenta que una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio (abarca fuerzas sociales y económicas), su aspecto fundamentalmente es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias que pueden tener acceso las empresas. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales, la intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en la figura 1-1 (anexo 6) Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. No todas las industrias ofrecen el mismo potencial. Difieren fundamentalmente en su potencial básico, lo mismo que la fortaleza colectiva de las fuerzas.

- Las cinco fuerzas que impulsan la competencia en la industria:

Es un modelo que un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento.

- Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

➤ Poder de negociación de los proveedores:

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

➤ Poder de negociación de los compradores:

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si el producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

➤ Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

➤ Rivalidad entre competidores:

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que dan el mismo producto.

d) Estrategias genéricas competitivas:

Porter (2015) consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. A un nivel amplio, se pueden identificar tres estrategias genéricas, internamente

consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes de la industria:

- Liderazgo global en costos,
- Diferenciación,
- Enfoque o alta segmentación.

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos en sentido absoluto.

e) Liderazgo global en costos:

Porter (2015) consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costo exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores, minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad entre otras. Tales objetivos se cumplirán si los directivos presentan una atención esmerada al control de costos. 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 ni otros aspectos.

La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en la industria, no obstante, la presencia de potentes fuerzas competitivas. Le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan obtener rendimiento después de que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. La protege frente a los compradores poderosos porque estos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que le hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costo. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas, porque la negociación hará erosión en las utilidades hasta eliminar las del siguiente más eficiente y porque éste será el primero en seguir las presiones competitivas.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y entender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Y la implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, proporciona reducción aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos.

f) Diferenciación:

Porter (2015) la segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, con esto se crea algo que en la industria entera percibe como único. Las formas

en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características; el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. En teoría, la compañía se diferencia en varias dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad del precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que estos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes está mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Pero casi siempre la diferenciación significará un debilitamiento del liderazgo en costos, si las actividades que requiere son intrínsecamente costosas: investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. En otros sectores industriales, la diferenciación tal vez nos sea incompatible con costos relativamente bajos y con precios semejantes a los de la competencia.



g) Enfoque o alta segmentación:

Porter (2015) el enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de líneas de productos o un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, esta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales sin dejar de tener presente a lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer mejor las necesidades del mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra esquemáticamente en la figura 1-2 (anexo 7)

La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. Como se ha visto al hablar de liderazgo en costos y la diferenciación, son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

La estrategia de concentración siempre entraña algunas limitaciones en la participación alcanzable de mercado. Generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede realizarse a costa del liderazgo en costos globales.

h) Consideraciones de las estrategias competitivas:

Porter (2015), Antes del abordaje y aplicación de las estrategias competitivas es importante conocer algunas consideraciones, así como requisitos y riesgos de estas con el objetivo de alcanzar un óptimo resultado. Se puede analizar lo siguiente:

- Otros requisitos de las estrategias genéricas:

Las tres estrategias genéricas difieren en otros aspectos aparte de las diferencias funcionales ya comentadas. Para implementarlas bien se requieren varios recursos y habilidades. Además, hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo primario, si se quiere alcanzar el éxito. En el recuadro (anexo 8) se incluyen algunas consecuencias comunes de las estrategias genéricas en estas áreas.

Las estrategias genéricas exigen a veces diversos estilos de liderazgo y pueden traducirse en culturas y atmósferas organizacionales muy distintas. Atraerán a individuos de lo más heterogéneos.

- Estancamiento en la mitad:

Porter (2015), explica que las tres estrategias genéricas son métodos alternos que permiten enfrentar las fuerzas competitivas. La situación contraria a la que se ha descrito se da cuando una compañía no desarrolla su estrategia al menos en una de las tres direcciones (es decir, se queda atorada en la mitad) y, por tanto, se halla una posición estratégica extremadamente deficiente. No tiene participación en el mercado, no realiza inversiones de capital, prefiere los costos bajos, además no está bien diferenciada en la industria para poder prescindir de una posición de costos bajos o le falta el enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costos en una esfera limitada.

La compañía que se estanca en la mitad prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja. Pierde compradores de grandes volúmenes que reclaman precios bajos o utilidades, pues accede a sus demandas para que no la cambien por las que tiene costos bajos. Pero también pierde negocios de altos márgenes de ganancia ante las que se concentra en ese tipo de clientes o han alcanzado una diferenciación global. Probablemente su cultura organizacional no está bien definida y su sistema de estructuras y de motivación es contradictorio.

Una compañía que se estanque en la mitad debe adoptar una decisión estratégica fundamental. Deberá tomar las medidas necesarias para lograr el liderazgo en costos o por lo menos la paridad en ellos, lo cual supone cuantiosas inversiones para modernizarse. Otra opción consiste en centrarse en un segmento en particular (enfoque) o distinguirse en alguna forma de la competencia (diferenciación). Las dos últimas opciones a veces culminan en una reducción de participación en el mercado e incluso de las ventas totales. La elección entre estas opciones dependerá necesariamente de las capacidades y limitaciones de la compañía. No puede implantar bien ninguno de ellas, si no se cuenta con recursos, puntos fuertes, estructuras organizacionales y un estilo gerencial adecuado. Rara vez una compañía está en posibilidad de adoptar las tres opciones.

Suele requerirse mucho tiempo y un esfuerzo sostenido para liberar la compañía de una situación tan poco envidiable como ésta. Con todo, parecen tender a ir de una a otra a lo largo del tiempo. Y al hacerlo casi siempre se condenan al fracaso, pues entonces no podrán evitar las contradicciones que ello supone.

Los conceptos que se acaban de exponer sugieren varias relaciones entre participación en el mercado y rentabilidad. En algunas industrias, el problema de quedar atrapado en la mitad significará que las compañías pequeñas que aplican estrategias de enfoque o diferenciación y las grandes enfocadas en una estrategia de liderazgo de costos son las más redituables, mientras que las de tamaño mediano son las menos redituables. Ello implica una relación en forma de U entre rentabilidad y participación de mercado. Según se aprecia en la figura 1-3 (anexo 9).

Sin embargo, la relación en forma de U que se muestra en la figura 1-3 no se aplica a todas las industrias. En algunas no hay oportunidades para implantar el enfoque o la diferenciación (todo gira en torno a los costos), y esto sucede en el caso de varios productos voluminosos. En otras industrias, el costo tiene poca importancia por las características del producto y del consumidor. En ellas a menudo se da una relación inversa entre participación en el mercado y rentabilidad. Y en otras, la competencia

resulta tan intensa que la única manera de obtener un rendimiento superior el promedio consiste en servirse de la concentración o de la diferenciación, cosa que parece ocurrir en la industria siderúrgica norteamericana. Finalmente, la posición de costos bajos globales no siempre será incompatible con la diferenciación ni con la concentración; a veces se alcanzan sin perder participación en el mercado.

No existe una relación uniforme entre rentabilidad y participación en el mercado. Existiría sólo si se defendiera el mercado para asignarles intencionalmente a las compañías con una estrategia de enfoque o de diferenciación, altas participaciones en algunas industrias demasiado restringidas y si se aplicara una definición demasiado amplia a las compañías con los costos más bajos. Aún si se modificaría la definición de la industria, no se podría explicar los altos rendimientos de las empresas que has logrado diferenciarse en toda la industria y cuya participación en el mercado está por debajo de la del líder.

Lo más importante de todo: cambiar la forma de definir la industria de una empresa a otra no resuelve el problema de determinar cuál de las tres estrategias genéricas es idónea para la compañía. Es preciso escoger la más conveniente para los puntos fuertes que, además, sea más difícil de imitar por parte de los competidores. Los principios de análisis estructural orientan la selección y permiten al analista explicar o predecir la relación entre participación y rentabilidad en cualquier industria.

- Riesgos de las estrategias genéricas:

Porter (2015) los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que al valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Más exactamente, las tres estrategias se fundan en elegir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no deba sorprender que entrañen varias clases de riesgo. Conviene hacer explícitos los riesgos, si se quiere mejorar las opciones ante las tres estrategias.

➤ Riesgos del liderazgo en costos globales:

El liderazgo en costos impone cargas a la compañía para que pueda mantener su posición: reinvertir en equipo moderno, economizar a toda costa en el uso de activos obsoletos, evitar que proliferen la línea de productos y estar al día en los adelantos tecnológicos. La reducción de costos mediante el volumen acumulativo no se logra automáticamente, como tampoco se obtienen las economías de escala sin prestarle mucha atención.

El liderazgo en costos está expuesto a riesgos como: basarse en las economías de escala o en la experiencia como barreras contra la entrada de competidores. Se mencionan algunos de ellos:

- ✓ Cambio tecnológico que anula las inversiones o el aprendizaje anterior,
- ✓ Aprendizaje de costos bajos por las nuevas compañías o por los rivales mediante la imitación o su capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno,
- ✓ Incapacidad de percibir el cambio necesario del producto o de marketing, porque la atención está concentrada en los costos,
- ✓ Inflación de los costos que aminora la capacidad de la compañía para conservar un diferencial de precios y que le permite atacar las imágenes de marca u otras técnicas de diferenciación de la competencia.

➤ Riesgos en la diferenciación:

También la diferenciación está expuesta a una serie de riesgos:

- ✓ El diferencial de costos entre los competidores de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca. A cambio de grandes ahorros, el público está dispuesto a sacrificar algunas características, algunos servicios a parte de la imagen que representa sus productos;
- ✓ Desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores. Ello ocurre, por ejemplo, cuando se vuelven más refinados;

- ✓ La imitación aminora la diferenciación percibida, fenómeno que suele presentarse a medida que las industrias maduran.

El primer riesgo es tan importante que vale la pena comentarlo con mayor detenimiento. Una compañía puede alcanzar la diferenciación y, no obstante, lograr sostener un margen estrecho de diferencial de precios. Por eso, cuando se rezaga en los costos a causa del cambio tecnológico o simplemente por negligencia, un rival de costos bajos está en condiciones de incursionar exitosamente en el mercado.

➤ Riesgos de la estrategia de enfoque o concentración:

La estrategia de enfoque entraña otra serie de riesgos:

- ✓ El diferencial de costos entre los competidores de línea general y la compañía con una estrategia de foco crece y acaba con la eliminación de ventajas de costos logrados al atender un mercado pequeño o la anulación de la diferenciación conseguida con ella;
- ✓ Se reduce la diferencia en los productos o servicios deseados entre el mercado estratégico y el mercado en general;
- ✓ Los competidores descubren submercados dentro del mercado estratégico y desplazan a la compañía orientada al enfoque.

### **1.2.2 Buses de primera clase**

Pérez y Merino (2012), Expresan que bus es la denominación coloquial o informal de autobús. Este término se emplea para nombrar a un medio de transporte que puede trasladar a numerosos pasajeros de manera simultánea y que realiza un recorrido fijo. En algunos países, al bus o autobús se lo conoce como ómnibus, micro, colectivo o guagua.

Existe una amplia variedad de buses de acuerdo al recorrido que realizan o a la clase de motorización. Hay buses que circulan dentro del ámbito urbano y realizan recorridos poco extensos, mientras que otros completan viajes de larga distancia y que unen distintas ciudades o hasta países. Dentro de las ciudades más grandes, es habitual que

los pasajeros tengan a su disposición más de una línea de bus los cuales ya son clasificados en servicios de primera clase, que van desde butacas confortables, espacio extra para mayor comodidad, entretenimiento a bordo, prioridad en seguridad y viajes directos entre otros.

Transportes Galgos es una empresa netamente nacional, fundada en 1946 por el señor Roberto Mazariegos Bataglia, quien vio la necesidad de crear una compañía de transporte digno tanto para el turista nacional como internacional. En principio cubrió la ruta Guatemala - Quetzaltenango y viceversa, luego amplió sus rutas hacia la costa sur y en la actualidad cubre la ruta Guatemala-Tapachula, Guatemala-San Salvador, es la primera empresa en ingresar a Tapachula con servicio a bordo en todos sus viajes.

Otras empresas pioneras que operaron en Quetzaltenango fueron rutas Lima ubicada sobre la séptima avenida de la zona dos, seguido por Rutas América también ubicada en la zona dos de esta ciudad; con el tiempo esta última absorbió a la primera en mención. Con el paso de tiempo la empresa Fuentes del Norte que ya operaba con rutas en el norte y oriente del país nota el potencial del servicio de transporte en Quetzaltenango y compra las rutas de tránsito que son propiedad de Rutas América, y esta última quedó fuera de operación.

Transportes Álamo es una empresa Quetzalteca que inició operaciones en 1996 en el mercado del transporte de primera clase con el comprometiéndose a brindar la mejor calidad de servicio. La última empresa que entró a operar a Quetzaltenango es Línea Dorada la cual ya operaba en el norte del país, y al mismo tiempo amplió sus servicios que conectan a las ciudades fronterizas con México y Guatemala, estas son La Mesilla y Tapachula.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando se habla de estrategias genéricas competitivas se hace referencia a las actividades que las empresas deberían hacer para poder estudiar a su competencia y conocerla, para desarrollar acciones que marquen una diferencia de lo que se hace e identificar qué es más conveniente, si hacer una acción para mejorar los costos de la empresa, hacer una diferenciación en el servicio/producto, enfocar todos los esfuerzos comerciales a un grupo o nicho específico, para con esto lograr un liderazgo empresarial y de mercado.

La necesidad que existe en la población de la ciudad de Quetzaltenango de viajar a la ciudad de Guatemala ya sea por negocios, estudios, paseo, actividades personales, y ante la falta de un vehículo propio e incluso por reducción de costos personales se hace necesario utilizar el servicio de buses de primera clase para transportarse a esa ciudad, esta situación motiva a las empresas que prestan el servicio en la ciudad de Quetzaltenango a realizar acciones que mantengan la preferencia de sus clientes, pero que al mismo tiempo tengan una operación rentable para mantener la competitividad en el mercado.

No aplicar estrategias genéricas e incluso la incorrecta aplicación de las mismas, brinda la oportunidad a nuevos competidores a que puedan presentar opciones más atractivas, eficientes y personalizadas para los usuarios; también hace vulnerables a las empresas de buses a la pérdida de cuota de mercado e incluso la misma extinción de ellas.

Las empresas de buses de primera clase no obtienen resultados superiores por no implementar estrategias que encaminen el mejoramiento de sus resultados administrativos, además de no conocer las ventajas de diferenciar sus servicios o enfocar sus esfuerzos a un determinado grupo de usuarios sin que esto represente la elevación de esfuerzo laboral o de inversión; por tanto, se hace necesario dar respuesta a la siguiente interrogante:



¿Qué estrategias genéricas competitivas utilizan las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Analizar las estrategias genéricas competitivas que utilizan las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- a) Describir el nivel de competitividad de las empresas según sus administradores y qué estrategias han sido aplicadas para alcanzarlo.
- b) Indicar el nivel de conocimiento de los gerentes y colaboradores acerca de las Estrategias competitivas.
- c) Identificar las estrategias competitivas que aplican las empresas y en las que están más interesados los usuarios, para que se desarrollen más.
- d) Determinar qué criterios toman en consideración los gerentes para la aplicación de las estrategias competitivas. (Diferenciación, Liderazgo en costos globales, Enfoque o concentración)

## **2.2 Variable de estudio e Indicadores**

Estrategias genéricas competitivas

### **2.2.1 Indicadores**

Estrategias

Competitividad  
Estrategias competitivas  
Liderazgo en costos globales  
Diferenciación  
Enfoque o alta segmentación  
Consideraciones de las estrategias competitivas

## **2.3 Definición de variable**

### **2.3.1 Definición conceptual**

Porter (2015), consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. A un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

### **2.3.2 Definición operacional**

Las estrategias genéricas son acciones específicas enfocadas a realizar cambios profundos en el comportamiento cultural y el andar de las empresas y de sus colaboradores, en lo relacionado a costos, y en el acercamiento con el mercado y/o clientes desde una perspectiva de posicionamiento y diferenciación; con el objetivo de transformar el desempeño y la productividad organizacional para crear cambios tanto endógenos como exógenos y de ésta manera ganar mejor posición comercial y mayor penetración en el mercado.

Para operacionalizar la variable se elaboró un cuadro que incluye: variable, objetivos, indicadores, preguntas, sujetos de investigación e instrumento.

## **2.4 Alcances y límites**

### **2.4.1 Alcances**

Este estudio fue dirigido exclusivamente a empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala, el estudio se llevó a cabo en los meses de enero a junio del año 2017, los resultados tendrán una validez a corto plazo según el desempeño de las empresas estudiadas.

### **2.4.2 Límites**

En el desarrollo del trabajo de campo se encontró con la falta de interés de la empresa Álamo, situación que no permitió que fuera sujeto de estudio. Además, debido a los pocos horarios de salida de buses en las tres empresas estudiadas, había menor afluencia de usuarios en horarios diurnos; por lo que fue necesario realizar trabajo de campo en horarios entre 2 am. y 4 am. Para poder obtener información de más usuarios.

Por otra parte, al solicitar a Cámara de Comercio un documento avalado por ellos que indique que empresas de transporte de primera clase operan en Quetzaltenango, solamente pudieron dar un listado sencillo de las empresas que saben que operan, manifestaron que ninguna de estas empresas se encuentra afiliadas a ellos. Por tanto, no pueden dar un documento oficial de ellos.

## **2.5 Aporte**

Esta investigación pretende que los administradores de las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala tengan el conocimiento de la importancia que tiene definir buenas estrategias competitivas para un mejor desempeño empresarial; que las empresas desarrollen sus fortalezas y mejoren sus procesos para ganar rentabilidad, así como competitividad.

Que los colaboradores de estas empresas comprendan la importancia de aplicar las estrategias genéricas competitivas y que se desarrolle un equipo proactivo en la ejecución de las estrategias competitivas; que estudien y apliquen la propuesta presentada, la cual es integral, por tanto todos a lo largo de la estructura organizacional forman parte importante de los recursos necesarios para alcanzar el éxito.

A los usuarios de estas empresas, para que conozcan en cuál de ellas recibirán un mejor servicio, por el que están dispuestos a pagar.

Aportar a la universidad Rafael Landívar, a los estudiantes de las diferentes carreras de ciencias económicas y empresariales nuevos antecedentes e información sobre el tema de estrategias genéricas competitivas, para que puedan ser aprovechados en nuevas investigaciones universitarias.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

Para la realización del trabajo de campo se contó con tres grupos de sujetos:

El primer grupo fueron los administradores de las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala, todos de género masculino, de edades comprendidas entre 25 y 55 años, dos de ellos estudiantes universitarios y uno graduado de nivel diversificado.

El segundo grupo fue el personal de las empresas de buses para determinar cuáles son las actividades que realizan y para conocer las debilidades que se tienen en la operación de las empresas. Todos de género masculino, de edades comprendidas entre 42 y 55 años, graduados de nivel diversificado.

El tercer grupo fueron los usuarios de las empresas de buses estudiadas para identificar cuáles son sus necesidades y expectativas de las empresas de las cuales obtiene el servicio. Se trabajó con 142 usuarios, estos fueron 60 de género femenino y 82 de género masculino, comprendidos en las edades de 20-25, 31 usuarios; de 26-30, 33 usuarios; 31-35, 1 usuario; 36-40, 13 usuarios y de 41 o más, 64 usuarios.

#### **3.2 Población y muestra**

##### **3.2.1 Población**

Para la obtención de datos se trabajó con empresas de buses de primera clase con rutas entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala, estas se caracterizan por ofrecer viajes directos con servicios de calidad, elegancia, confort y seguridad.

Al momento de la investigación se identificaron cuatro empresas que cumplían con estas características, Fuentes del norte, Galgos, Línea

Dorada y Álamo, esta información fue proporcionada por Cámara de Comercio, Filial Quetzaltenango (Anexo 2).

Los grupos poblacionales se detallan a continuación:

a) Tres administradores.

Empresa	Administradores
Fuentes del norte	1
Galgos	1
Línea dorada	1
Total	3

b) Seis colaboradores: la población de colaboradores se obtuvo en la observación de cuántos de ellos estaban en labores durante las visitas realizadas a las estaciones al momento de realizar el estudio.

Empresa	Colaboradores
Fuentes del norte	3
Galgos	1
Línea dorada	2
Total	6

c) 511 usuarios: la muestra para los usuarios se calculó de la siguiente manera: se determinó una cantidad aproximada de usuarios que viajan diariamente en las empresas que participaron, ese total se multiplicó por siete días de una semana normal, como se muestra a continuación:

Empresa	Promedio de usuarios día	Promedio de usuarios semana
Fuentes del norte	30	210
Galgos	7	49
Línea dorada	36	252
Total	73	511

### 3.2.2 Muestra

Debido a que eran 03 administradores y seis colaboradores se estudió al universo completo.

En el caso de clientes de las empresas de transporte se estableció una muestra representativa de 142 sujetos.

La siguiente formula sirvió de ayuda para obtener el resultado:

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

$$n = \frac{(511 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5)}{(0.07^2 * (511 - 1)) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{(1963.06 * 0.25)}{(2.50 + 0.96)} \Rightarrow n = \frac{490.80}{3.46} \Rightarrow n = 141.86 \Rightarrow n = 142$$

n = tamaño de la muestra

N = 511 tamaño de la población

z = 1.96

p = 0.5 (probabilidad)

q = 0.5 (grado de error)

e = 0.07

### 3.3 Técnicas e instrumentos

El estudio que se realizó es de tipo descriptivo. Como definen Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), describir es caracterizar algo, para describirlo con propiedad por lo general se recurre a medir alguna o varias de sus características. Los estudios

descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Para la recopilación de información se utilizaron tres instrumentos que se detallan a continuación:

- a) Una guía de entrevista dirigida a los administradores de las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala para conocer el grado de conocimiento y aplicación de estrategias genéricas competitivas, con un total de 17 preguntas (Anexo 3).
- b) Un cuestionario para colaboradores de las unidades de análisis, con un total de 15 preguntas, de las cuales 03 fueron abiertas, 06 cerradas y 06 mixtas (Anexo 4).
- c) Finalmente, un cuestionario para usuarios de autobuses de primera clase con ruta entre Quetzaltenango de Guatemala, con un total de 07 preguntas, de las cuales, 01 fue abierta, 04 cerradas y 02 mixtas (Anexo 5).

### **3.4 Procedimiento**

El presente trabajo de tesis se realizó de la siguiente manera:

- Se presentaron tres propuestas de temas para investigar, de estos el elegido fue Estrategias Genéricas Competitivas en las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala;
- Se presentaron los antecedentes del tema a investigar, estos fueron tomados de distintas fuentes, entre ellas, tres tesis, una revista digital y cinco artículos digitales;
- La fundamentación teórica se buscó en siete libros de texto, de los cuales se extrajo el contenido necesario e importante para enriquecer el trabajo de investigación;
- Después de ser analizados los antecedentes y estudiada la base teórica, se pudo hacer un planteamiento de problema, lo que dio la base para poder realizar el trabajo de investigación;



- Los sujetos de estudio se establecieron al analizar quienes serían los principales actores y gestores en el desarrollo de las estrategias genéricas competitivas;
- En cuanto a los grupos de administradores y colaboradores, se estableció que se estudiaría al universo completo de ambos grupos debido a que son pocos los integrantes de cada uno. Mientras que en el caso de los usuarios se hizo necesario utilizar un proceso estadístico para determinar el tamaño de la muestra que se estudiaría;
- El trabajo de campo se inició en febrero 2017:
  - Se hizo un acercamiento a cada una de las empresas para dar a conocer el interés por realizar el presente estudio;
  - Se conversó con los administradores y se presentaron los argumentos que motivaron realizar la investigación para pedir su autorización;
  - Se programaron las entrevistas con los tres administradores que estuvieron interesados en la realización del estudio, estas fueron realizadas en el lugar de trabajo de ellos;
  - Se hizo el trabajo de encuestas durante las siguientes semanas a los usuarios, se realizaron un total de 142 encuestas; al mismo tiempo se realizó la encuesta a los colaboradores que fueron un total de seis;
- Se consolidaron y tabularon los resultados obtenidos del trabajo de campo, estos se analizaron se confrontaron con la base teórica, con esto se hizo una presentación de resultados;
- Se presentaron las conclusiones y las recomendaciones para dar una orientación de lo que se necesita y mejorar la competitividad;
- Se presentaron las referencias bibliográficas que sustentaron la base teórica y los antecedentes;
- Se desarrolló una propuesta, la cual consiste en una guía de trabajo, que pretende llevar al lector por una serie de pasos a seguir, con ejemplos prácticos y aplicables para la correcta implementación de una estrategia competitiva o la combinación de dos de ellas; pero también es una guía que puede ser utilizada en otras áreas o en otros temas en los que la empresa tenga necesidad de crecer, de desarrollarse o de mejorar.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1 Entrevista realizada a administradores de las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala

Tabla 1

Pregunta	Administrador de Fuentes del Norte	Administrador de Galgos	Administrador de Línea Dorada
¿Cuál es el promedio de usuarios por viaje en la ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala?	De 15 a 20.	De 20 a 30.	25.
¿Para usted qué es una estrategia?	Hacer algo diferente y dinámicas diferentes que los otros competidores.	Actividades o anuncios que se hacen para atraer al público.	Es la forma de incentivar y motivar a los clientes para que usen el servicio, dándole opciones o promociones de compra.
¿Las estrategias de la empresa están basadas en una misión y visión previamente establecidas?	Sí, porque cada acción que se realiza es para alcanzar los resultados que la empresa busca	Sí, porque todos trabajamos para alcanzar los objetivos de la empresa	Sí, porque al tener presente a dónde va la empresa, se asegura el éxito.
¿Cuál es?	No la conoce.	No la conoce.	No la conoce.

<p>¿Cuáles son los principales motivos tomados en cuenta para implementar su estrategia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcar una diferencia con la competencia.</li> <li>- Atraer al pasajero con opciones diferentes.</li> <li>- Incentivar al pasajero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar como empresa.</li> <li>- Corregir errores.</li> <li>- Sobresalir como empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar pasajeros.</li> <li>- Mejorar respecto a la competencia.</li> </ul>
<p>¿Cómo calificaría la competitividad de su empresa?</p>	<p>Buena por las dos estaciones en la capital.</p>	<p>Buena porque tenemos buenos buses.</p>	<p>Buena, porque damos muy buen servicio.</p>
<p>¿Podría listar los principales satisfactores ofrecidos a sus clientes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viajes directos de Xela a Petén.</li> <li>- Facilidad de operación en la gestión de compra del boleto.</li> <li>- Terminal de ciudad de Guatemala en Zonta 17.</li> <li>- Facilidad para conectar con viajes al oriente del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio.</li> <li>- Atención brindada.</li> <li>- Sillones confortables (experiencia en viaje).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad.</li> <li>- Puntualidad.</li> <li>- Promoción para personas de la tercera edad (50% del valor del boleto).</li> <li>- Responsabilidad del staff.</li> </ul>
	<p>Es una actividad diferenciada que incentiva o</p>	<p>Hacer actividades que mejoren la situación de la</p>	<p>Es una estrategia que tiene fundamentos para</p>

Defina qué es una estrategia competitiva.	motiva al cliente mantener la fidelidad (por cada 5 boletos comprados se bonifica uno).	empresa ante la competencia.	poder lograr una mayor competitividad y que permanezca estable.
¿Cree que existe una competencia sana entre los competidores y su empresa dentro del segmento de mercado en el que trabajan?	Sí, realmente existe apoyo entre las otras empresas que trabajan	Sí, nunca hemos tenido ningún problema con ninguno de ellos	Sí, la relación es amena y muy amable.
¿Por qué?	Las tarifas de los boletos (Q70.00) se mantienen estables, y no existen conflictos entre las empresas.	Porque todos trabajan sobre los reglamentos establecidos.	Existe cordialidad entre los colaboradores de todas las empresas, en algunos casos que el bus ha fallado, otra empresa apoyo llevándose las encomiendas.
¿Considera que hay otras empresas, además de sus competidores directos, que	Sí, hay bastante competencia, aunque no dan el mismo tipo de servicio	Sí, cada vez ingresan nuevos competidores al mercado	Sí, existen empresas que dan el servicio de viaje y que algunas personas también usan

puedan sustituir el servicio que prestan?			
¿Cuáles?	- De Parrilla. - Marquensita. - San Juanera.	- Marquensita. - Primavera. - Tacaná - Mazariegos.	- Rutas Orientales. - Litegua. - Parrilleras.
¿Cómo define su política de costos (y/o fijación de precios) de su empresa?	Una buena política, los servicios y los costos se definen según las necesidades de la empresa.	Buena, siempre se busca la manera de ahorrar, soportándose en compras por mayor para la mejora de los costos.	Los costos van de la mano y en función de la seguridad brindada, y la seguridad la fundamos en viajes directos sin parada durante el viaje.
¿Tiene alguna estrategia en su empresa que marque una diferencia considerable ante su competencia? (que no tenga que ver con un precio inferior)	No, la que manejamos está dirigida al costo del boleto	Sí, la idea es tener la fidelidad de los clientes y ofrecer cosas diferentes.	No se ha implementado nada diferente, y no me han comunicado nada mis jefes
	La estrategia más fuerte es la de bonificar 1 boleto por cada 5	La más fuerte es bonificar 1 boleto	No hay.

¿Cuál es?	comprados, y en grupos grandes se hace una mejora a la tarifa.	por cada 5 comprados.	
¿Qué grupo de usuarios considera que es el más importante para su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turistas</li> <li>- Comerciantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciantes</li> <li>- Turistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maestros</li> <li>- Estudiantes</li> <li>- Comerciantes</li> </ul>
¿Qué limitaciones podrían encontrarse al implementar una estrategia de enfoque o alta segmentación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La tarifa actual (Q70)</li> <li>- Horarios: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Xela – Guate 3am y 2:30pm</li> <li>- Guate – Xela 7am y 3pm</li> </ul> </li> </ul>	Ninguna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de horarios</li> <li>- Estación en GT alejada de centro y CCs</li> <li>- No hay publicidad de la empresa</li> <li>- Que la competencia hace lo mismo</li> </ul>
¿Qué necesidades considera que debería cubrir la empresa para aplicar una estrategia de diferenciación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de buses</li> <li>- Buses modernos de primera clase</li> <li>WiFi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de buses</li> <li>- Aumentar horarios <ul style="list-style-type: none"> <li>o Xela – Guate 4am y 2:00pm</li> <li>o Guate – Xela 08:30am y 02:30pm</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes de energía dentro de buses para cargar celulares</li> <li>- Cojines o almohadas</li> <li>- WiFi</li> <li>- Baño para damas y uno para caballeros</li> </ul>
		- Habilidades de	- Paciencia.

<p>¿Qué requisitos considera que debe tener su personal para una correcta aplicación de estrategias competitivas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El idioma (para trato con turistas).</li> <li>- Capacitaciones (Servicio al cliente).</li> </ul>	<p>servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paciencia.</li> <li>- Idiomas (inglés).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación e iniciativa.</li> <li>- Amigables.</li> <li>- Buena presentación del personal.</li> <li>- Habilidades en servicio al cliente.</li> </ul>
<p>¿Qué riesgos considera que podría afrontar si somete su estructura de costos a una reducción de los mismos?</p>	<p>Ninguno, todo lo contrario, ayudaría a mejorar las tarifas para los usuarios y se ganarían más pasajeros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que los proveedores se pierdan por falta de consumo</li> <li>- Despido de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deterioro de buses</li> <li>- Perder clientes</li> <li>- Despido de personal</li> <li>- Queja de los colaboradores que bajen sus ingresos.</li> </ul>
<p>¿Cuál considera que sería la consecuencia de una mala aplicación de alguna o algunas de las estrategias genéricas?</p>	<p>Baja en los ingresos por la venta de boletos, cambiar la buena percepción de un buen servicio. Que los clientes no perciban los cambios y los cambios no generen ningún beneficio.</p>	<p>Que los ingresos disminuyan y se pierdan los clientes debido a la mala aplicación de las estrategias.</p>	<p>Pérdida de clientes.</p>
	<p>Liderazgo global</p>	<p>Liderazgo global</p>	<p>Liderazgo global</p>

<p>¿Cuáles cree que son los riesgos en la implementación de las estrategias genéricas competitivas?</p>	<p>en costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer pensar a las personas que ya no se es una empresa de viaje directo.</li> <li>- Desprestigio de la empresa.</li> <li>- Pérdida de clientes.</li> </ul>	<p>en costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despido de personal.</li> <li>- Aumento de responsabilidades por la falta del personal despedido.</li> <li>- Recarga de trabajo.</li> </ul>	<p>en costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal mantenimiento en las estaciones.</li> <li>- Mala administración de los costos.</li> <li>- Por consecuencia una mala atención a los clientes.</li> </ul>
	<p>Diferenciación:</p> <p>No hay riesgos.</p>	<p>Diferenciación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que no sea bien recibido por los clientes y perderlos.</li> </ul>	<p>Diferenciación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevar los precios de los boletos.</li> <li>- Que los clientes no perciban valor en los cambios y no genere una diferencia para la empresa.</li> </ul>
	<p>Enfoque o alta segmentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perder los clientes que ya</li> </ul>	<p>Enfoque o alta segmentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar mala atención a los</li> </ul>	<p>Enfoque o alta segmentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No coincidir con los horarios que</li> </ul>



	se tienen por no tener la experiencia en la atención de los que se quieren conquistar.	clientes que se tienen y que se vayan con la competencia.	las personas necesitan y perder a los clientes que se tienen por atender a otros que aún no se sabe cómo responderán.
--	--	---	---

Fuente: trabajo de campo, febrero 2017.

#### 4.2 Cuestionario dirigido a colaboradores de las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala

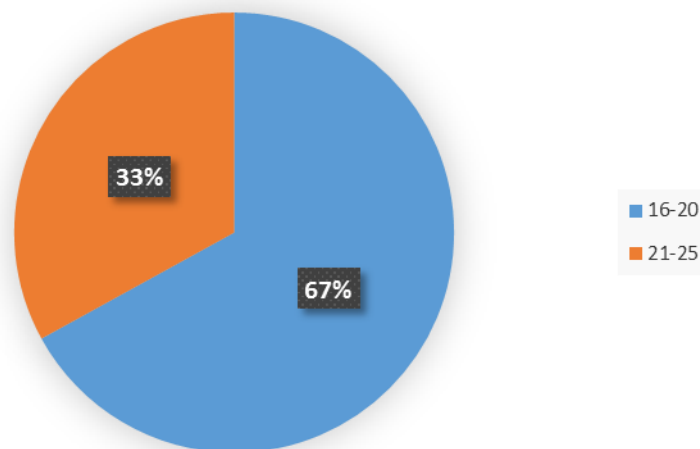
Pregunta informativa, ¿Cuál es el promedio de usuarios por viaje en la ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala?

Tabla 2, Promedio de usuarios por viaje

Opción	Frecuencia	Porcentaje
De 16 a 20	4	67%
De 21 a 25	2	33%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 1, Promedio de usuarios por viaje



Fuente: Tabla 2.

Se puede observar que la mayoría de los colaboradores que corresponde a Fuentes del Norte y uno a Galgos indican que tienen un promedio de pasajeros que oscila entre 16 y 20 por viaje. La minoría restante que corresponde a dos colaboradores de Línea Dorada indican que tienen en promedio de 21 a 25 pasajeros.

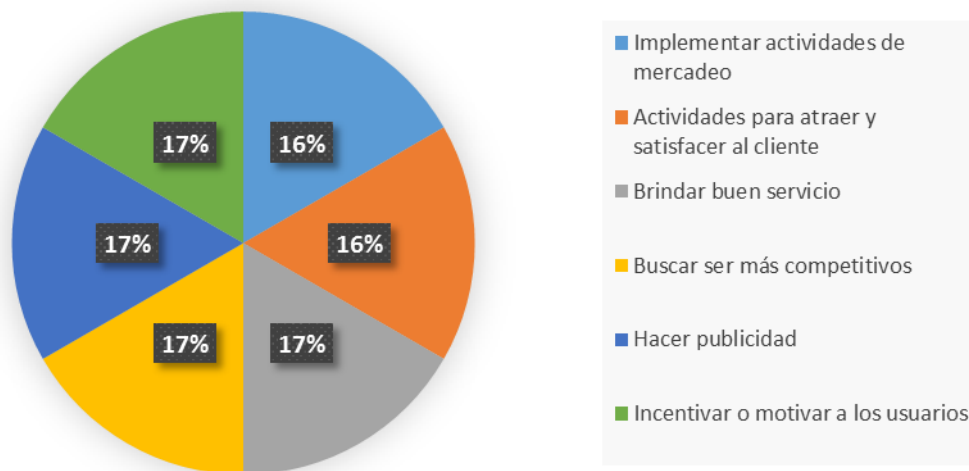
Pregunta 1, ¿Para usted qué es una estrategia?

Tabla 3, Definiciones de estrategia

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Implementar actividades de mercadeo	1	17%
Actividades para atraer y satisfacer al cliente	1	17%
Brindar buen servicio	1	17%
Buscar ser más competitivos	1	17%
Hacer publicidad	1	16%
Incentivar o motivar a los usuarios	1	16%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 2, Definiciones de estrategia



Fuente: Tabla 3.

Se pueden observar opiniones diversas al momento de explicar qué es una estrategia. Cada sujeto definió el término con base en lo que hace o comprende del tema, resaltan que son actividades principalmente de marketing que persiguen varios fines, entre ellos, mejorar el servicio, satisfacer mejor a los clientes y ser más competitivos.

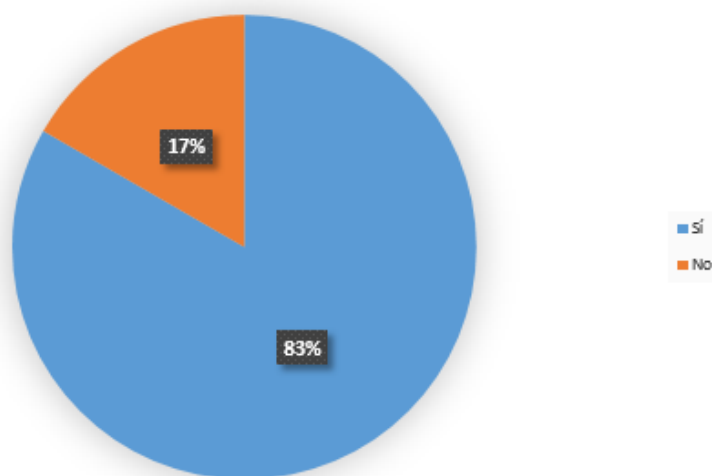
Pregunta 2, ¿Conoce cuáles son las estrategias que actualmente se implementan en la empresa?

Tabla 4, Conocimiento de las estrategias de la empresa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 3, Conocimiento de las estrategias de la empresa



Fuente: Tabla 4.

Se puede observar que la mayoría de colaboradores conocen las estrategias actualmente implementadas en la empresa y la minoría restante equivalente a uno de ellos no tienen conocimiento de las estrategias aplicadas, esta última respuesta pertenece al colaborador de Fuentes del Norte.

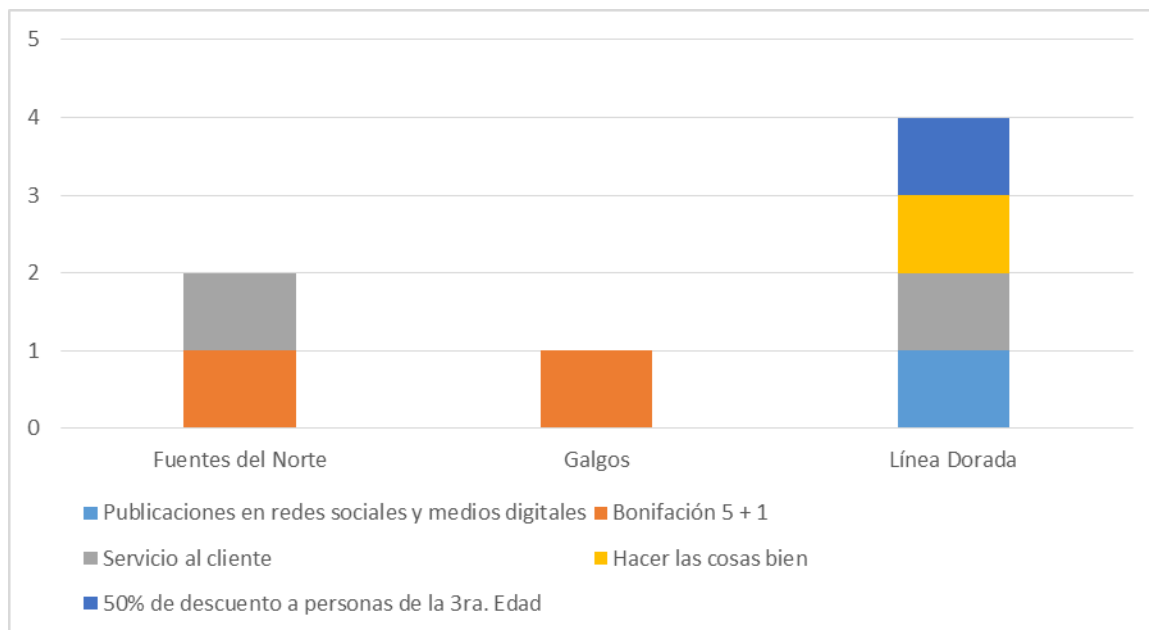
Pregunta 2.1, ¿Cuáles son?

Tabla 5, Estrategias aplicadas

Fuentes del norte	Galgos	Línea dorada
Bonificación de 1 boleto por cada 5 comprados	Bonificación de 1 boleto por cada 5 comprados	Publicaciones en redes sociales y medios digitales
Servicio al cliente		Servicio al cliente
		Hacer las cosas bien
		Boleto a personas de la tercera edad (50%)

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 4, Estrategias aplicadas



Fuente: Tabla 5.

Se observa que dos empresas Fuentes del Norte y Galgos tienen como estrategia dominante la bonificación del sexto boleto, y Línea Dorada menciona una estrategia enfocada a personas de la tercera edad, al darles un descuento de 50% al boleto. Todas las empresas se enfocan en estrategias de liderazgo en costos.

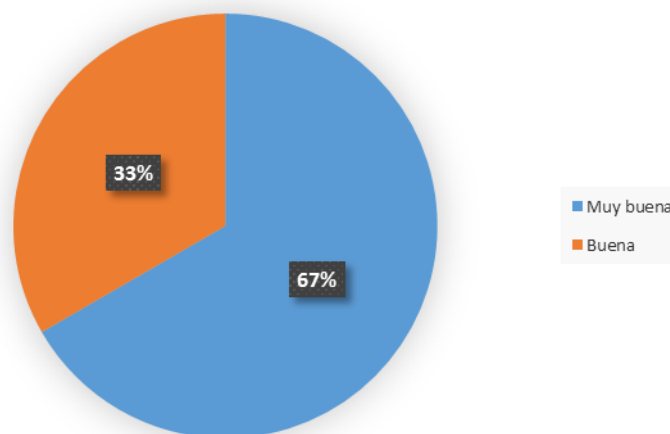
Pregunta 3, ¿Cómo calificaría la competitividad de la empresa para la que usted labora?

Tabla 6, Competitividad de la empresa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	67%
Buena	2	33%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 5, Competitividad de la empresa



Fuente: Tabla 6.

Se observa que 4 de los colaboradores considera que la empresa para la que laboran es muy competitiva, es Línea Dorada la empresa que más destaca según las opiniones y 2 colaboradores considera que están en una posición buena en relación con la competitividad.

Pregunta 4, ¿Podría listar los principales satisfactores ofrecidos a los usuarios de la empresa?

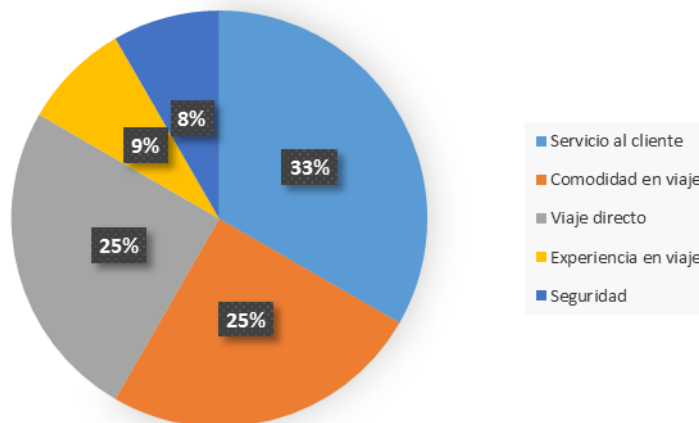
Tabla 7, Principales satisfactores

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	4	33%
Comodidad en viaje	3	25%
Viaje directo	3	25%
Experiencia en viaje	1	8%
Seguridad	1	8%
Total	12	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

\*Se tiene una frecuencia total de 12 respuestas, debido a que era una pregunta abierta donde los sujetos podían mencionar más de una opción.

Gráfica 6, Existen otras empresas que sustituyan el servicio prestado



Fuente: Tabla 7

Los colaboradores consideran que una tercera parte de satisfactores está en el servicio al cliente brindado, una cuarta parte está en la comodidad de los buses, también otra cuarta parte está en que hacen un viaje sin paradas.

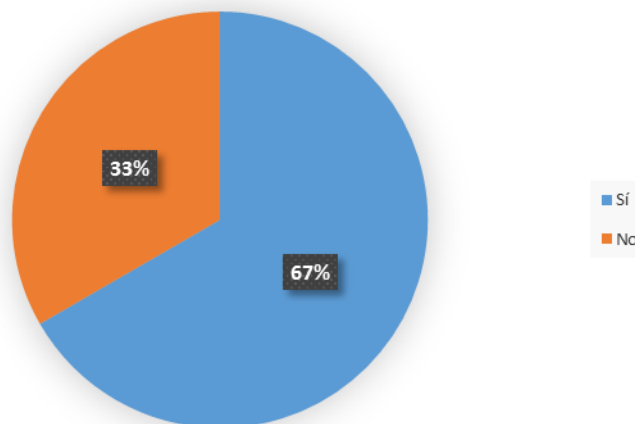
Pregunta 5, ¿Considera que hay otras empresas, además de sus competidores directos, que puedan sustituir el servicio que prestan?

Tabla 8, Existen otras empresas que sustituyan el servicio prestado

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 7, Existen otras empresas que sustituyan el servicio prestado



Fuente: Tabla 8

Se observa que la mayoría de colaboradores equivalentes a 4 de Galgos y Línea Dorada considera que las empresas tienen otros competidores indirectos que pueden sustituir el servicio; los colaboradores 2 restantes de Fuentes del Norte considera que nadie más puede sustituir el servicio que ellos prestan.



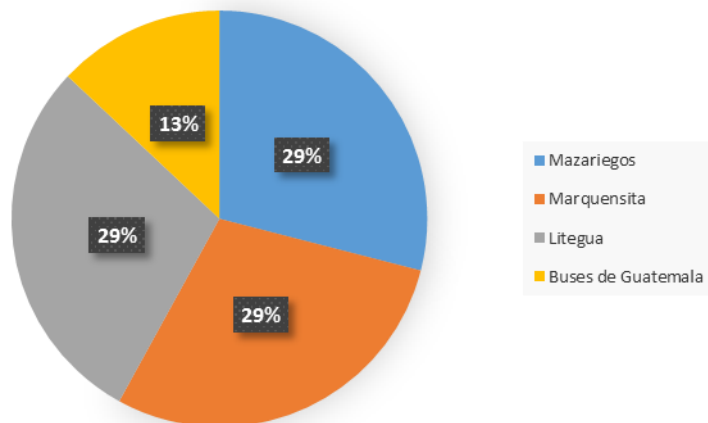
Pregunta 5.1, ¿Cuáles son?

Tabla 9, Empresas sustitutas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mazariegos	2	29%
Marquensita	2	29%
Litegua	2	29%
Buses de Guatemala	1	13%
Total	7	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

\*Se tiene una frecuencia total de 7 respuestas, debido a que era una pregunta abierta donde los sujetos podían mencionar más de una opción.



Gráfica 8, Empresas sustitutas

Fuente: Tabla 9

Las empresas que más consideran como sustitos del servicio de viaje entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala son Marquensita, Buses Mazariegos y Litegua.

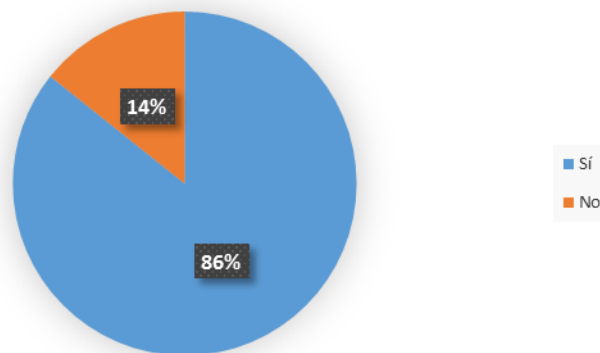
Pregunta 6, ¿Tiene alguna estrategia su empresa que marque una diferencia considerable ante su competencia? (que no tenga que ver con un precio inferior)

Tabla 10, Existen estrategias que las haga diferente de la competencia

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	86%
No	1	14%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 9, Existen estrategias que las haga diferente de la competencia



Fuente: Tabla 10.

La mayoría de los colaboradores expresa que tienen estrategias que los hacen diferentes de la competencia, estas son opiniones de Fuentes del Norte y de Línea Dorada, mientras que el colaborador de Galgos indica que no tienen ninguna estrategia que los haga diferentes a su competencia.

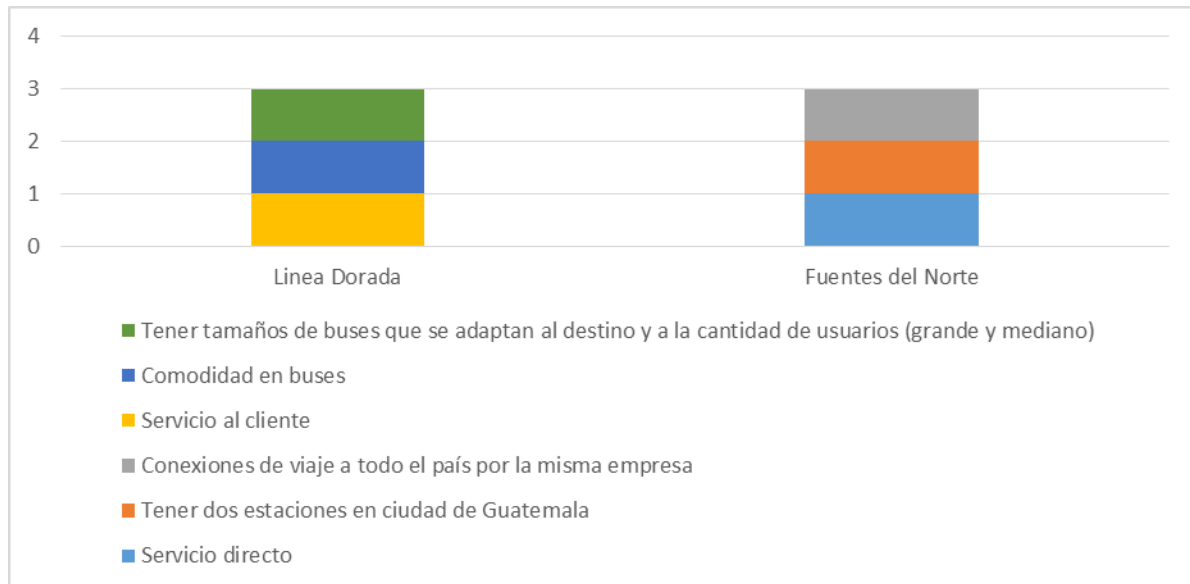
Pregunta 6.1, ¿Cuáles son?

Tabla 11, Estrategias de diferenciación

Fuentes del norte	Línea dorada
Servicio directo	Servicio al cliente
Tener dos estaciones en ciudad de Guatemala	Comodidad en buses
Conexiones de viaje a todo el país por la misma empresa	Tener tamaños de buses que se adaptan al destino y a la cantidad de usuarios (grande y mediano)

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 10, Estrategias de diferenciación



Fuente: Tabla 11.

Se observa que los colaboradores de las empresas Línea Dorada y Fuentes del norte identifican tres estrategias respectivamente como diferentes a las de la competencia.

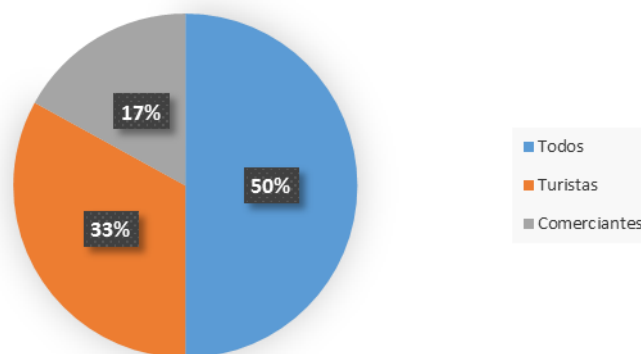
Pregunta 7, ¿Qué grupo de usuarios considera que es el más importante para su empresa?

Tabla 12, Grupo de usuarios más importantes

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Todos	3	50%
Turistas	2	33%
Comerciantes	1	17%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 11, Grupo de usuarios más importantes



Fuente: Tabla 12.

Se observa que la mitad de los colaboradores, tres de ellos consideran que todos sus usuarios son importantes para la empresa, mientras que dos de los colaboradores, indican que el segundo grupo más importante son los turistas, aunque solo un colaborador hace referencia de que los comerciantes también son importantes para la empresa.

Pregunta 8, ¿Qué requisitos debe cumplir para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa?

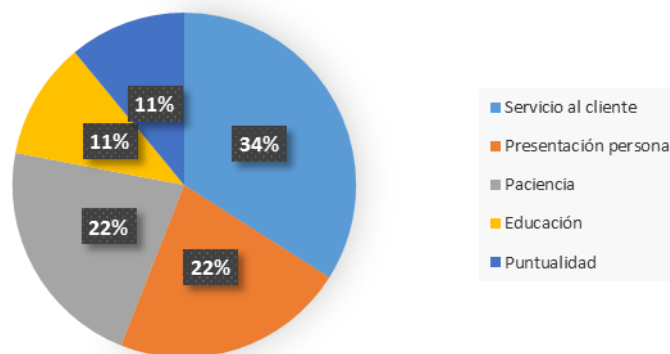
Tabla 13, Requisitos para desempeñarse en el puesto

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	3	34%
Presentación personal	2	22%
Paciencia	2	22%
Educación	1	11%
Puntualidad	1	11%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

\*Se tiene una frecuencia total de 9 respuestas, debido a que era una pregunta abierta donde los sujetos podían mencionar más de una opción.

Gráfica 12, Requisitos para desempeñarse en el puesto



Fuente: Tabla 13.

Los colaboradores consideran que el Servicio al Cliente es uno de los requisitos más importantes para desempeñarse en su puesto, seguido por Presentación Personal y Paciencia.

Pregunta 9, ¿Cuáles de los siguientes elementos considera que establecen una diferencia (respecto a la competencia) para los usuarios de su empresa?

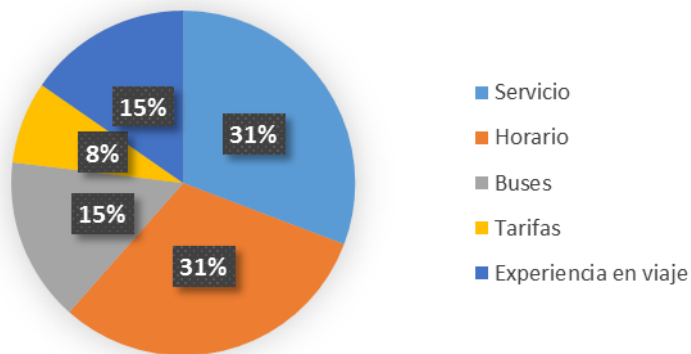
Tabla 14, Elementos que marcan una diferencia

Elemento	Frecuencia	%
Servicio	4	31%
Horario	4	31%
Buses	2	15%
Tarifas	1	8%
Experiencia en viaje	2	15%
Total	13	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

\*Se tiene una frecuencia total de 13 respuestas, debido a que era una pregunta abierta donde los sujetos podían mencionar más de una opción.

Gráfica 13, Elementos que marcan una diferencia



Fuente: Tabla 14.

La valoración que los colaboradores dan a servicio y horarios son los más fuertes, sumadas ambas valoraciones 62% indica que son estos dos elementos los que dan mayor satisfacción a sus usuarios.

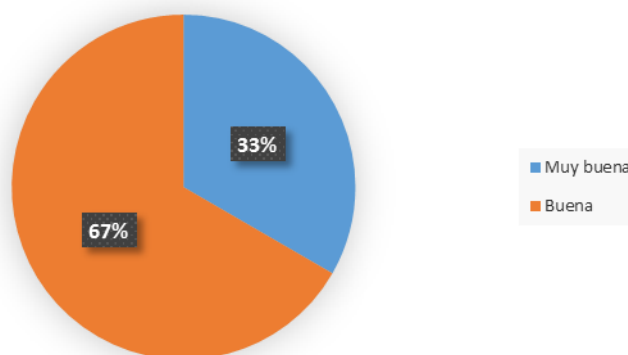
Pregunta 10, ¿Cómo califica usted la aceptación de las tarifas en los usuarios?

Tabla 15, Aceptación de las tarifas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	2	33%
Buena	4	67%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 14, Aceptación de las tarifas



Fuente: Tabla 15.

Cuatro colaboradores que pertenecen a las tres empresas, considera que la aceptación de las tarifas de los boletos es buena, mientras que dos colaboradores de Fuentes del Norte y Línea Dorada consideran que los usuarios reciben muy bien las tarifas de los boletos.

Pregunta 11, ¿Considera que existe(n) ahorro(s) por parte de la empresa en los recursos que tiene a su disposición?

Tabla 16, Existen ahorros por parte de la empresa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	100%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Todos los colaboradores consideran que su empresa sí tiene ahorros en los recursos a su disposición.



Pregunta 12, ¿Aplican alguna política que determine el correcto uso de los recursos físicos y económicos en su empresa?

Tabla 17, Aplican política de correcto uso de los recursos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	100%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Se observa que las tres empresas sí tienen una política que determina el correcto uso de sus recursos.

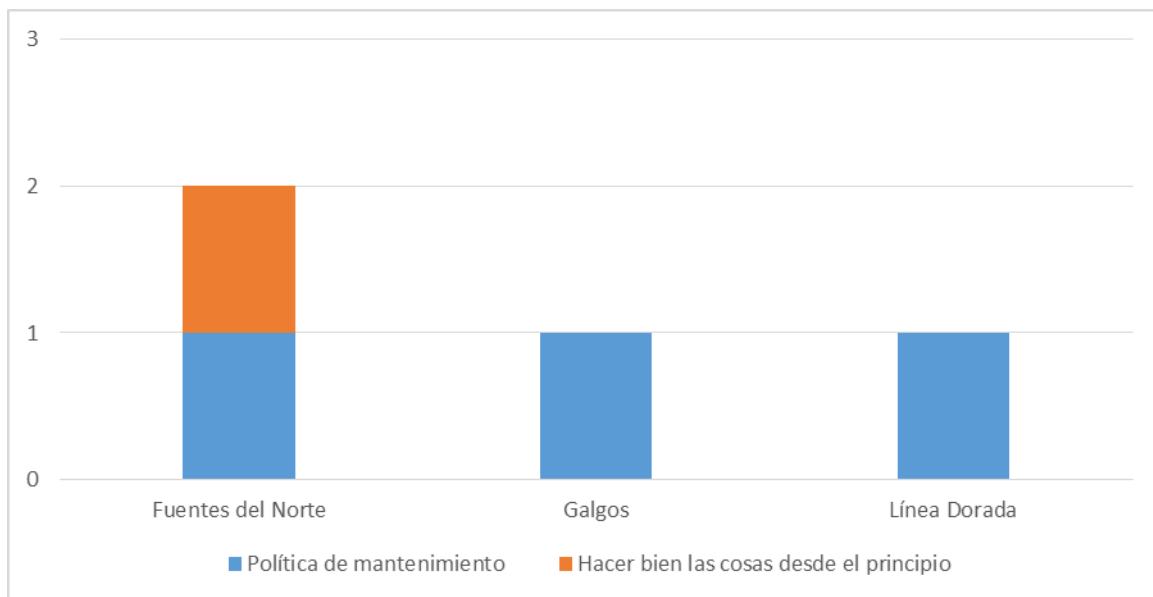
Pregunta 12A, ¿Cuáles son?

Tabla 18, Políticas para correcto uso de recursos

Fuentes del norte	Galgos	Línea dorada
Política de mantenimiento	Política de mantenimiento	Política de mantenimiento
Hacer bien las cosas desde el principio		

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 15, Políticas de uso de los recursos



Fuente: Tabla 18.

Se observa que Fuentes del norte tiene dos políticas para el correcto uso de sus recursos y las tres comparten una misma estrategia que está enfocada en el mantenimiento de los buses.

Pregunta 13, ¿Considera que los usuarios perciben una diferencia significativa en el servicio respecto a la competencia?

Tabla 19, Percepción de servicio

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	100%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Se observa que todos los colaboradores consideran que los usuarios perciben una diferencia significativa en el servicio que brindan.

Pregunta 13.1, ¿Cuál?

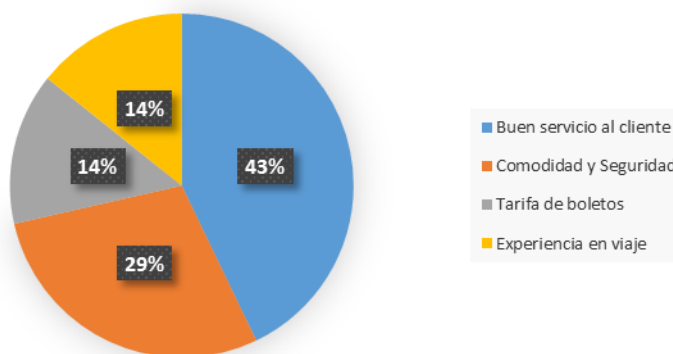
Tabla 20, Diferencias significativas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Buen servicio al cliente	3	43%
Comodidad y seguridad	2	29%
Tarifa de boletos	1	14%
Experiencia en viaje	1	14%
Total	7	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

\*Se tiene una frecuencia total de 7 respuestas, debido a que era una pregunta abierta donde los sujetos podían mencionar más de una opción.

Gráfica 16, Diferencias significativas



Fuente: Tabla 20.

Se observa que un buen servicio al cliente es una de las diferencias más significativas según los colaboradores, seguida por comodidad y seguridad y finalmente indican que la tarifa del boleto y la experiencia en viaje con menor relevancia.

Pregunta 14, ¿Qué tipo de usuarios son los que utilizan con mayor frecuencia el servicio de transporte?

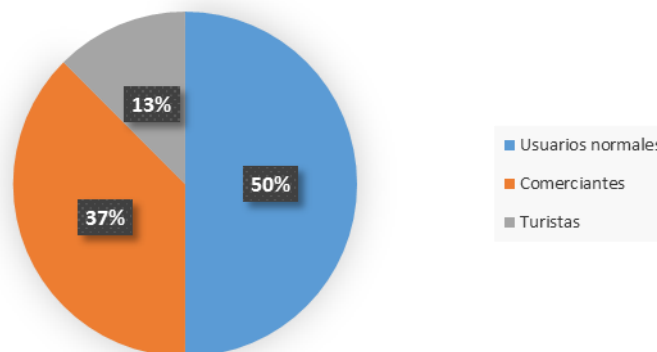
Tabla 21, Tipo de usuarios que utilizan el servicio

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Usuarios normales	4	50%
Comerciantes	3	37%
Turistas	1	13%
Total	8	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

\*Se tiene una frecuencia total de 8 respuestas, debido a que era una pregunta abierta donde los sujetos podían mencionar más de una opción.

Gráfica 17, Tipo de usuarios que utilizan el servicio



Fuente: Tabla 21.

Según los colaboradores, la mitad de los usuarios que utilizan el servicio son usuarios normales, y el restante son comerciantes y turistas.

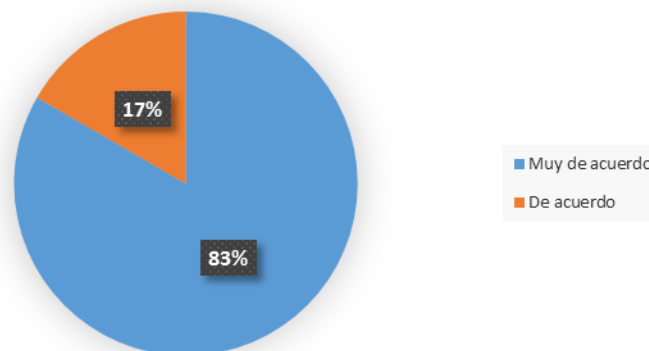
Pregunta 15, ¿Estaría dispuesto a realizar cambios en sus rutinas laborales para mejorar el desempeño de la empresa?

Tabla 22, Disposición a hacer cambios en rutinas laborales

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	17%
De acuerdo	1	83%
Total	6	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 18, Disposición a hacer cambios en rutinas laborales



Fuente: Tabla 22.

Se observa que 5 de 6 colaboradores están muy de acuerdo en hacer cambios en sus rutinas laborales para mejorar el desempeño de la empresa.

#### 4.3 Cuestionario dirigido a usuarios de autobuses de primera clase con rutas entre Quetzaltenango y Guatemala

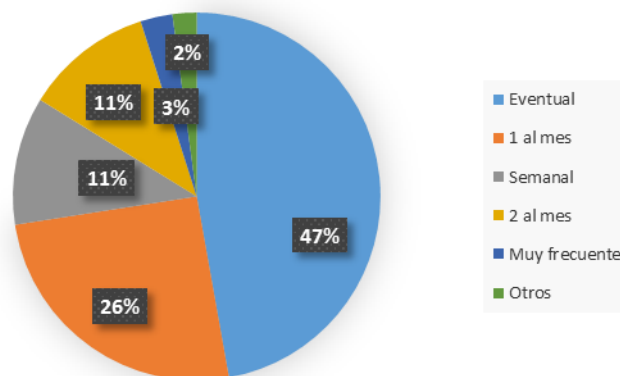
Pregunta informativa, ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de bus para viajar entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala?

Tabla 23, Frecuencia de viajes

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Eventual	67	47%
1 al mes	36	26%
Semanal	16	11%
2 al mes	16	11%
Muy frecuente	4	3%
Otros	3	2%
Total	142	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 19, Frecuencia de viajes



Fuente: Tabla 23.

Se observa que prácticamente la mitad de los usuarios utiliza el servicio de manera eventual y una cuarta parte de usuarios de manera mensual, estas son las dos opciones con mayor incidencia.

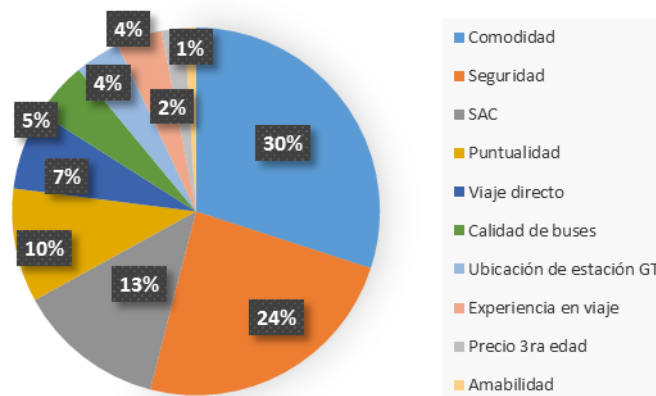
Pregunta 1, ¿Qué características y/o elementos busca en una empresa de buses, para viajar hacia y desde la ciudad de Guatemala?

Tabla 24, Características que busca

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Comodidad	99	30%
Seguridad	78	24%
Servicio al cliente	43	13%
Puntualidad	32	10%
Viaje directo	23	7%
Calidad de buses	18	5%
Ubicación de estación GT	15	4%
Experiencia en viaje	13	4%
Precio 3ra edad	5	2%
Amabilidad	2	1%
Total	142	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 20, Características que busca



Fuente: Tabla 24.

Se observa que la comodidad pesa la tercera parte dentro de los requisitos que los usuarios buscan, mientras que seguridad, servicio al cliente y puntualidad son las que tiene mayor relevancia; estas son las características que más influyen para que los usuarios busquen el servicio de buses de primera línea.



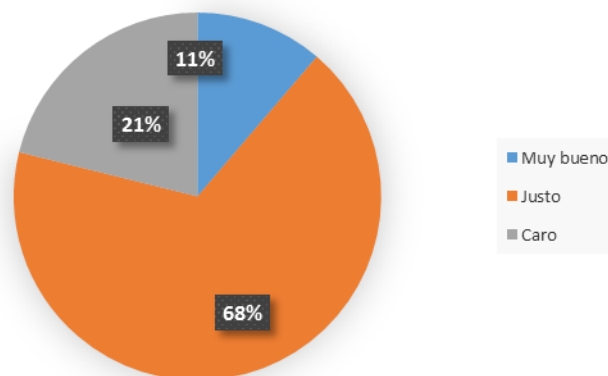
Pregunta 2, ¿Qué calificación le daría al precio del boleto de viaje entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala en la empresa que utiliza?

Tabla 25, Calificación de precio de boleto

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	16	11%
Justo	96	68%
Caro	30	21%
Total	142	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 21, Calificación de precio de boleto



Fuente: Tabla 25.

Se observa que la mayoría de los usuarios considera como justo el precio del boleto, mientras que 1 de cada 5 piensa que el boleto es caro y una pequeña parte considera que el precio es muy bueno.

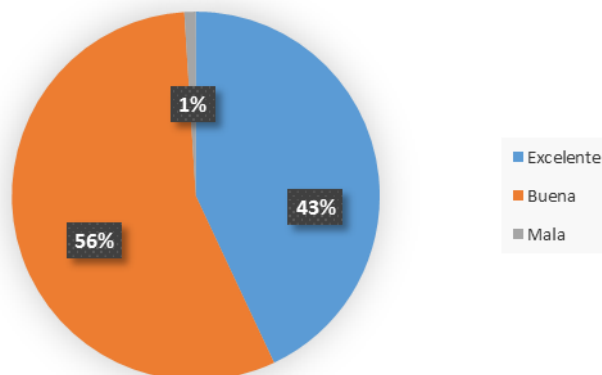
Pregunta 3, ¿Cómo califica su satisfacción respecto servicio (atención, comodidad, seguridad) de la empresa de buses que utiliza?

Tabla 26, Satisfacción respecto al servicio

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	62	43%
Buena	79	56%
Mala	1	1%
Total	142	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 22, Satisfacción respecto al servicio



Fuente: Tabla 26.

Se observa que en general los usuarios indican que su satisfacción respecto al servicio recibido es bastante alta.

Pregunta 4, ¿Qué tipo de usuarios considera que son los más frecuentes en la misma empresa de buses que usted utiliza?

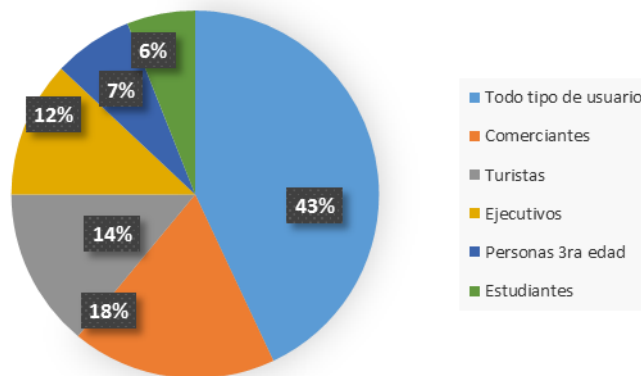
Tabla 27, Usuarios más frecuentes

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Todo tipo de usuario	77	43%
Comerciantes	33	18%
Turistas	25	14%
Ejecutivos	21	12%
Personas 3ra edad	12	7%
Estudiantes	11	6%
Total	179	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

\*Se tiene una frecuencia total de 179 respuestas, debido a que era una pregunta abierta donde los sujetos podían mencionar más de una opción.

Gráfica 23, Usuarios más frecuentes



Fuente: Tabla 27.

Se observa que según los usuarios casi la mitad de los pasajeros son de todo tipo, comerciantes, turistas y ejecutivos también son parte importante de los usuarios, una pequeña parte son personas de la tercera edad y estudiantes.

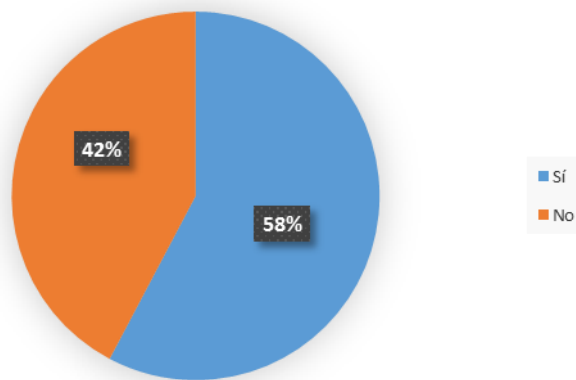
Pregunta 5, ¿Considera que hay características que marque una diferencia considerable entre la empresa de buses que utiliza y las otras que existen?

Tabla 28, Considera que marca una diferencia la empresa en la que viaja

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	82	58%
No	60	42%
Total	142	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 24, Considera que marca una diferencia la empresa en la que viaja



Fuente: Tabla 28.

Se observa que aproximadamente 6 de cada 10 usuarios considera que la empresa que utiliza tiene características que marcan una diferencia respecto a la competencia, mientras que los otros 4 considera que no.

### Pregunta 5.1, ¿Cuál?

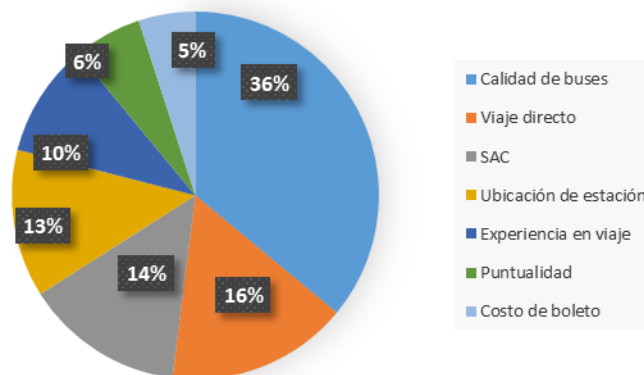
Tabla 29, Cuál característica

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de buses	40	36%
Viaje directo	18	16%
SAC	16	14%
Ubicación de estación	14	13%
Experiencia en viaje	11	10%
Puntualidad	7	6%
Costo de boleto	5	5%
Total	111	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

\*Se tiene una frecuencia total de 111 respuestas, debido a que era una pregunta abierta para los usuarios que respondieron positivamente, donde los sujetos podían mencionar más de una opción.

Gráfica 25, Cuál característica



Fuente: Tabla 29.

Se observa que la calidad de los buses y el viaje directo son la mitad de peso en relevancia como las características principales que marcan una diferencia, servicio al cliente y ubicación de estación, también manifiestan como relevantes; estas son las más importantes para los usuarios.

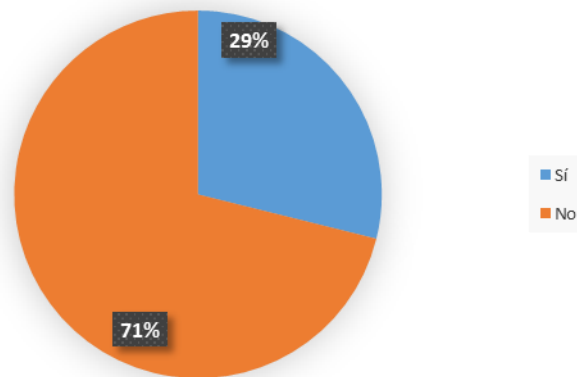
Pregunta 6, ¿Cambiaría la empresa de buses que utiliza en la actualidad?

Tabla 30, Cambiaría de empresa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	41	29%
No	101	71%
Total	142	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 26, Cambiaría de empresa



Fuente: Tabla 30.

Se observa que la mayoría de usuarios no se cambiarían para utilizar otra empresa de bus, mientras que una tercera parte de los usuarios indicó que sí se cambiaría de empresa.

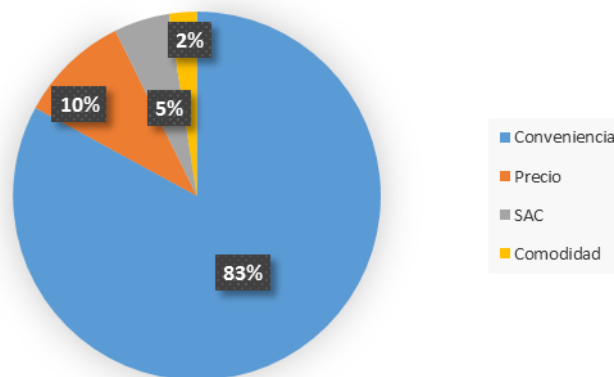
### Pregunta 6.1, ¿Por qué?

Tabla 31, ¿Por qué? (respondieron que sí)

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Conveniencia	34	83%
Precio	4	10%
SAC	2	5%
Comodidad	1	2%
Total	41	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 27, Razón del porqué



Fuente: Tabla 31.

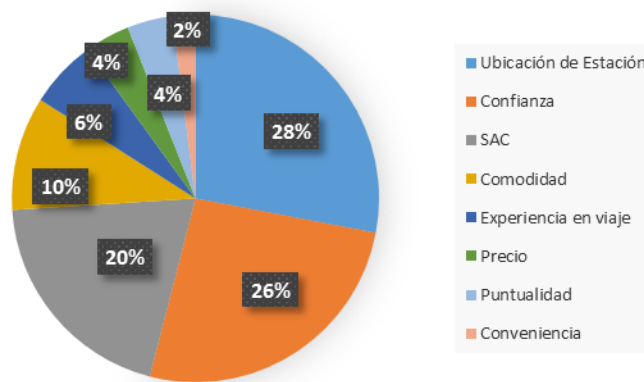
Se observa que la mayoría de los usuarios se cambiaría de empresa por una mayor conveniencia en cualquiera de las otras empresas, al hablar de conveniencia se refiere a que los usuarios les conviene más usar una empresa u otra, bien sea porque la ruta del bus queda cercana a su hogar, visita más de una estación, la estación queda cerca de su trabajo, entre otras. En menor proporción, otros factores por los que se cambiarían se encuentran una mejora de precio, el servicio al cliente y mayor comodidad en otras empresas.

Tabla 32, ¿Por qué? (respondieron que no)

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ubicación de Estación	33	28%
Confianza	30	26%
SAC	23	20%
Comodidad	12	10%
Experiencia en viaje	7	6%
Precio	5	4%
Puntualidad	5	4%
Conveniencia	1	2%
Total	101	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

Gráfica 28, Razón del porqué



Fuente: Tabla 32.

Se observa que los usuarios manifiestan que más de la mitad del peso de las razones por las cuales no se cambiaría de empresa en la que viajan se encuentran ubicación de la estación en ciudad de Guatemala y la confianza en la empresa, mientras que una tercera parte del peso de las razones por las que no lo harían está en la atención recibida por parte del personal de la empresa en la que viaja y por la comodidad de los buses, estas son las razones más importantes.



Pregunta 7, ¿Qué sugerencias le haría a la empresa para mejorar su satisfacción?

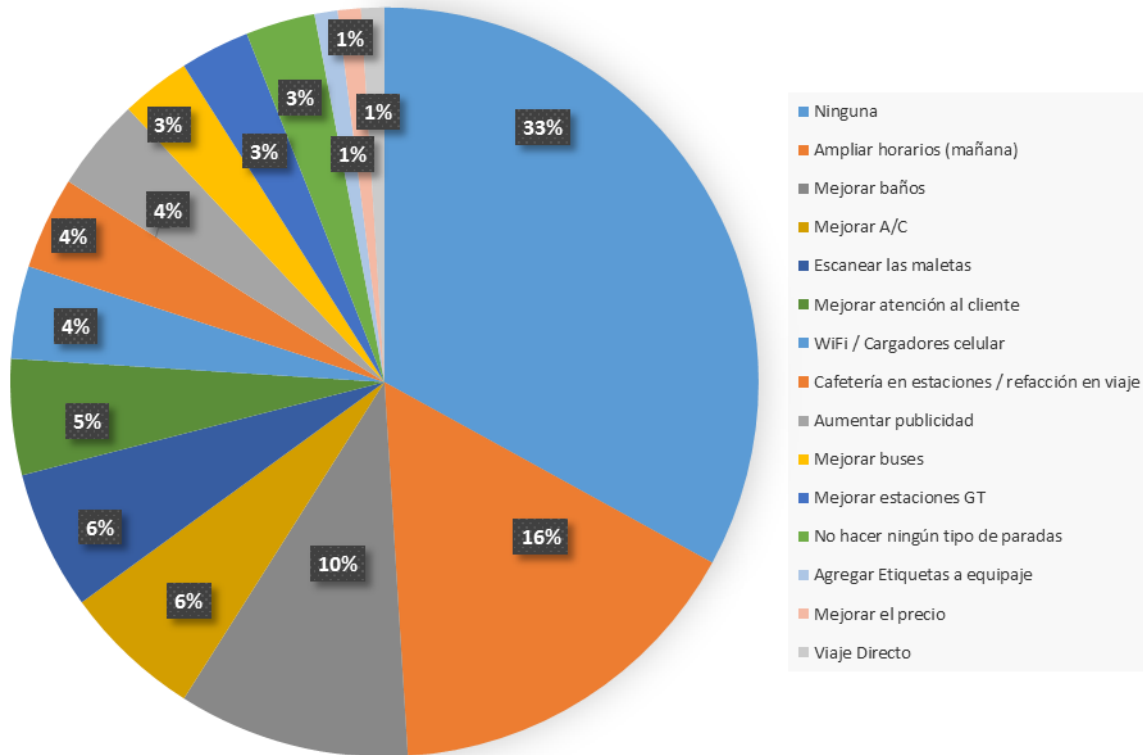
Tabla 33, Sugerencias

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	53	33%
Ampliar horarios (mañana)	26	16%
Mejorar baños	16	10%
Mejorar A/C	9	6%
Escanear las maletas	9	6%
Mejorar atención al cliente	8	5%
WiFi / Cargadores celular	7	4%
Cafetería en estaciones / refacción en viaje	7	4%
Aumentar publicidad	6	4%
Mejorar buses	4	3%
Mejorar estaciones GT	4	3%
No hacer ningún tipo de paradas	4	3%
Agregar Etiquetas a equipaje	2	1%
Mejorar el precio	1	1%
Viaje Directo	1	1%
Total	157	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2017.

\*Se tiene una frecuencia total de 157 respuestas, debido a que era una pregunta abierta donde los sujetos podían mencionar más de una opción.

Gráfica 29, Sugerencias



Fuente: Tabla 33.

Entre las sugerencias una tercera parte de las que dieron los usuarios para mejorar su satisfacción sobresalen ampliar horarios, mejorar los baños, mejorar el aire acondicionado y escanear las maletas; con menores porcentajes, mejorar la atención al cliente, agregar señal WiFi y cargadores para celulares, cafetería en las estaciones o incluir refacciones durante el viaje, entre otras. Finalmente, un 33% de opiniones apuntó a no proponer ninguna sugerencia a la línea de autobuses que utiliza.

## V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luna (2014), explica qué estrategia es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en el proceso estratégico. Sobre este aspecto se cuestionó a administradores y colaboradores de las empresas de buses de primera clase con rutas entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala, se observa que los administradores definen estrategia como actividades para atraer y satisfacer clientes o ser más competitivo, dato que confirman los colaboradores. Esto permite establecer que existe poco conocimiento sobre este tema. Se hizo otro cuestionamiento a los colaboradores para conocer si aplican estrategias en el desarrollo de las acciones de las empresas, ellos respondieron que sí las hay, según sus respuestas, se observa que tienen estrategias enfocadas a liderazgo en costos y servicio al cliente. Con esto se establece que a diario accionan para cumplir el objetivo de conquistar a sus usuarios.

Luna (2014), explica que la estrategia debe basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar un análisis interno y externo. Se hizo un cuestionamiento de esto a los administradores, si las estrategias aplicadas estaban desarrolladas en función a la visión y misión de la empresa, sobre esto ellos respondieron que sí. Después de recibir su respuesta se les pidió que expusieran la visión y misión de la empresa, las cuales eran desconocidas para ellos. Con esto se puede establecer que existe poco conocimiento acerca de la razón de ser de la empresa.

Thompson, Strickland y Gamble (2008), explican que la elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo de un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer clientes, mejorar su desempeño financiero y de mercado. Al cuestionar a los administradores sobre los principales motivos tomados en cuenta para implementar su estrategia, ellos indican que buscan el marcar una diferencia ante su competencia, ser mejores como empresa, ganarse la confianza de sus usuarios y aumentarlos. Con esto se puede establecer que los administradores

conocen del resultado a obtener, producto de los esfuerzos realizados por la empresa y las actividades que ellos y los colaboradores diariamente.

Asteguieta (2012), afirma que el calificativo de COMPETITIVA que se le da a una empresa, se refiere a lo fuerte de su posición para otorgar satisfactores a un amplio mercado global. Sobre esto se cuestionó a los usuarios de las empresas de buses de primera clase, sobre qué satisfactores buscan al utilizar éste tipo de servicio, ellos manifiestan una lista amplia satisfactores, de los que sobresalen comodidad, seguridad, servicio al cliente y puntualidad entre otros; al cuestionar sobre esto a los administradores y colaboradores de las empresas, ellos también listaron los principales satisfactores que ofrecen, en gran parte coinciden con los satisfactores que los usuarios listaron.

Porter (2015), indica que una estrategia competitiva consiste en tomar acciones ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Se cuestionó a los administradores sobre esto y en general la definen como actividades diferentes para mantener una buena posición ante la competencia y lograr la fidelidad de los clientes. Lo que indica que existe poco conocimiento sobre este tema en la administración de las empresas.

Porter (2015), explica que liderazgo global en costos consiste en un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos. Se cuestionó sobre esto a los administradores en cómo definen la política de costos en su empresa, en general ellos respondieron que está definida según las necesidades de la misma, se utilizan economías de escalas para obtener beneficios y brindar mejores satisfactores. Se observa que no existe una política definida o que la desconocen porque no presentan mayor detalle de esta. Pero al cuestionar a los colaboradores sobre alguna política enfocada en este punto, indicaron que sí existe; los seis colaboradores manifestaron una política enfocada al mantenimiento de los buses.

Reta (2008), explica que competitividad es la capacidad que posee una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Sobre esto se cuestionó a los colaboradores para establecer la aceptación de los precios de los boletos según ellos, se observó que consideran que los clientes tienen una buena aceptación de los precios; se cuestionó a los usuarios sobre como califican el precio del boleto, se observó que los usuarios en un alto porcentaje consideran el precio como justo/muy bueno (79%), un porcentaje bastante favorable respecto a la aceptación de precios. Se puede establecer que coincide la percepción de los colaboradores en este punto y la realidad que existe en los usuarios.

Porter (2015), explica que la Diferenciación es una diferencia en el producto o servicio que se ofrece, y se crea algo que en la industria entera se percibe como único. Al cuestionar a los administradores y colaboradores de las empresas si existen alguna estrategia enfocada a éste punto, solo un administrador indicó que sí, pero al preguntar cuál es la estrategia, indicó una que tenía que ver con precio, se muestra así que ningún administrador manifiesta que haya estrategias de diferenciación en sus empresas, esto se contradice con lo que respondieron los colaboradores, de los cuales solo uno respondió que no tenían una estrategia enfocada en diferenciación, los otros cinco sí listaron algunas estrategias que según ellos sí marcan una diferencia, tales como servicio al cliente, estaciones ubicadas estratégicamente y confort en buses. Con esto se observa que las personas que están directamente en la principal actividad de la empresa perciben como estrategias ciertas acciones que la empresa desarrolla. Por otra parte, se cuestionó a los usuarios sobre características que marquen una diferencia considerable en la empresa de buses que utiliza respecto a las otras. Sobre esto, respondieron en un porcentaje favorable que sí. Se observó que las características que ellos notan diferentes a las otras empresas están en el servicio al cliente. Con este resultado se puede establecer que los esfuerzos de las empresas y sus colaboradores por marcar una diferencia en las áreas que ellos indican, se realizan acciones que producen buenos resultados; se hizo también un cuestionamiento a los usuarios para calificar su satisfacción en el servicio, atención, comodidad y seguridad de la empresa

de buses que utiliza, en este punto los usuarios respondieron en un porcentaje alto (43%) como excelente y otro porcentaje muy alto (56%) como buena, se puede establecer que el objetivo de satisfacer al cliente se cumple.

Porter (2015), explica que Enfoque o alta segmentación se centra en un grupo de compradores, en un segmento de líneas de productos o un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. Se cuestionó a los administradores y colaboradores sobre quiénes consideran que son los usuarios más importantes, se observó que ambos grupos de sujetos indican que son turistas y comerciantes. Esto permite establecer que como equipo sí conocen a qué segmento se deben dirigir; se cuestionó a los usuarios sobre qué tipo de pasajeros viajan frecuentemente con ellos, y manifestaron un listado en el que algunos segmentos coincidieron con los expresados por los administradores y los colaboradores.

Porter (2015), explica que la estrategia de concentración siempre entraña algunas limitaciones en la participación alcanzable de mercado. Generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Se hizo un cuestionamiento a los administradores sobre qué limitaciones podrían encontrarse al implementar una estrategia de enfoque o alta segmentación. Sobre esto los administradores respondieron que las limitaciones están en las acciones donde ellos no tienen autoridad para realizar cambios que cambien o modifiquen el rumbo de la empresa. Con esto se establece que es poco el margen de acción que tienen como administradores

Porter (2015), explica en las consideraciones de las estrategias competitivas que deben existir habilidades y recursos requeridos comúnmente, y necesidades organizacionales comunes. Sobre esto se cuestionó a los administradores, en qué requisitos consideran que su personal tenga para una correcta aplicación de estrategias competitivas. Los administradores listaron requisitos que tienen que ver con relaciones interpersonales, habilidades de idioma y servicio al cliente; se cuestionó a los colaboradores sobre los requisitos que deben cumplir para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupan, requisitos y habilidades que confirman los colaboradores al presentar un listado

muy similar. Con esto se establece que concuerda lo que se espera de los colaboradores y lo que saben ellos que deben cumplir en su actividad laboral.

Porter (2015), explica en las consideraciones de las estrategias competitivas que los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que al valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Se cuestionó a los colaboradores sobre la disposición a realizar cambios en sus rutinas laborales para mejorar su desempeño. Ellos respondieron que sí estarían dispuestos a realizar cambios. Con esto se establece que se puede realizar una aplicación de estrategias competitivas y que el equipo estaría dispuesto a apoyarlas y desarrollarlas.

Porter (2015), presenta en consideraciones de las estrategias competitivas como otros requisitos de las estrategias genéricas, buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, desarrollo de productos y de marketing. Se hizo cuestionamiento a los administradores sobre este punto, ellos respondieron que cambios y modernización en sus productos (buses) es lo que más se hace necesario para poder marcar una diferencia considerable ante su competencia. Con esto se puede notar que ningún gerente se enfoca en cambios de fondo, sino en cambios de forma y que es notorio a simple vista para los usuarios.

Porter (2015), expone en las consideraciones de las estrategias competitivas que existen riesgos en el liderazgo en costos globales. Se cuestionó a los administradores sobre qué riesgos podrían afrontar al someter su estructura de costos a una reducción de los mismos. Sobre este punto dos administradores respondieron que el área que más se podría afectar es la humana por posibles cierres de plazas laborales que llevaría a despidos, y como consecuencia perder clientes por el deterioro en el servicio al cliente. Se puede establecer que el análisis que hacen los administradores está enfocado en la estabilidad laboral propia y la de sus colaboradores que en el desempeño que se espera tener en la empresa. Por otra parte, uno de los

administradores comenta que una correcta reducción daría beneficio a la empresa y aumento de usuarios; este administrador tiene un enfoque más objetivo.

Porter (2015), explica en las consideraciones de las estrategias competitivas que la compañía que se estanca en la mitad prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja. Pierde compradores de grandes volúmenes que reclaman precios bajos o utilidades, pues accede a sus demandas para que no la cambien por las que tiene costos bajos. Se cuestionó a los administradores sobre este punto, de cuáles serían las consecuencias de una mala aplicación de alguna o algunas de las estrategias genéricas. Todos respondieron que la consecuencia más dura sería la pérdida de clientes y por tanto, pérdida de ingresos. Con esto se puede establecer que están conscientes que cualquier actividad que hagan debe estar muy bien estructurada y planeada para no hacerle daño a las empresas ni afectar la rentabilidad de la misma.

Porter (2015), expone en las consideraciones de las estrategias competitivas que los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que al valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Sobre éste punto se cuestionó a los colaboradores sobre cuáles son los riesgos en la implementación de las estrategias genéricas competitivas. En general ellos respondieron que la pérdida de usuarios, la poca aceptación de cambios por parte de los usuarios y despido de personal serían los riesgos más fuertes a los que se pueden afrontar. Se puede establecer que tienen claridad sobre los riesgos a los que se someterían si las acciones no fueran las correctas; pero también saben que si las acciones se implementan y desarrollan de la mejor manera, podría impactar en muy buenos resultados. También se cuestionó a los usuarios, sobre si cambiaría la empresa de buses que utiliza en la actualidad, en esto los usuarios respondieron con porcentaje alto de 71% que no se cambiarían debido a la ubicación estratégica de las estaciones, la confianza que les da la empresa que utilizan y el servicio al cliente. Esto permite establecer que sí es necesario que las empresas analicen muy bien y profundamente cualquier acción que intenten aplicar.



## VI. CONCLUSIONES

Después del análisis de los resultados obtenidos en la investigación a las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala, se establece, que existe muy poco conocimiento sobre la aplicación de estrategias genéricas competitivas, y solamente una estrategia tiene relevancia en la operación de las empresas y es de manera un poco empírica, esta se enfoca en el liderazgo en costos globales; adicional a esto se establece, que existe oportunidad de aplicar otras estrategias, las cuales, darían mayor oportunidad para mejorar su competitividad.

Según lo respondido por parte de los administradores se puede concluir que ellos consideran tener un alto nivel de competitividad, y para lograr este resultado han implementado estrategias relacionadas a liderazgo en costos globales.

El conocimiento por parte de los administradores y colaboradores respecto a Estrategias Genéricas Competitivas, prácticamente es nulo, ya que al analizar las respuestas presentadas dentro de la investigación se puede observar que no tienen relación con las definiciones y aplicaciones presentadas en el marco teórico.

La estrategia genérica competitiva que aplican en las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala es Liderazgo en costos globales, pero de una forma muy empírica, le faltan varios elementos para que esté bien establecida; adicional a esto se establece que los usuarios están más interesados en estrategias de diferenciación, al solicitar tener más horarios de viaje y también el confort en los buses para mejorar la experiencia de viaje entre otros aspectos mencionados.

Respecto a los criterios que toman en consideración los gerentes para administrar el riesgo y los requisitos para la aplicación de las estrategias competitivas, se concluye que el criterio que más sobresale es, el mantener un control y supervisión de las acciones que se realizan y el requisito para poder aplicarlas es el compromiso con los resultados de la empresa, y el uso de planes organizacionales.

## VII. RECOMENDACIONES

Contar con un equipo capaz, hábil y comprometido es vital para el desarrollo de toda empresa, la formación y desarrollo de este equipo es responsabilidad de la empresa, soportados por distintas herramientas; para que tanto líderes como colaboradores puedan ejecutar de manera eficiente y eficaz las estrategias que la empresa desarrolle, y al mismo tiempo formar un equipo que también proponga y desarrolle estrategias que aumenten la competitividad de la empresa y de ellos mismos.

Después de analizar los resultados de la investigación, se recomienda que las empresas realicen un estudio para establecer la viabilidad en la aplicación de otras estrategias genéricas competitivas, que contribuyan al aumento de competitividad de las empresas; y con esto mejorar sus resultados, ya que en el momento de la investigación solamente la estrategia de liderazgo en costos globales es la que aplican, pero le faltan varios elementos para que esté bien implementada.

Es necesario que los administradores desarrollen y fortalezcan sus conocimientos y habilidades respecto a las estrategias genéricas competitivas, a través de capacitaciones o cursos que nutran sus capacidades administrativas, para formar mejores líderes que sostengan en el tiempo los resultados de la empresa y desarrollen equipos fuertes y ganadores.

Es importante que administradores y colaboradores pongan especial atención en escuchar las sugerencias y necesidades de sus usuarios, para encontrar una ruta más corta entre su situación actual y el éxito que quieren lograr las empresas; al ser más activos y sensibles a la transformación y cambios constantes en la empresa y en ellos como personas, esto, para lograr una elevada competitividad.

Los clientes o usuarios en una empresa son muy importantes, pero, se hace muy necesario e importante que se ponga atención en otras áreas de la empresa, hacer estudios y análisis de las acciones que se realizan a diario, planes organizacionales objetivos y herramientas de control para detectar las oportunidades de mejora y enfocar de mejor manera las estrategias a desarrollar y aplicar.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asteguieta, E. (2012). Marketing Estratégico. (2ª. Ed.). Guatemala: LITOPREMIUM, S.A.

Benavides, J. (2014). Administración. (2ª Ed.). Ciudad de México: editorial McGraw-Hill.

Franklin, E. (2014). Organización de empresas. (4ª Ed.). México: McGraw Hill.

Certificación & Negocios (01-2013), en el artículo “Productividad y Competitividad”,

Chávez, J. (2012). Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca (tesis inédita de maestría). Instituto Tecnológico De Oaxaca División De Estudios De Posgrado e Investigación. Oaxaca, México

Del Cid A. Méndez R. y Sandoval F. (2011). Investigación Fundamentos y Metodología (2ª. Ed.). México: McGraw-Hill.

Felipe (01-2013). “Productividad y Competitividad” recuperado 25/07/2016 de <http://www.revistacertificacion.cl/productividad-y-competitividad/>

Griffin, D. (2016). “4 estrategias genéricas que las unidades estratégicas de negocios utilizan”, recuperado 25/07/2016 de <http://pyme.lavoztx.com/cuatro-estrategias-genéricas-que-las-unidades-estratégicas-de-negocios-utilizan-4200.html>

Luna, C. (2014). Administración Estratégica. México: Grupo Editorial Patria.

Orellana, M. (2015). Ventajas competitivas en empresas de internet domiciliario en la ciudad de Quetzaltenango (tesis inédita de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

Porter, M. (2015). Estrategia competitiva. México: Grupo Editorial Patria.

Pérez y Merino (2015), “Definición de bus” recuperado 14/08/2017 en <https://definicion.de/bus/>

Reta, M. (2008). Políticas para la competitividad. México: Pyme Hoy.


Thompson, A. Strickland, A. y Gamble, J. (2013) Administración estratégica. (19ª ed.). México: McGraw-Hill.

Valoranzia (9 de marzo de 2016). “Como aplicar las estrategias genéricas de tu negocio”, recuperado 25/07/2016 en <http://valoranzia.com/blog/como-aplicar-estrategias-genericas/>

Worldmapfinder (2012). Quetzaltenango, artículo de internet recuperado 25/07/2016 de [http://www.worldmapfinder.com/Es/North\\_America/Guatemala/Quetzaltenango/](http://www.worldmapfinder.com/Es/North_America/Guatemala/Quetzaltenango/)

## IX. ANEXOS

Bryan Johao Hernández Maldonado



### GUIA PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

## **Anexo I, Propuesta**

### Guía para la aplicación de estrategias genéricas competitivas

#### 1. Introducción

La competitividad en las empresas es una capacidad que desarrollan a lo largo de su desempeño en la industria y que logra dar una o más ventajas sobre otras empresas; las empresas de buses de primera línea no quedan fuera de esta ardua labor.

Actualmente las empresas de buses de primera línea con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala desempeñan un papel importante en el transporte de personas entre las ciudades mencionadas; tanto usuarios como empresas nuevas y empresas sustitutas están en crecimiento y con esto se hace necesario que su competitividad sea más fuerte y sostenible, por tanto, se propone:

A las empresas que fueron sujetas de estudio, el desarrollar cambios internos y herramientas que los eleven a un nivel de competitividad alto; crear un plan de capacitaciones tanto a administradores como a colaboradores, una guía que determine oportunidades de desarrollo de estrategias genéricas competitivas además de herramientas de control de desempeño tanto de personal como de la misma empresa.

#### 2. Justificación

Después de analizar los resultados de la investigación se establece que existe poco y en varios casos nulo conocimiento de lo que son estrategias genéricas competitivas, se observa que se ha implementado una de las estrategias, pero, de igual forma en la aplicación y desarrollo de la misma se observa que no se tiene un control y ningún plan organizacional que ayude al desarrollo y búsqueda de la competitividad.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Proponer una guía para que su uso y aplicación contribuya a aumentar el nivel de competitividad de las empresas y sus colaboradores.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Aumentar el conocimiento sobre estrategias genéricas competitivas en administradores y colaboradores,
- Reforzar la capacidad de análisis de administradores y colaboradores,
- Guiar al uso de herramientas para que ayuden a sostener el desarrollo laboral y competitivo de las empresas.

### 4. Operacionalización

Se harán impresiones de la guía; la guía será presentada a cada uno de los administradores en las oficinas de cada una de las empresas, se dará una explicación de su contenido y los usos para la que fue diseñada. Se reproducirán copias tipo folleto del documento para que cada administrador pueda entregar un ejemplar a los colaboradores involucrados en el desarrollo de la competitividad de la empresa.

### 5. Material de apoyo para la presentación de la guía.

- Computadora personal,
- Proyector o cañonera,
- Block de notas para apuntes.

6. Cronograma **de** reproducción y entrega de la guía.

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo de realización	Fecha de entrega	
Impresión de documento	Bryan Hernández	Se realizará la impresión del documento	1 día	Semana 1	Día 1
Reproducción de ejemplares	Bryan Hernández	Se harán las copias que serán distribuidas dentro del personal de las empresas de buses	3 días	Semana 1	Día 2
Exposición de guía a Línea Dorada	Bryan Hernández	Se visitará al administrador de Línea Dorada para presentarle la guía y se explicará en qué consiste y la aplicabilidad de la misma	1 día	Semana 2	Día 1
Exposición de guía a Fuentes del Norte	Bryan Hernández	Se visitará al administrador de Línea Fuentes del Norte para presentarle la guía y se explicará en qué consiste y lo aplicabilidad de la misma	1 día	Semana 2	Día 2
Exposición de guía a Galgos	Bryan Hernández	Se visitará al administrador de Galgos para presentarle la guía y se explicará en qué consiste y lo aplicabilidad de la misma	1 día	Semana 2	Día 3

7. Presupuesto de la guía.

Actividad	Costo	Cantidad	Total
Impresión de documento	Q 16.00	1	Q16.00
Reproducción de ejemplares	Q 20.00	20	Q 400.00
Block de notas para apuntes	Q 5.00	3	Q 15.00
Combustible para traslado a instalaciones (galones)	Q 22.00	2	Q 44.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q 475.00</b>



## 8. Beneficios de la propuesta

- Guiar a los administradores y personal de las empresas de buses por el camino de éxito a la competitividad;
- Que los administradores tengan un mejor conocimiento de cómo enfocar sus recursos;
- Mejorar el nivel competitivo de las empresas de buses;
- Facilitar la actividad estratégica de las empresas y mejorar su competitividad al poder aplicar la guía en distintas áreas.

## **GUIA PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS**

¿Cómo aplicar las estrategias genéricas competitivas en la empresa?

### **Capítulo I El camino de éxito hacia la competitividad**

➤ ¿Cómo identificar la necesidad de desarrollar y aplicar una estrategia?

Al identificar que se distancia o se desvía de la misión de la empresa, es una clara señal de que se debe analizar la implementación de alguna o algunas de las estrategias genéricas. Otra manera de identificar esta necesidad de implementación es cuando los objetivos de la empresa no se alcanzan, bien sea en tiempo o en resultados efectivos y la visión se desconecta de la misión. Finalmente, cuando las empresas que participan en la industria a la que se pertenece superan el dominio del mercado y aumentan cada vez más su cuota de mercado, es momento de actuar diseñar e implementar alguna o algunas de las estrategias genéricas competitivas.

➤ ¿Qué factores se deben tomar en cuenta?

a. Económicos y de fondo:

Es necesario evaluar la situación de la empresa, la actual y hacia dónde va; conocer cuáles son los recursos que se tienen disponibles, esto puede abarcar lo financiero o los fondos disponibles para invertir, el tiempo para diseñarlo, desarrollarlo y ponerlo en práctica; también se debe conocer el soporte que se tiene de los proveedores, la respuesta y/o sensibilidad del mercado ante cualquier actividad que se realice o se cambie.

b. Disponibilidad del equipo de trabajo:

Conocer cuál es la disponibilidad del equipo de trabajo para poder realizar cambios, bien sean de forma o de forma, las aptitudes de los integrantes y de las personas que ocupan puestos claves dentro de la organización.

c. Objetivos:

Al momento de tener segura y definida la necesidad de diseñar e implementar una o unas de las estrategias genéricas, el definir objetivos claros y precisos que se conecten con la misión de la empresa es de vital importancia y relevancia para alcanzar el éxito del plan propuesto, sin esto no es posible avanzar ya que no se sabe a dónde se quiere llegar.

➤ ¿Quiénes participan en el diseño y la planeación de las estrategias?

Líderes y colaboradores:

Desde que el usuario o cliente hace contacto con la empresa, bien sea a través de un colaborador directo, un agente de servicio al cliente, alguien del personal de mantenimiento o hasta el mismo gerente general, empieza a haber una interacción en la que el cliente comunica y/o transmite sus necesidades; por lo tanto todos deberían participar en el diseño y la planeación, ya que cada uno de los colaboradores debería aportar desde su perspectiva y en la posición en la que participa el conocimiento que tiene de las necesidades a cubrir y satisfacer de los clientes que se atienden.

## Capítulo II Aspectos a considerar para implementación

- ¿Qué estrategias pueden combinarse y cuáles no pueden ser aplicadas juntas?

En este punto es muy importante tener claros los objetivos que se persiguen alcanzar, ya que es donde se determina el rumbo estratégico a seguir; lo que significa que en este punto se determinará cuál o cuáles estrategias serán las que se desarrollarán, mismas que determinarán el paso y ritmo a seguir por el equipo de trabajo.

Es importante saber que las tres estrategias genéricas competitivas no pueden convivir al mismo tiempo, por lo que se hace necesario definirse por una de ellas o bien sea la combinación de dos; las cuales pueden combinarse de la siguiente forma.

- Liderazgo en costos globales – Enfoque o segmentación,
- Enfoque o segmentación – Diferenciación.

La combinación de estrategias que de ninguna forma puede darse es Liderazgo en costos globales – Diferenciación, ya que en una estrategia de diferenciación debe existir mucha inversión, tanto económica como en recursos; lo que resulta en muchos de los casos un alza considerable en costos.

Cabe mencionar que, si se decide ejecutar alguna de las combinaciones de estrategias, se debe hacer una correcta planeación, para que todas las acciones produzcan resultados satisfactorios y garantizar elevar el nivel competitivo de la empresa.

- Implementación de indicadores de desempeño:

Es necesario definir las herramientas necesarias que ayuden a evaluar y analizar tanto el avance como el desempeño de las actividades a implementar, esto, porque es necesario medir los resultados, ya que lo que no se mide no se puede mejorar y

lo que no se mejora, se degrada. Por esta razón es muy importante el diseño de indicadores de desempeño, los cuales pueden ser simples datos estructurados de tal manera que en conjunto y con el correcto análisis se pueda hacer una correcta toma de decisiones, hasta un complejo conjunto de datos e información del que se puedan obtener una clara situación en donde se encuentre la compañía. Todo dependerá de qué es lo que se necesita medir y mejorar.

- a. Ocupación de espacios en viaje (Cuadro 1),
  - b. Rendimiento de combustible. (Cuadro 2),
  - c. Reportes de reparaciones y mantenimientos de buses. (Cuadro 3),
  - d. Check list de requisitos mínimos para operar un viaje (limpieza, baños, llantas, combustible, butacas, etc.) (Cuadro 1),
  - e. Las referencias de los Cuadros citados se observan en el capítulo VI
- Implementar una boleta de sugerencias y comentarios del viaje a los usuarios:  
Es sumamente importante conocer y saber la opinión de los clientes y usuarios, esta se entregará momentos antes de finalizar el viaje; al obtener la información que muestre sus necesidades y sugerencias, se podrán implementar cambios que lleven a aplicar estrategias genéricas competitivas. Para lograr tener una buena redención de información se ofrecerá un incentivo que los motive a llenar la boleta, el cual consistirá en regalar una bebida gaseosa la cual será canjeada con un cupón desprendible que tendrá cada boleta de encuesta.  
Ver en capítulo VI: para referencia de boleta a usuario (Cuadro 4)
- Desarrollar material informativo para instruir al personal sobre el conocimiento de estrategias genéricas competitivas:  
Como ya se mencionó, que el equipo de trabajo forme parte del diseño y planificación de una estrategia es de vital importancia para alcanzar el éxito. Por tanto, que estén instruidos, formados y capacitados sobre el tema es sin lugar a duda la piedra angular para poder llevar a cabo el plan y conducirlo al éxito. Esto se puede lograr a través de:

a. Cursos o capacitaciones:

Diseñar un plan de capacitación al personal, definir un equipo de trabajo que desarrolle planes de capacitación. Los cuales se impartirán en las distintas estaciones en un día y horario definido del mes, este no deberá interferir con la actividad laboral y sobretodo con la atención a los clientes y usuarios.

Costos:

<b>DETALLE DE MATERIALES</b>			
		<b>CANT</b>	<b>TOTAL</b>
Laptop	Q 3,500.00	1	Q 3,500.00
Cañonera	Q 3,500.00	1	Q 3,500.00
Extensión	Q 1.00	150	Q 150.00
<b>Total</b>			<b>Q 7,150.00</b>

<b>GASTOS POR IMPARTIR EL CURSO MENSUAL</b>			
CENA	Q 50.00	1	Q 50.00
DESAYUNO	Q 50.00	1	Q 50.00
HOTEL	Q 150.00	1	Q 150.00
TRANSPORTE	Q 0.00	1	Q 0.00
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 250.00</b>
Estaciones			3
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 750.00</b>

Según lo conversado con los administradores, hay entre tres y cuatro estaciones a lo largo del país, de esta manera es que se realiza el cálculo de dinero a invertir. Se hace la propuesta de compra de equipo por parte de la empresa, ya que en el largo plazo es mejor hacer la inversión y no un gasto prolongado al rentar el equipo.

b. Capsulas informativas que provean de información táctica y formativa:  
 El uso de la tecnología puede ser bien utilizado e invertido, y actualmente se encuentra muy al alcance de todos, por tanto, es posible capacitar, informar y comunicar al equipo de trabajo; el uso de redes sociales puede ser muy práctico y versátil.

- WhatsApp:
  - Envío de documentos informativos, esto bien puede ser material didáctico o información sobre la situación de la empresa, tales como retroalimentación de los indicadores que se miden;
  - Foros de discusión: definir horarios y días en los que todos los colaboradores se conectarán para comentar y/o discutir los temas abordados en el documento;
  - Costos:

<b>EN REDES SOCIALES (mensual)</b>			
	<b>COSTO</b>	<b>CANT</b>	<b>TOTAL</b>
Tiempo de capacitador		1	Q -
Tarjetas de tiempo de navegación	Q 30.00	1	Q 30.00
<b>Total</b>			<b>Q 30.00</b>
Administradores			3
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 90.00</b>
<b>COSTOS TELEFONOS</b>			
	<b>COSTO</b>	<b>CANT</b>	<b>TOTAL</b>
ALCATEL TOUCH	Q 500.00	1	Q 500.00
<b>Total</b>			<b>Q 500.00</b>
Administradores			3
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 1,500.00</b>

- c. Plan de estudios para los colaboradores (medias becas o diplomados que desarrollen su capacidad).

Con esto se espera que los líderes tengan la capacidad de formarse académicamente, la mecánica consiste en que los líderes (en este caso, administradores y/o gerentes) puedan acudir a un centro de estudios, bien sea universitaria o alguna escuela de estudios en ciencias económicas. Se autoriza según el horario de la jornada laboral la asistencia a sus clases bajo la siguiente promesa: “si a principio de ciclo presentan su asignación de cursos y al finalizar presentan el certificado de aprobación de tales cursos, entonces se reembolsan los costos de matrícula y colegiaturas. Al tomar en cuenta que los costos de estudio fuera del área metropolitana no son tan elevados, podría ser un incentivo muy económico para la empresa, pero de alto impacto a largo plazo, ya que de esta forma se le da oportunidad al talento actual que posee un alto conocimiento del negocio a profesionalizarse y desarrollar a la empresa en el largo plazo.

Costos:

<b>COSTOS BECA / Semestre</b>			
	<b>COSTO</b>	<b>CANT</b>	<b>TOTAL</b>
Matrícula	Q 675.00	1	Q 675.00
Colegiatura	Q 525.00	6	Q 3,150.00
<b>Total</b>			<b>Q 3,825.00</b>
Administradores			3
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 11,475.00</b>



<b>COSTOS MEDIA BECA / Semestre</b>			
	<b>COSTO</b>	<b>CANT</b>	<b>TOTAL</b>
Matrícula	Q 300.00	1	Q 300.00
Colegiatura	Q 300.00	6	Q 1,800.00
<b>Total</b>			<b>Q 2,100.00</b>
Administradores			3
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 6,300.00</b>

El costo será cubierto por la empresa. Esta es una propuesta en la que el empresario debe analizar el beneficio que tendrá al realizar esta inversión en su personal.

➤ Realizar cambios en el entorno laboral:

Para romper con paradigmas derivados de la rutina laboral diaria de los colaboradores se pueden implementar algunos cambios, sencillos pero efectivos, y que pueden hacer cambios internos en cada colaborador en la manera de pensar y generación de proactividad y positivismo en todo el equipo; estos pueden ser:

- Implementar alguna porra que identifique a los distintos equipos:
  - Personal operativo,
  - Personal de oficinas,
  - Personal de tripulación,
  - Personal de cada estación,
  - O como se abra la creatividad para la implementación,
  - Restaurar la imagen de las estaciones,
  - Renovar pintura,
  - Mejorar la iluminación,
  - Buena señalización en las áreas públicas e internas.

➤ Incentivos para motivar la creación de las mejores ideas que proponga el personal y los líderes de la empresa; con el fin de lograr un equipo comprometido y proactivo.

Más adelante se abordará el plan de alianzas estratégicas con otras instituciones; lo cual abre la posibilidad de desarrollar incentivos con el personal, motivándolos a que exploten sus capacidades creativas. La mecánica sería:

- Invitar a un concurso a todos los colaboradores,
- Motivarlos a crear y aportar ideas que estén enfocadas en las tres estrategias genéricas (o bien sea el área que se necesite abordar),
  - Se propone un formato que recopila los puntos relevantes para poder desarrollar una idea. (Cuadro 5 en capítulo VI),
    - Nombre de la propuesta o idea,
    - Objetivos de la idea,
    - Mecánica a seguir,
    - Materiales o insumos necesarios para desarrollarla,
    - Nivel de entusiasmo del colaborador,
- Recolectar las mejores ideas e introducirlas a un proceso de análisis,
- Escoger las mejores ideas y premiar las tres más prometedoras y que se peguen a la visión de la empresa,
- Soportándose en las alianzas realizadas, los premios pueden ser cupones canjeables en las instituciones aliadas,
  - Dos noches para dos personas en un hotel aliado,
  - Un juego de llantas para moto o vehículo pequeño (alianza con proveedores),
  - Cena para dos personas en un restaurante aliado.

Costos:

DETALLE DE PREMIOS			
	COSTO	CANT	TOTAL
Noches de hotel	Q 700.00	1	Q 700.00
Llantas para vehículo	Q 600.00	1	Q 600.00
Cena para dos	Q 400.00	1	Q 400.00
<b>Total</b>			<b>Q 1,700.00</b>

Nota: el transporte al hotel corre por cuenta de la empresa ya que no genera costos adicionales

### Capítulo III Estrategia de Liderazgo en Costos Globales.

Entorno financiero.

a. Para facilitar la recopilación de información y el análisis sencillo y rápido de los administradores en el área financiera se proponen formatos que detallen los movimientos y las transacciones realizadas durante periodos de tiempo específicos. Los formatos se alimentarán con datos que contengan información de:

- Gastos,
- Compras,
- Proveedores,
- Volúmenes de compra,
- Punto de equilibrio,
- Es difícil conocer los datos financieros de cada empresa o tener acceso a los mismos; por tanto, se propone tener una hoja de cálculo que, al ingresar datos de costos e ingresos que se alimentarán conforme el tiempo avance y se llenen los formatos propuestos, se podrá obtener la información de punto de equilibrio, información que les indicará cuales deben ser los ingresos mínimos para que las empresas puedan continuar en operación,
- Las propuestas de estos cuadros se observan en el capítulo VI, (cuadros 6, 7, 8 y 9)

b. Sorteo de boletos:

Vale ponerse creativo; al proponer un “sorteo de boletos” o que bien puede presentarse como una oferta de venta de boletos a mitad de precio, (por ejemplo) en los últimos cinco minutos antes de que el bus parta a su destino. Esto a simple vista puede parecer que rompe la estrategia de liderazgo en costos globales. Pero cuando se hace el siguiente ejercicio se puede encontrar que lo que esta acción busca es mejorar la rentabilidad del viaje

Ingresos por venta de boletos	
Costo de boleto	Q 70.00
Boletos vendidos un día normal	12
Total ingresos	Q 840.00

Ingresos por venta de boletos con sorteo			
Costo de boleto	Q 70.00	Costo de boleto en sorteo	Q 35.00
Boletos vendidos un día normal	12	Boletos adicionales vendidos a mitad de precio	5
Total ingresos	Q 840.00	Total ingresos	Q 175.00
Ingreso total con sorteo			Q 1,015.00

Resumen	Asientos vendidos	% ocupación	Ingresos
Ingresos normales	12	27%	Q 840.00
Ingresos con sorteo	17	39%	Q 1,015.00
Aumento en rentabilidad de viaje			21%

Con los datos obtenidos en el estudio realizado, son, en promedio doce boletos los que se venden en cada uno de los viajes, el ingreso obtenido por esos doce boletos es de Q840.00.

En este pequeño ejercicio, al aplicar esta acción, en el viaje que se realizó el sorteo, proporciona un ingreso adicional de Q175.00 con los boletos vendidos a mitad de precio; al unir los dos ingresos da un total de Q1015.00, se puede observar que se incrementó 21% de rentabilidad en el viaje realizado por el mismo bus.

Esta actividad específica puede realizarse perpetuamente una vez por semana, pero los días deben ser aleatorios en cada semana, esto con el fin de evitar que

los usuarios esperen ese día y hora para realizar la compra; el propósito es que nadie sepa cuando se va a hacer, para crear expectativa a los usuarios de otras empresas y que empiecen a buscar a la empresa que implementó esta actividad; y que no se vuelva contraproducente y genere pérdidas de ingresos.

c. Plan de austeridad:

- Analizar los gastos a realizar y evaluar el beneficio que se obtendrá al realizarlo. (¿Qué pasa si no gasto en esto?)

Es necesario evaluar los gastos y las compras que se realizan para que la empresa funcione. Estos pueden incluir los gastos y actividades cotidianas que se realizan tanto en las instalaciones de las estaciones o en los buses

- Realizar pequeños cambios:
  - Definir horarios de uso de energía eléctrica e implementar un sistema de recordatorio de encendido y apagado de luces; bien puede ser una llamada telefónica, un mensaje de texto, o un mensaje grupal en WhatsApp,
  - Modernizar la iluminación, cambiar los bombillos actuales, y utilizar tecnología LED, quizá la inversión sea alta, pero el ahorro a largo plazo en consumo de energía eléctrica aumentará la rentabilidad de la empresa,
- El uso de papelería en todo negocio siempre es importante y conforme la operación crece también el consumo de esta papelería crece, es necesario realizar el análisis de qué papelería vale la pena utilizar,
  - Reportes que se impriman, revisar frecuencias de impresión o quizá se pueda enviar vía correo electrónico y evitar así la impresión para generar ahorro en insumos,
  - Documentos que no agreguen valor a la actividad que se realiza, tipo vales, recibos, facturas muy elaboradas, documentos que incluyan copias (valorar si se necesitan las copias),

- Determinar el correcto uso de materiales que se utilizan para limpieza y/o mantenimiento tanto de las estaciones como de los buses; ya que en muchas ocasiones los encargados de estas áreas tienen un uso desmedido de los insumos, en algunos casos hasta se lo llevan a sus casas. Se puede implementar un cuadro de control en el que se registren las cantidades de insumos a los responsables.

d. Mentalidad verde:

Pequeñas acciones que se realicen pueden también generar un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, el uso de las 3 R.

- Reutilizar: en este punto se pueden reutilizar las hojas impresas e imprimir en la otra cara para reducir gastos de papelería,
- Reducir: los consumos de papelería, fugas de agua, desconectar aparatos electrónicos cuando no sean utilizados,
- Reciclar: por el giro de negocio, quizá no hay mucho que reciclar, pero se podrían reunirse los materiales de embalaje, papelería obsoleta, algunos desechos generados por los usuarios (botellas plásticas, bolsas, papeles, entre otros) y llevarlos a una planta recicladora y obtener algún tipo de ingreso por esto.

## Capítulo IV Estrategia de Enfoque o Segmentación

### a. Alianzas estratégicas con escuelas de español:

Diseñar combos de viaje entre los estudiantes que asistan a las escuelas, y formar grupos de estudiantes de modo que al vender la cantidad de boletos o combos de viaje (ida y vuelta), la empresa paga la escuela un porcentaje de los ingresos obtenidos por la venta de esos boletos o combos a través de la escuela.

Costos:

DETALLE DE COSTOS			
	COSTO	CANT	TOTAL
Grupo de 5 boletos	Q 2.00	5	Q 10.00
Grupo de 10 boletos	Q 3.00	10	Q 30.00
Combos de 5 (ida y vuelta)	Q 5.00	5	Q 25.00
Combos de 10 (ida y vuelta)	Q 5.00	10	Q 50.00

### b. Alianzas estratégicas con restaurantes, hoteles, empresas de turismo:

- Intercambiar publicidad y promoción:
  - Afiches,
  - Volantes,
  - Cupones de consumo, canjeables por los productos de los aliados,
  - La publicidad y promoción de buses colocada en hoteles y restaurantes, y dentro de los buses la publicidad y promoción de hoteles y restaurantes.

### c. Alianzas con centros educativos (Colegios, universidades):

Utilizar el servicio de transporte para excursiones, congresos, intercambio de estudiantes entre campus.

d. Alianza con INGUAT:

- Negociar publicidad en página web de INGUAT,
- Negociar espacios publicitarios en revistas y material publicitario que distribuye INGUAT.

e. Cabina o quiosco de información en aeropuerto:

- Cabina de información en aeropuerto,
- Servicio de traslado de aeropuerto a estación de bus,
- Colocar publicidad y promoción de los colegios dentro de los buses.

Costos:

<b>COSTOS DE MATERIALES</b>			
	<b>COSTO</b>	<b>CANT</b>	<b>TOTAL</b>
Volantes para escuelas de español	Q 0.35	1000	Q 350.00
Volantes para hoteles y restaurantes	Q 0.35	1000	Q 350.00
Cupones	Q 0.15	2000	Q 300.00
Revista	Q 8.00	440	Q 3,520.00
<b>Total</b>			<b>Q 4,520.00</b>
VECES POR AÑO			2
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 9,040.00</b>

La cantidad de revistas sale del cálculo de asientos disponibles en cada bus (44) y la estimación de 10 buses en cada flota. Respecto a los volantes y cupones, se estima tener una alianza con 5 escuelas y entre hoteles y restaurantes también 5 alianzas; para destinar 200 volantes y 200 cupones distribuidos con cada aliado.

Para reducir costos en revista, se puede vender publicidad y negociar patrocinios con los proveedores de las empresas de buses, así como de los proveedores de las empresas aliadas.



## Capítulo V Estrategia de Diferenciación

### a. Implementación de pantallas en cada butaca:

Poder hacer una inversión fuerte para innovar requiere muchas veces de análisis, y de una correcta administración del riesgo. Pero cuando se hacen las decisiones acertadas y enfocadas, los resultados pueden ser muy satisfactorios.

Incorporar pantallas en cada butaca, puede hacer una gran experiencia de viaje para los usuarios, ya que el viaje está por encima de las tres horas de duración; y una distracción durante el largo viaje puede tornarlo a ser muy placentero. Servicio de entretenimiento que se puede comparar con el de un avión.

Costo:

DETALLE DE MATERIALES			
	COSTO	CANT	TOTAL
Pantallas	Q 425.00	44	Q 18,700.00
Unidad de control de entretenimiento	Q 1,200.00	1	Q 1,200.00
Materiales de instalación	Q 1,500.00	1	Q 1,500.00
Instalación	Q 2,300.00	1	Q 2,300.00
<b>Total</b>			<b>Q 23,700.00</b>
Buses		10	
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q237,000.00</b>

El costo total de inversión por toda la flota puede ser muy elevado, pero la implementación puede darse por fases, las cuales se pueden programar en función de la importancia y relevancia de las rutas que cubren los buses.

### b. Wi-Fi abordó:

La conectividad móvil es un elemento que ha cobrado demasiada relevancia e importancia, y cada vez más la demanda crece y se vuelve relevante para la toma de decisión de un usuario el escoger a un proveedor.

Disponer de conectividad a internet en el curso del viaje es un valor agregado bastante alto y muy demandado. La instalación en los buses es bastante factible.

Costos:

<b>DETALLE DE NECESIDADES DE INVERSIÓN</b>			
	<b>COSTO</b>	<b>CANT</b>	<b>TOTAL</b>
Modem	Q -	1	Q -
Router	Q 625.00	1	Q 625.00
Instalación	Q 150.00	1	Q 150.00
<b>Total</b>			<b>Q 775.00</b>
Buses			10
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 7,750.00</b>

Los costos detallados en la tabla interior, son los de inversión, las empresas de telefonía móvil no hacen cobro del modem al contratar el servicio; el router que se hace mención es un dispositivo que transformará la señal recibida del modem a una señal Wi-Fi para el uso de los pasajeros.

El costo mensual de los planes de internet móvil que ofrecen las compañías telefónicas con mejor cobertura en el país se detalla en el siguiente cuadro:

<b>DETALLE DE COSTOS DE NAVEGACION</b>										
	<b>1GB</b>	<b>2GB</b>	<b>3GB</b>	<b>4GB</b>	<b>5GB</b>	<b>10GB</b>	<b>15GB</b>	<b>20GB</b>	<b>30GB</b>	<b>50GB</b>
CLARO	Q 80	Q 110	Q 140	Q -	Q 190	Q 275	Q 475	Q 575	Q -	Q -
TIGO	Q -	Q -	Q -	Q 199	Q -	Q 299	Q -	Q 399	Q 499	Q 699

c. Cargadores de celulares:

La tecnología es un punto importante que los usuarios valoran demasiado. Tener la seguridad de tener cargada las baterías de los dispositivos móviles es un valor agregado para incorporar.

Costos:

DETALLE DE MATERIALES			
	COSTO	CANT	TOTAL
Unidades de carga USB	Q 17.00	44	Q 748.00
Unidades de montaje puerto USB	Q 12.00	44	Q 528.00
Unidad de administración de energía	Q 790.00	1	Q 790.00
Materiales de instalación	Q 730.00	1	Q 730.00
Instalación	Q 250.00	1	Q 1,250.00
<b>Total</b>			<b>Q 4,046.00</b>
Buses			10
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 40,460.00</b>

La adaptación de este servicio se puede implementar por fases, se debe priorizar las rutas y los buses más relevantes

d. Apoya cabezas o almohadas:

El confort de los usuarios es uno de los factores de mayor impacto al momento de decidir qué compañía de buses se utilizará.

Incluir una almohada para los usuarios marca una diferencia para los usuarios que desean tomar un descanso durante su viaje; la inversión en este tipo de recurso no suele ser elevado y puede dar un mayor valor a la experiencia de viaje.

DETALLE DE MATERIALES			
	COSTO	CANT	TOTAL
Almohadas	Q 28.50	44	Q 1,254.00
Buses			10
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 12,540.00</b>

e. Servicio de alimentación abordo:

En muchas ocasiones, los horarios y las agendas de los usuarios no permiten que puedan alimentarse a tiempo, o de comprar algún tipo de alimento antes de emprender el viaje; poder ofrecer una refacción durante el viaje es algo que agregaría mucho valor al servicio brindado.

Costos:

DETALLE DE MATERIALES			
	COSTO	CANT	TOTAL
Contenedor de alimentos	Q 850.00	1	Q 850.00
Contenedor de bebidas	Q 850.00	1	Q 850.00
<b>Total</b>			<b>Q 1,700.00</b>
Buses			10
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q 17,000.00</b>






TIPOS DE REFACCIÓN		
Sándwich y Refresco	Q	6.00
Muffin y Refresco	Q	6.50
Snack y Refresco	Q	5.00

Para poder transportar los alimentos y bebidas es necesario invertir en contenedores para asegurar la inocuidad y correcta manipulación de los mismos; esta inversión también puede ejecutarse por fases, se debe priorizar los buses según su relevancia e importancia de las rutas que cubren.

Finalmente, los costos totales para la implementación de esta propuesta, dependerán directamente de qué acciones decida el empresario realizar, ya que cada actividad es un ejemplo práctico que puede ser llevado a cabo, pero no necesariamente se deben aplicar todos al mismo tiempo; esto permite hacer un presupuesto y darle prioridad a las acciones que sean más necesarias.

## Capítulo VI Cuadros de control

Cuadro 1:

		<b>EMPRESA DE BUSES S.A.</b>		CHECK LIST	
<b>Piloto</b>	Juan López	<b>Capacidad bus</b>	44	Fecha: 31/05/2017	
<b>No. Placa</b>	C-425BJD	<b>Boletos vendidos</b>	12	Día: Miércoles	
<b>Kilometraje inicial</b>	97875	<b>% Ocupación</b>	27%		
<b>Kilometraje final</b>	98106	<b>Tiempo de viaje</b>	3.5 Horas		
<b>Combustible</b>	11.5 Gl.				
<b>Costo combustible</b>	Q 198.80				
<b>CONDICIONES DEL VEHÍCULO</b>					
Parte Frontal	Lateral Izquierdo	Parte Trasera	Lateral Derecho		
					
Documentos	Exterior	Interior	Sanitario		
Tarjeta de circulación <input type="checkbox"/>	Pintura general <input type="checkbox"/>	Limpieza interior <input type="checkbox"/>	Limpieza <input type="checkbox"/>		
Calcomanía <input type="checkbox"/>	Luces exteriores <input type="checkbox"/>	Luces interior <input type="checkbox"/>	Agua <input type="checkbox"/>		
Manual de vehículo <input type="checkbox"/>	Tapones de rueda <input type="checkbox"/>	Indicadores <input type="checkbox"/>	Papel higiénico <input type="checkbox"/>		
	Espejos retrovisores <input type="checkbox"/>	Cerradura central <input type="checkbox"/>	Luz interior <input type="checkbox"/>		
	Llaves de herramienta <input type="checkbox"/>	Radio <input type="checkbox"/>	Puerta y cerradura <input type="checkbox"/>		
	Llanta de repuesto <input type="checkbox"/>	Aire acondicionado <input type="checkbox"/>			
		Apoya cabezas <input type="checkbox"/>			
		Combustible <input type="checkbox"/>			
<b>Herramienta</b>					
<b>Observaciones</b>					
<b>Entrega</b>					
_____ Piloto			_____ Administración		

Cuadro 2:



**EMPRESA DE BUSES S.A**  
**CONTROL DIARIO DE RUTA (consumo de combustible)**

Mes y Año MAYO DE 2017Nombre Piloto Juan LópezBus Placa C-425BJD

No.	Fecha	Ruta del día	KILOMETROS RECORIDOS			COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		
			Salida	Regreso	Total	No. Gl.	Tipo de Combustible	Q.
1	01/05/2017	Quetzaltenango - Guatemala	97875	98105	230	19.8	Diesel	Q 341.00
2	02/05/2017	Guatemala - Quetzaltenango	98105	98335	230	19.8	Diesel	Q 341.00
3	03/05/2017	Quetzaltenango - Guatemala	98335	98565	230	19.8	Diesel	Q 341.00
4	04/05/2017	Guatemala - Quetzaltenango	98565	98795	230	19.8	Diesel	Q 341.00
5	05/05/2017	Quetzaltenango - Guatemala	98795	99025	230	19.8	Diesel	Q 341.00
6	06/05/2017	Guatemala - Quetzaltenango	99025	99255	230	19.8	Diesel	Q 341.00
7	07/05/2017	Quetzaltenango - Guatemala	99255	99485	230	19.8	Diesel	Q 341.00
8	08/05/2017	Guatemala - Quetzaltenango	99485	99715	230	19.8	Diesel	Q 341.00
9	09/05/2017	Quetzaltenango - Guatemala	99715	99945	230	19.8	Diesel	Q 341.00
10	10/05/2017	Guatemala - Quetzaltenango	99945	100175	230	19.8	Diesel	Q 341.00
11	11/05/2017	Quetzaltenango - Guatemala	100175	100405	230	19.8	Diesel	Q 341.00
12	12/05/2017	Guatemala - Quetzaltenango	100405	100635	230	19.8	Diesel	Q 341.00
13	13/05/2017	Quetzaltenango - Guatemala	100635	100865	230	19.8	Diesel	Q 341.00
14	14/05/2017	Guatemala - Quetzaltenango	100865	101095	230	19.8	Diesel	Q 341.00
15	15/05/2017	Quetzaltenango - Guatemala	101095	101325	230	19.8	Diesel	Q 341.00
16	16/05/2017	Guatemala - Quetzaltenango	101325	101555	230	19.8	Diesel	Q 341.00
17	17/05/2017	Quetzaltenango - Guatemala	101555	101785	230	19.8	Diesel	Q 341.00
18	18/05/2017	Guatemala - Quetzaltenango	101785	102015	230	19.8	Diesel	Q 341.00
19	19/05/2017	Quetzaltenango - Guatemala	102015	102245	230	19.8	Diesel	Q 341.00
20	20/05/2017	Guatemala - Quetzaltenango	102245	102475	230	19.8	Diesel	Q 341.00
21	21/05/2017							
22	25/05/2017							
23	26/05/2017							
24	27/05/2017							
25	28/05/2017							
26	29/05/2017							
27	30/05/2017							
28	31/05/2017							
<b>TOTALES</b>					4600	396		Q 6,820.00

Cuadro 3:


**CALENDARIO MANTENIMIENTOS**  
**EMPRESA DE BUSES S.A.**

BUS	FECHA	TIPO	COSTO M/O	COSTO REPUESTOS	OBSERVACIONES
C-425BJD	09/07/2016	CORRECTIVO	Q 450.00		
	06/05/2017	CORRECTIVO	Q 400.00	Q 250.00	Cambio de eje
			Q 850.00	Q 250.00	
C-540BJD	06/05/2017	CORRECTIVO	Q 400.00	Q 400.00	Instalación de bobina, soldadura de escape
			Q 400.00	Q 400.00	
C-637BJD	02-mar	PREVENTIVO	Q 750.00	Q 350.00	Cambio de aceite y filtros
			Q 750.00	Q 350.00	
C-786BJD	06/05/2017	CORRECTIVO	Q 400.00		Cambio de fajas
			Q 400.00	Q -	
C-087BLM					
			Q -	Q -	
C-298BLM					
			Q -	Q -	
<b>TOTAL</b>			Q 2,400.00	Q 1,000.00	



Cuadro 4:

**Boleta de encuesta a usuarios**



## EMPRESA DE BUSES S.A.

1. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestro servicio?

Semanal \_\_\_\_\_ 2 al mes \_\_\_\_\_ 1 al mes \_\_\_\_\_

Eventual \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

2. ¿Qué elemento tendría más valor para usted durante su experiencia de viaje?

Tecnología \_\_\_\_\_ Mejorar la tarifa \_\_\_\_\_ Mejorar confort \_\_\_\_\_

Alimentación \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

3. Después de su experiencia en nuestro servicio, ¿nos recomendaría con sus conocidos?

SI \_\_\_\_\_ ¿Qué escala de recomendación nos daría?  
siendo 1 no recomendable y 10 muy recomendable

NO \_\_\_\_\_ 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Por favor, háganos saber sus sugerencias para mejorar nuestros servicios

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El equipo de "Empresa de buses S.A." agradece y valora que invierta su valioso tiempo al llenar esta boleta, por lo que tiene un premio para usted

**Vale canjeable por una gaseosa**

Cuadro 5:

### Formato de propuesta de ideas

Tú eres parte muy importante de la empresa, y tus ideas también lo son, queremos escucharte y saber qué tan grande es tu creatividad

**ideas que Valen**  
¿vales, o te vale?

¡Muestranos tu idea y podrás llevarte una gran sorpresa!

Nombre de la idea o propuesta

**Objetivos:** (Acá debes colocar los objetivos que quieres lograr con tu idea)

Objetivo 1


Objetivo 2

Objetivo 3

**Mecánica:** (danos una breve descripción en qué consiste tu idea)


**Materiales o recursos necesarios:**  
(Detalla que materiales necesitarías para desarrollar tu propuesta)


**Contágnanos:** (Cuéntanos, por qué crees que será una gran idea)


 **Quedate atento y espera noticias de hasta donde puede llegar tu creatividad y de como pudo hacerte un gran ganador!!!**

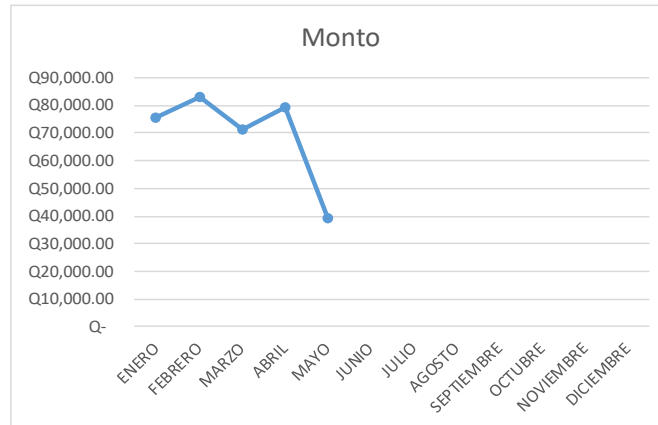


Cuadro 7:

## RESUMEN 2017

### Gastos / Materia Prima e Insumos para Producción

Fecha	Monto
ENERO	Q 75,478.00
FEBRERO	Q 82,893.00
MARZO	Q 71,233.00
ABRIL	Q 79,438.00
MAYO	Q 39,302.59
JUNIO	
JULIO	
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	
<b>TOTAL</b>	<b>Q 348,344.59</b>



Cuadro 8:

## COSTOS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

PROVEEDOR	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	11-ene-17 04-abr-17 26-may-17		
			PRECIO	PRECIO	PRECIO
Estación Shell	Galón Diesel	GL	Q 17.30	Q 18.40	Q 17.30
Estación Texaco	Galón Diesel	GL	Q 17.35	Q 18.50	Q 18.20
Estación Puma	Galón Diesel	GL	Q 17.30	Q 18.10	Q 17.35
Papelera Xela	Caja de papel carta	Resma	Q 15.00	Q 15.50	
Grupo Vifrio	Llanta para bus		Q2,300.00		

Anexo 2: Listado de empresas de buses proporcionado por Cámara de comercio.

**LISTADO DE EMPRESAS DE BUSES DE PRIMERA CLASE  
CON RUTA ENTRE LAS CIUDADES DE QUETZALTEANGO Y GUATEMALA  
AL MES DE SEPTIEMBRE DE 2016**

<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>
Fuentes del norte	5ta. Calle y 13 Avenida, 5-13, zona 3
Galgos	Calle Rodolfo Robles 17-43, zona 1
Línea dorada	5ta. Calle 12-44 zona 3
Álamo	6ta. Calle 12-14, zona 3

Tesis: "Estrategias Genéricas Competitivas en las empresas de buses de primera línea con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala"

**Guía de entrevista dirigida a Gerentes de las empresas buses de primera línea con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala.**

**Objetivo:** Identificar qué estrategias utilizan las empresas de buses de primera línea con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala.

**I Parte informativa**

Lugar de la entrevista \_\_\_\_\_ Fecha de realización \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Género: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Edad: 20 - 25 \_\_\_\_\_ 26 - 30 \_\_\_\_\_  
31 - 25 \_\_\_\_\_ 36 - 40 \_\_\_\_\_ 41 o más \_\_\_\_\_

¿Cuál es el promedio de usuarios por viaje en la ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala?

\_\_\_\_\_

**II Parte operacional**

1. ¿Para usted qué es una estrategia?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Las estrategias de la empresa están basadas en una misión y visión previamente establecidas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuál es? (su misión y su visión)

---

---

3. ¿Cuáles son los principales motivos tomados en cuenta para implementar su estrategia?

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cómo calificaría la competitividad de su empresa?

Muy Buena  Buena  Similar al resto de competidores  Mala  Muy Mala

5. ¿Podría listar los principales satisfactores ofrecidos a sus clientes?

---

---

---

---

---

---

6. Defina qué es una estrategia competitiva.

---

---

7. ¿Cree que existe una competencia sana entre los competidores y su empresa dentro del segmento de mercado en el que trabajan?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

8. ¿Considera que hay otras empresas, además de sus competidores directos, que puedan sustituir el servicio que prestan?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

---

---

---

9. ¿Cómo define su política de costos (y/o fijación de precios) de su empresa?

---

10. ¿Tiene alguna estrategia en su empresa que marque una diferencia considerable ante su competencia? (que no tenga que ver con un precio inferior)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuál es?

---

---

11. ¿Qué grupo de usuarios considera que es el más importante para su empresa?

---



12. ¿Qué limitaciones podrían encontrarse al implementar una estrategia de enfoque o alta segmentación?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

13. ¿Qué necesidades considera que debería cubrir la empresa para aplicar una estrategia de diferenciación?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

14. ¿Qué requisitos considera que debe tener su personal para una correcta aplicación de estrategias competitivas?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

15. ¿Qué riesgos considera que podría afrontar si somete su estructura de costos a una reducción de los mismos?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

16. ¿Cuál considera que sería la consecuencia de una mala aplicación de alguna o algunas de las estrategias genéricas

_____
_____

17. ¿Cuáles cree que son los riesgos en la implementación de las estrategias genéricas competitivas?

Liderazgo global en costos

---

Diferenciación

---

Enfoque o alta segmentación

---

Anexo 4, Cuestionario  
Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Ciencias Económicas Empresariales  
Entrevistador: Bryan Johao Hernández Maldonado



Tesis: "Estrategias Genéricas Competitivas en las empresas de buses de primera clase con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala"

**Cuestionario dirigido a colaboradores de las empresas de buses de primera línea con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala**

**Objetivo:** Identificar qué estrategias utilizan las empresas de buses de primera línea con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala.

**Instrucciones:** Favor de seleccionar la respuesta que a su criterio responde acertadamente a las acciones de la empresa de Internet domiciliario que usted representa.

**I Parte informativa**

Lugar de la entrevista \_\_\_\_\_ Fecha de realización \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Género: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Edad: 20 - \_\_\_\_\_ 26 - 30 \_\_\_\_\_  
25 \_\_\_\_\_ 31 - \_\_\_\_\_  
25 \_\_\_\_\_ 36 - 40 \_\_\_\_\_ 41 o más \_\_\_\_\_

¿Cuál es el promedio de usuarios por viaje en la ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala?

---

## II Parte operacional

1. ¿Para usted qué es una estrategia?

---

---

2. ¿Conoce cuáles son las estrategias que actualmente están implementando en la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

---

3. ¿Cómo calificaría la competitividad de la empresa para la que usted labora?

Muy Buena  Buena  Similar al resto de competidores  Mala  Muy Mala

4. ¿Podría listar los principales satisfactores ofrecidos a los usuarios de la empresa?

---

---

---

---

---

---

5. ¿Considera que hay otras empresas, además de sus competidores directos, que puedan sustituir el servicio que prestan?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

---

---

---

---

---

6. ¿Tiene alguna estrategia su empresa que marque una diferencia considerable ante su competencia? (que no tenga que ver con un precio inferior)

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuál es?

---

---

7. ¿Qué grupo de usuarios considera que es el más importante para su empresa?

---

8. ¿Qué requisitos debe cumplir para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa?

---

---

---

---

9. ¿Cuáles de los siguientes elementos considera que establecen una diferencia (respecto a la competencia) para los usuarios de su empresa?

Servicio \_\_\_\_\_ Horario \_\_\_\_\_ Buses \_\_\_\_\_ Tarifas \_\_\_\_\_

Experiencia en viaje \_\_\_\_\_ Instalaciones o terminales \_\_\_\_\_

Otros (especifique)

---

10. ¿Cómo califica usted la aceptación de las tarifas en los usuarios?

Muy Buena  Buena  Mala  Muy Mala

11. ¿Considera que existe(n) ahorro(s) por parte de la empresa en los recursos que tiene a su disposición?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Aplican alguna política que determine el correcto uso de los recursos físicos y económicos en su empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

13. ¿Considera que los usuarios perciben una diferencia significativa en el servicio respecto a la competencia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Qué diferencias?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Qué tipo de usuarios son los que utilizan con mayor frecuencia el servicio de transporte?

Estudiantes \_\_\_\_\_ Usuarios normales \_\_\_\_\_

Ejecutivos \_\_\_\_\_ Comerciantes \_\_\_\_\_

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

15. ¿Estaría dispuesto a realizar cambios en sus rutinas laborales para mejorar el desempeño de la empresa?

Muy de acuerdo  De acuerdo  Desacuerdo  Muy Desacuerdo

Tesis: "Estrategias Genéricas Competitivas en las empresas de buses de primera línea con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala"

**Cuestionario dirigido a usuarios de las empresas de buses de primera línea con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala**

**Objetivo:** Identificar qué estrategias utilizan las empresas de buses de primera línea con ruta entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala.

**I Parte informativa**

Género: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Edad: 20 – \_\_\_\_\_  
25 \_\_\_\_\_ 26 - 30 \_\_\_\_\_  
31 – \_\_\_\_\_  
25 \_\_\_\_\_ 36 - 40 \_\_\_\_\_ 41 o más \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de bus para viajar entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala?

Diario \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ 2 al mes \_\_\_\_\_ 1 al mes \_\_\_\_\_  
Eventual \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

**II Parte operativa**

1. ¿Qué características y/o elementos busca en una empresa de buses, para viajar hacia y desde la ciudad de Guatemala?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Qué calificación le daría al precio del boleto de viaje entre las ciudades de Quetzaltenango y Guatemala en la empresa que utiliza?

Muy Bueno  Justo  Caro  Muy Caro

3. ¿Cómo califica su satisfacción respecto servicio (atención, comodidad, seguridad) de la empresa de buses que utiliza?

Excelente  Buena  Mala  Pésima

4. ¿Qué tipo de usuarios considera que son los más frecuentes en la misma empresa de buses que usted utiliza?

Estudiantes \_\_\_\_\_ Usuarios normales \_\_\_\_\_

Ejecutivos \_\_\_\_\_ Comerciantes \_\_\_\_\_

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que hay características que marque una diferencia considerable entre la empresa de buses que utiliza y las otras que existen?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Diferencia

6. ¿Cambiaría la empresa de buses que utiliza en la actualidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Qué sugerencias le haría a la empresa para mejorar su satisfacción?

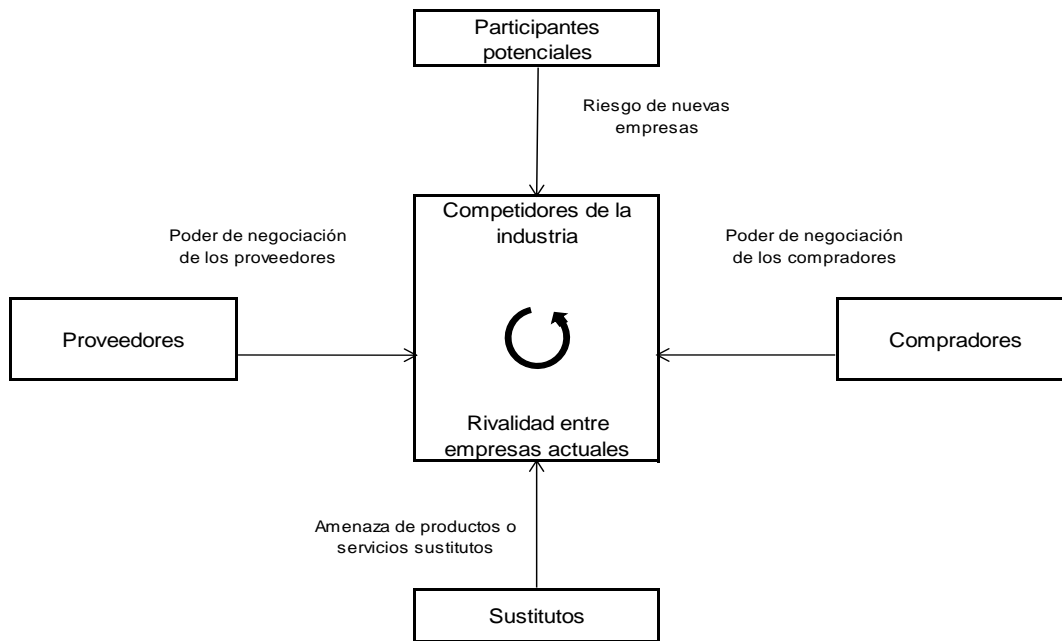
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Anexo 6:

Figura 1-1 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Porter (2015).

Anexo 7:

Figura 1-2 La diferencia entre las tres estrategias genéricas

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Toda la industria	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS GLOBALES
	Solo un segmento	ENFOQUE O CONCENTRACIÓN	

Fuente: Porter (2015).

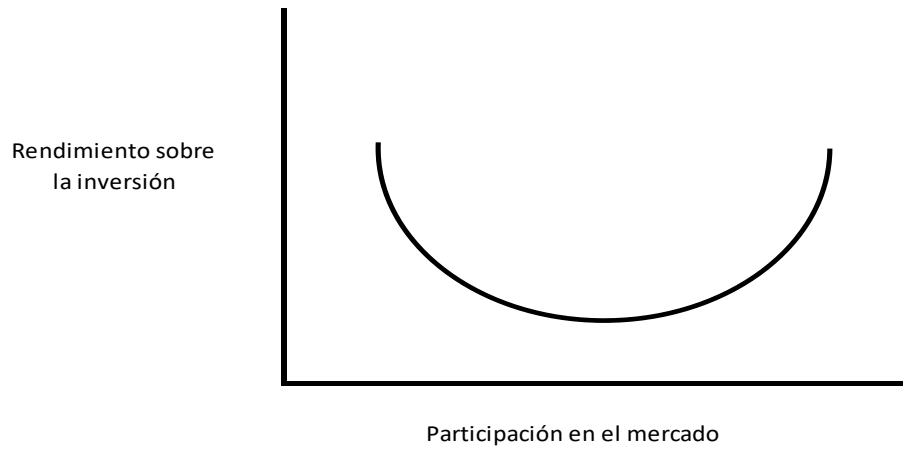
Anexo 8:

Estrategia genérica	Habilidades y recursos requeridos comúnmente	Necesidades organizacionales comunes
Liderazgo en costos globales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales.</li> <li>- Habilidades de ingeniería de procesos.</li> <li>- Supervisión meticulosa de la mano de obra.</li> <li>- Productos diseñados para facilitar la manufactura.</li> <li>- Sistema barato de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riguroso control de costos.</li> <li>- Informes detallados y frecuentes de control.</li> <li>- Organización y responsabilidades bien estructuradas.</li> <li>- Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.</li> </ul>
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólidas capacidades de marketing.</li> <li>- Ingeniería de productos</li> <li>- Estilo creativo.</li> <li>- Gran capacidad de investigación básica.</li> <li>- Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad.</li> <li>- Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades de otras industrias.</li> <li>- Cooperación incondicional de otros canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing.</li> <li>- Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas.</li> <li>- Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.</li> </ul>
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.</li> </ul>

Fuente: Porter (2015).

Anexo 9:

Figura 1-3 La relación en forma de U



Fuente: Porter (2015).