



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU RELACIÓN
CON EL POSICIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS
DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE
ANDAHUAYLAS, 2015**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

FLOR LILI VILLANO HUAMÁN

Asesor:

Mg. Lic. Adm. Joaquín Machaca Rejas

Andahuaylas, Perú

2015

DEDICATORIA

A Dios por concederme vivir al lado de personas maravillosas, por darme la sabiduría, la fuerza y el coraje para hacer este sueño realidad y por haberme dado todo lo que tengo.

A mis tíos Norma y Guido quienes me brindan el apoyo necesario para que yo pueda superar las dificultades que se puedan presentar en la vida.

A mis primos Illari y Jesús quienes son dos motivos por los cuales puedo soportar diversas situaciones y seguir con la cabeza en alto.

AGRADECIMIENTO

Antes de iniciarme en la temática de esta tesis he de reconocer la valiosa ayuda que he recibido por parte de los dueños de las escuelas de conductores, a la Dirección de Investigación, a los docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas y a todos los que me han sabido dar la mano a lo largo de este proceso.

Aquellos que han pasado por la experiencia de realizar una tesis bien saben que se necesita esfuerzo y dedicación; se experimenta momentos de frustración y flaqueza, después de todo siempre queda esa sensación de “lo pude haber hecho mejor”, pero bueno se cumplió con el objetivo de aportar algo a nuestra sociedad.

Un agradecimiento especial a mi asesor de tesis, por su amplio conocimiento académico aportado a lo largo del trabajo; pero, sobre todo, por su ánimo y constante motivación; en segundo lugar a los promotores de este curso de titulación quienes sin escatimar esfuerzos hicieron posible que el programa se desarrolle según lo planificado y los tres jurados quienes con las observaciones y sugerencias hicieron que este trabajo se desarrolle de la mejor manera.

Mi agradecimiento a las personas que me dieron la vida, mis padres Celso y Clesmeth quienes me brindaron su apoyo incondicional, a mis hermanos Edymer, Mangly y Varinoska porque fueron los que me dieron fuerza, virtud y esperanza depositando su confianza en mí.

Este agradecimiento es especial porque va dirigido a las personas más importantes en mi vida, mis tíos Norma y Guido quienes impulsaron la decisión de forjarme en este camino y quienes día a día con sus consejos y algunas llamadas de atención hacen que yo sea una persona de bien. A mis primos Illari y Jesús quienes me motivan y hacen que yo siga avanzando.

Sin extenderme más, gracias a todos los que me han apoyado, enseñado y colaborado para lograr la finalización de esta investigación. A todos ellos, ¡Muchas gracias!

PRESENTACIÓN

En la actualidad se vienen produciendo cambios estructurales que la mayoría de los sectores económicos están experimentando. Estos cambios generan nuevos riesgos y oportunidades y por tanto la búsqueda de rentabilidad a través del posicionamiento ya no solo es un aspecto simple o que se debería dejar de lado. El éxito a largo plazo de las escuelas de conductores debe residir en el mejoramiento continuo de las condiciones de competitividad, en la innovación y en los procesos tecnológicos.

En el mercado andahuaylino se puede ver a grandes rasgos que existe mucha competitividad entre las diversas escuelas y como éstas, están aplicando por ejemplo los precios bajos y algún valor agregado para captar más clientes, podemos afirmar que estas estrategias si están surtiendo efecto para que éstas, puedan posicionarse y sean de fácil recordar para los clientes.

Las empresas pueden a través de estrategias competitivas desarrollar una gran gama de alternativas que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas que la sitúen por encima de sus competidores y a su vez alcanzar el éxito.

Señor coordinador, señores miembros del jurado; en concordancia con el reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas y el reglamento para la elaboración y sustentación de tesis de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas; se presenta el trabajo de investigación titulado Estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015 que tiene como propósito fundamental, analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento; es decir, si el posicionamiento se debe a las estrategias competitivas aplicadas en sus diversas modalidades.

En la elaboración de este trabajo, se ha tomado en cuenta los pasos metodológicos y procedimientos que comprenden el proceso de la investigación científica.

ÍNDICE GENERAL

	Pg.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
PRESENTACIÓN	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I.....	17
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. Planteamiento del problema	17
1.2. Formulación del Problema	20
1.2.1. Problema General	20
1.2.2. Problemas Específicos	20
1.3. Delimitación.....	21
1.3.1. Delimitación espacial.....	21
1.3.2. Delimitación temporal	21
1.3.3. Delimitación social.....	21
1.3.4. Delimitación conceptual.....	22
1.4. Justificación.....	22
1.5. Objetivos	24
1.5.1. General.....	24
1.5.2. Específicos.....	24

CAPÍTULO II.....	25
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
2.1. Antecedentes de la Investigación	25
2.1.1. Internacionales	25
2.1.2. Nacionales.....	27
2.2. Marco Teórico.....	29
2.2.1. Estrategias competitivas y Posicionamiento	29
2.2.2. Liderazgo en costos y calidad de servicio	42
2.2.3. Diferenciación y lealtad a la marca	49
2.3. Marco conceptual	54
CAPÍTULO III.....	56
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.1. Hipótesis.....	56
3.1.1. Hipótesis General	56
3.1.4. Hipótesis Específicas.....	56
3.2. Variables	57
3.3. Operacionalización de variables	58
3.4. Metodología.....	60
3.4.4. Enfoque	60
3.4.5. Tipo de Estudio.....	60
3.4.6. Diseño de Investigación.....	60
3.5. Población y Muestra	61
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
3.7. Métodos de análisis de Datos.....	64

CAPÍTULO IV	66
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	66
4.1. Resultados de la investigación.....	66
4.1.1. Variable Estrategias competitivas	67
4.1.2. Variable Posicionamiento	70
4.1.3. Correlación entre las variables, estrategias competitivas y posicionamiento	73
4.2. Discusión.....	78
CONCLUSIONES	83
SUGERENCIAS.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE CUADROS

	Pg.
CUADRO 1. RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	34
CUADRO 2. REQUISITOS PARA IMPLANTAR UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS.	43
CUADRO 3. REQUISITOS PARA IMPLANTAR UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	51
CUADRO 4. ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.....	62
CUADRO 5. ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD.	65
CUADRO 6. CUADRO DE SIGNIFICANCIA	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pg.
GRÁFICO 1. VARIABLE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.....	67
GRÁFICO 2. DIMENSIÓN LIDERAZGO EN COSTOS EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.....	68
GRÁFICO 3. DIMENSIÓN DIFERENCIACIÓN EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.....	69
GRÁFICO 4. VARIABLE POSICIONAMIENTO EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.....	70
GRÁFICO 5. DIMENSIÓN CALIDAD DE SERVICIO EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.....	71
GRÁFICO 6. DIMENSIÓN LEALTAD A LA MARCA EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

	Pg.
TABLA 1. RESULTADOS VARIABLE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	67
TABLA 2. RESULTADOS DIMENSIÓN LIDERAZGO EN COSTOS EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	68
TABLA 3. RESULTADOS DIMENSIÓN DIFERENCIACIÓN EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	69
TABLA 4. RESULTADOS VARIABLE POSICIONAMIENTO EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	70
TABLA 5. RESULTADOS DIMENSIÓN CALIDAD DE SERVICIO EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	71
TABLA 6. RESULTADOS DIMENSIÓN LEALTAD A LA MARCA EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	72
TABLA 7. CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y POSICIONAMIENTO EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	73
TABLA 8. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES LIDERAZGO EN COSTOS Y CALIDAD DE SERVICIO EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	74
TABLA 9. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES LIDERAZGO EN COSTOS Y LEALTAD A LA MARCA EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	75
TABLA 10. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES LIDERAZGO EN COSTOS Y CALIDAD DE SERVICIO EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	76
TABLA 11. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES LIDERAZGO EN COSTOS Y LEALTAD A LA MARCA EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS.	77

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo a. Instrumento de recolección de datos

Anexo b. Ficha de validación de expertos

Anexo c. Matriz de Consistencia

Anexo d. Plan de marketing y posicionamiento

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en las escuelas de conductores ubicadas en el distrito de Andahuaylas; la cual tuvo como diseño de investigación el tipo descriptivo - correlacional, cuyo objetivo principal fue analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento, así mismo permitió conocer las estrategias competitivas en base a 2 dimensiones: liderazgo en costos y diferenciación.

La información se obtuvo a través de la aplicación de una encuesta de opinión sobre las estrategias competitivas y el posicionamiento a 279 clientes durante el mes de noviembre 2015. El instrumento de recolección de datos que se aplicó según a cada variable; fue el primer cuestionario sobre estrategias competitivas estuvo compuesto por 14 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías

El segundo cuestionario sobre posicionamiento, estuvo compuesta por 14 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías; ambos usando la escala de Likert. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyos resultados obtenidos fueron de 0.768 para el cuestionario estrategias competitivas y de 0,817 para el cuestionario de posicionamiento, por tanto los instrumentos son fiables y consistentes.

Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa un valor de 0,510 lo que significa que existe una correlación positiva moderada. Con respecto al valor de "sig." se obtuvo un resultado de 0.000, que es menor a 0.05 (nivel de significancia), donde se concluyó que existe relación moderada. Asimismo las variables encuentran un comportamiento directo porque "a mayor estrategia competitiva existirá mayor posicionamiento".

PALABRAS CLAVES: posicionamiento, estrategias competitivas, liderazgo en costos, diferenciación, lealtad a la marca, calidad de servicio.

ABSTRACT

This research was conducted at driving schools in the district of Andahuaylas. The study was to research design the descriptive - correlational, whose main objective was to analyze the relationship between competitive strategies and positioning, also allowed to know the competitive strategies based on 2-dimensional (cost leadership and differentiation).

The information was obtained through the implementation of an opinion poll on competitive strategies and positioning to 279 customers during November 2015. The data collection instrument was applied according to each variable. The first competitive strategies questionnaire consisted of 14 items with an amplitude scale of five categories.

The second questionnaire on positioning, consisted of 14 items with an amplitude scale of five categories; both using the Likert scale. The validity and reliability of the instrument were performed according to the Cronbach's alpha coefficient and the results were 0.768 for competitive strategies questionnaire and 0,817 for positioning questionnaire therefore the instruments are reliable and consistent.

The correlation coefficient of Spearman was used to measure the correlation between these two variables, in which a value of 0,510 which means that there is a moderate positive correlation is observed, and with regard to the value of "sig." a score of 0,000, which is less than 0.05 (significance level), which concluded that there is moderate relationship was obtained. Also the variables are a direct behavior because "most competitive positioning strategy there will be greater."

KEYWORDS: positioning, competitive strategies, cost leadership, differentiation, brand loyalty, quality of service.

INTRODUCCIÓN

Las estrategias competitivas planteadas por Michael Porter tales como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque son algunas herramientas que las empresas pueden emplear para llegar a posicionarse en el mercado y por ende llegar a tener ventaja competitiva.

El desarrollo de estrategias competitivas para el buen manejo y desempeño de las organizaciones, impulsan de algún modo a las organizaciones a incorporarse en un mundo global para ser más productivas, más eficientes y en definitiva más competitivas.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores mediante la aplicación del cuestionario estructurado en el distrito de Andahuaylas, conociendo el impacto de los elementos de las dimensiones de liderazgo en costos, diferenciación, calidad de servicio y lealtad a la marca.

Esta investigación está dividida en cuatro capítulos.

El Capítulo I presenta el planteamiento del problema teniendo como base fundamental la realidad nacional, regional y local, considerando una formulación del problema, la determinación de objetivos y la debida justificación.

En el Capítulo II se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes del caso, las bases teóricas necesarias para poder determinar la estructura del documento y un glosario de términos que permite la aclaración de las palabras claves.

Por otro lado en el Capítulo III se explica la metodología de la investigación, se fundamenta la descripción de la hipótesis, las variables y la operacionalización; el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la población de estudio; de manera que se ofrece un panorama completo de cómo se llegaron a obtener los resultados finales.

El Capítulo IV contiene la presentación de resultados, se establecen los resultados y la discusión de los mismos, presentándolos en función a los objetivos establecidos previamente, buscando así dar respuesta a cada planteamiento.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones del caso responden a las determinaciones del problema de investigación. Las referencias bibliográficas y las fuentes de las tablas gráficos permiten encontrar los orígenes que validan la información encontrada en este documento.

Esta investigación incluye anexos que soportan el detalle de las actividades relacionadas con el levantamiento de la información.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Con el proceso de globalización vigente, el mundo económico en todas sus vertientes se ha impregnado de una actitud integradora que tiene su reflejo, especialmente, en el ámbito de la dirección y gestión empresarial. Asimismo, la importancia singular y creciente que adquiere la información valiosa en el mundo industrial radica, en su capacidad para generar ventajas competitivas dentro del ambiente donde se desenvuelven.

El ritmo acelerado del cambio tecnológico, y la cantidad de información de la que dispone la sociedad en su conjunto; la aparición de nuevos segmentos de consumidores como las personas mayores y los jóvenes independientes; la liberalización y desregulación del sistema de transportes, conjuntamente con un incremento simultáneo de mercados y el desarrollo de grandes espacios económicos, constituyen una oportunidad de crecimiento para las escuelas de conductores que recientemente se están incorporando en el mercado.

Es así que las estrategias competitivas, en gran medida permiten obtener ventajas y alcanzar aspiraciones organizacionales como ser líder en el mercado, aumentar ventas o ganar cuota de mercado, entre otras que son determinantes en la naturaleza y grado de competencia que circunda a una empresa, y como resultado, busca obtener un importante rendimiento tomando como variable el posicionamiento en la mente de los consumidores.

Si bien, la exigencia que plantea una economía más dinámica, mercados altamente competitivos y un entorno variable donde la velocidad de los cambios sobrepasa en muchos casos la capacidad de respuesta, se debe considerar siempre que es de alta prioridad crear y ejecutar movimientos estratégicos, donde se mejore la posición competitiva de la empresa que en el largo plazo sirva para convertirse en un líder del sector aprovechando los recursos y ganar oportunidades.

Los dueños de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas han centrado importantes esfuerzos en la redefinición de sus propuestas de calidad total al cliente y posicionamiento, impulsando su valor de marca y avanzando,

desde el marketing objetivo hasta el personalizado a través del estudio del comportamiento histórico de su clientela y posterior diseño de ofertas, productos y promociones aprovechando el uso de diferentes sistemas informáticos, que brindan un alto grado de respuesta y éxito de éstas.

En el Perú se percibe que el sector transportes viene presentando un crecimiento significativo podemos inferir que esto es debido al incremento de las escuelas de conductores que vienen desarrollándose con mayor ahínco y en la mayoría de casos quieren ocupar mayor cuota de mercado ya sea aplicando las diversas estrategias que ellos consideren pertinentes. En este caso la expansión de mercado se ve afectada por el incremento de sucursales a nivel de los departamentos de nuestro país presentando una situación más competitiva y agresiva para estos, prueba de ello se observa en los precios y la calidad de servicio que puedan ofrecer cada una de éstas a fin de captar más clientes y seguir manteniendo la cuota de mercado que hasta hoy en día han alcanzado.

El segmento, atendido por estas empresas presenta un dinamismo apreciable y viene incorporando a nuevos clientes entre personas de 18 años hasta los 65 años según lo fundamenta el reglamento de transportes, quienes pretenden aprender a conocer las normas que rigen el tránsito, las definiciones viales, la conducta que debe tener en la vía, el respeto que debe mantener con otros conductores y de la responsabilidad que significa subirse a un vehículo y conducir. Este público cautivo representa un mercado con características muy específicas por lo que estas escuelas deben dirigir sus estrategias hacia una gestión diferente a aquella que presenta el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y sus dependencias.

Las escuelas de conductores tienen la responsabilidad social de formar conductores éticos y responsables. Además de brindarles la seguridad de aprender en vehículos modernos mecánicos y automáticos, con instructores altamente calificados con el objetivo de ofrecer al alumno un óptimo aprendizaje y con la seguridad para prevenir posibles incidentes; en tal caso la responsabilidad con el cliente es mayor y por ende es necesario verificar las estrategias que puedan estar aplicando estas empresas y explicar el grado de posicionamiento alcanzado.

En nuestra región se viene generando una alta competencia en el sector transportes debido al incremento de las escuelas de conductores, las razones exactas no están determinadas pero podemos inferir que se debe al notable crecimiento económico que se viene forjando por los distintos sectores económicos; en este caso el comercio, que cada vez hacen que las empresas estén a la vanguardia de los cambios y puedan ser más competentes y brinden mejores servicios.

Hasta hace 5 años atrás el Ministerio de Transportes y Comunicaciones se encargaba de instruir a los alumnos para que éstos puedan obtener su licencia de conducir, a través de la aprobación del Decreto Supremo 040-2008- MTC que faculta a las escuelas de conductores el desarrollo de capacitaciones a todas las personas que cumplan con los requisitos para obtener la licencia de conducir. En este decreto también se dictaminan los requisitos que debe cumplir este tipo de empresas para seguir funcionando y no ser multadas o en el peor de los casos depuradas. Ya explicado el porqué de la existencia de las escuelas de conductores ahora veamos cómo éstas se siguen manteniendo en un mercado andahuaylino muy exigente y sensible a los precios. Tomando en cuenta al autor del libro “Ventaja competitiva” de Michael Porter: el mercado es demasiado competitivo y por ende nosotros como empresa necesitamos aplicar las estrategias genéricas que puedan hacernos únicos y diferentes frente a los demás.

En este sentido, la aplicación de la teoría de Porter, implica una nueva perspectiva de análisis, permitiendo obtener nuevos resultados desde un punto de vista innovador. Las estrategias competitivas suponen un exhaustivo análisis porque se considera que los clientes tienen presente a cada una de las escuelas por el simple hecho de que encuentran una diferencia en cada una de ellas.

Las estrategias competitivas pueden determinar de alguna u otra forma el posicionamiento de las escuelas de conductores que son tomadas como aspectos irrelevantes; es decir en muchos casos la diferenciación como estrategia, es tomada con poca importancia porque tradicionalmente se creía que los productos y servicios ofrecidos eran los mismos.

Por otro lado la gran cantidad de oferentes de servicios en este sector de la provincia de Andahuaylas obliga hoy en día, a elegir con especial cuidado aquellos mercados meta, donde los esfuerzos de marketing sean rentables.

Por esta razón es necesario que las escuelas de conductores definan claramente sus intenciones en torno al tipo de clientes que desean captar, que varían entre clientes urbanos y rurales mayores de 18 años pertenecientes a grupos socio-económicos distintos.

Si bien el marco normativo actual permite ofrecer una amplia gama de productos al mercado, la obtención de rentabilidad hace necesario el posicionamiento en mercados específicos a través de una oferta selectiva. (Laroche y Taylor 1988).

Las nuevas fuerzas de mercado, constituyen también nuevos riesgos que pueden amenazar seriamente el posicionamiento y la supervivencia de las escuelas si éstas no elaboran estrategias que le permitan, por un lado, minimizar riesgos y, por otro, sacar el máximo partido a las nuevas oportunidades que se están generando.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera las estrategias competitivas se relacionan con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera el liderazgo en costos se relaciona con la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015?
- b. ¿De qué manera el liderazgo en costos se relaciona con la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015?
- c. ¿De qué manera la diferenciación se relaciona con la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015?
- d. ¿De qué manera la diferenciación se relaciona con la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015?

1.3. Delimitación

1.3.1. Delimitación espacial

El estudio se realizó en el distrito de Andahuaylas espacio donde se recogió la información primaria.

Lugar : Escuelas de conductores

Distrito : Andahuaylas

Departamento : Apurímac

1.3.2. Delimitación temporal

El presente estudio es de tipo corte transversal, porque se recogió la información en el mes de Noviembre del año 2015.

1.3.3. Delimitación social

- a. Directores: Son las personas encargadas de la representación de las escuelas de conductores.
- b. Promotores de Venta: Son aquellos encargados de promocionar los diversos servicios ofrecidos, en este caso, los cursos de profesionalización, recategorización, revalidación, capacitación anual y sensibilización.
- c. Instructores: Son los encargados de impartir las enseñanzas teórico y práctica de los diversos cursos, incluyendo la que corresponde a la conducción de los vehículos de instrucción.
- d. Trabajadores: Personas especializadas en la redacción de documentos y atención al cliente.
- e. Postulante: Persona natural que postula a una licencia para conducir vehículos automotores de transporte terrestre, para lo cual se somete a los exámenes correspondientes.

1.3.4. Delimitación conceptual

- a. Estrategias competitivas: Son los instrumentos utilizados por diversos agentes buscando posicionarse en el mercado y secuencialmente cumplir los objetivos establecidos. En el estudio solo se tomarán en cuenta las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación porque son las estrategias que normalmente son adaptables a los servicios ofrecidos por las Escuelas de Conductores.
- b. Posicionamiento: Es el lugar que ocupa una empresa en la mente del consumidor.
- c. Escuela de conductores: Persona jurídica autorizada por la DGTT para impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los postulantes a obtener una licencia de conducir, así como de dictar los cursos de capacitación de conductores del servicio de transporte de personas y mercancías, los cursos de seguridad vial y sensibilización del infractor y las jornadas de reforzamiento en valores ciudadanos y seguridad vial.

1.4. Justificación

La competitividad en el sector transportes obliga a que las escuelas de conductores formulen y apliquen diversas estrategias que puedan coadyuvar al cumplimiento de metas y objetivos. Entre estas estrategias tenemos las competitivas que en gran medida llegan a fijar la permanencia en el mercado siempre y cuando sean formuladas en el momento adecuado.

Una de las acciones planteadas por toda organización radica en la implementación de estrategias que estén dirigidas a mejorar el posicionamiento con el propósito de que cada empresa en este sector sea más competitiva y mantenga su permanencia en el mercado conservando su cuota de mercado o en tal caso lograr la expansión comercial.

Partiendo de allí, a través de esta investigación se aportará la aplicación de los enfoques teóricos que se manejan actualmente en cuanto al desarrollo de estrategias relacionadas con el posicionamiento que toda empresa desea lograr, diferenciación, liderazgo en costos, calidad de servicio y lealtad a la marca.

Cabe mencionar a Porter quien afirma que un negocio puede gozar de una ventaja competitiva exclusivamente a través de una de las dos estrategias genéricas, el liderazgo en los costos o la diferenciación. Una comprensión acabada de las fortalezas y debilidades que un negocio podría tener con relación a sus competidores solo se puede explicar ya sea a través de una capacidad de diferenciación.

Estas dos formas genéricas de competir pueden combinarse con el alcance del mercado en el que la empresa intenta lograr la ventaja competitiva. (Hax A. C., 2004) (p.162).

Entonces partiendo de las estrategias competitivas podemos afirmar que estas hacen que diversas empresas lleguen a posicionarse en el mercado aplicándolas en conjunto o simplemente dos de ellas o según se presente el mercado.

Desde el punto de vista metodológico, se están estableciendo un conjunto de directrices que permitirán orientar el desarrollo de cualquier estrategia dirigido a mejorar el posicionamiento considerando el tipo y diseño de investigación, instrumentos de recolección de datos y los procesos de análisis de resultados.

A nivel práctico, esta investigación viene a representar una oportunidad importante para las instituciones objeto de estudio, de abordar con precisión cuales son los problemas que actualmente se presentan en la aplicación de estrategias competitivas y los factores que han facilitado el posicionamiento obtenido.

Otro aporte de este trabajo, se manifiesta en el hecho de que a través de la ejecución, se abren posibilidades de brindar una mejor perspectiva de un nuevo mercado creciente y dinámico, para desarrollar mejores estrategias y poder identificar y materializar oportunidades de crecimiento en el mercado. De tal forma que seamos capaces de mejorar y garantizar la calidad de nuestros servicios y así posicionarnos en el mercado.

Los clientes como individuos involucrados se sentirán más satisfechos con los diversos productos y servicios que puedan ofrecer las escuelas de conductores.

Con esta investigación se pretende incrementar la fuente informativa en la Universidad Nacional José María Arguedas, lo importante es dejar el legado de que en nuestra institución se hace verdaderamente una investigación y es propicio que los alumnos se sientan motivados a realizar estudios con impacto social.

Finalmente, el trabajo es de importancia para el autor, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, en relación a las estrategias competitivas y posicionamiento, así como también organizar la información sobre esta área mediante la aplicación de instrumentos dirigidos al mercado cautivo.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores mediante la aplicación del cuestionario estructurado en el distrito de Andahuaylas, 2015.

1.5.2. Específicos

- a. Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.
- b. Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.
- c. Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.
- d. Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Internacionales

a. (Tenorio, 2014), realizó la siguiente investigación: *Propuesta de una estrategia de posicionamiento para la escuela secundaria Técnica N° 64*, planteando como objetivo lo siguiente:

- Captar una mayor cantidad de aspirantes para la Secundaria Técnica N° 64, mediante la implementación de una estrategia de posicionamiento que ayudará a explotar, resaltar y mostrar lo mejor de la escuela y así acaparar la población estudiantil interesada y comprometida con la misma.

En esta investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones:

- Es importante de que en toda organización es necesario aplicar cada aspecto de la Administración, desde la definición de misión, visión y objetivos de la misma, para saber claramente la razón de existir, hacia dónde se piensa llegar, qué se quiere obtener y cómo se debe lograrlo.
- Es importante la implementación de estrategias y herramientas útiles para su desempeño, como por ejemplo las estrategias de mercadotecnia que se muestran en este proyecto, desde la investigación de mercados para conocer las necesidades de nuestro mercado meta, así como sugerencias, opiniones y expectativas que nos permitan saber hacia dónde debemos dirigirnos, sobre qué debemos trabajar si queremos cumplir nuestro objetivo, nos permite conocer nuestras fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

- b. (Luque, 2007), realizó la siguiente investigación: *Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implementación a través de las perspectivas financieras y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral*, en la investigación se planteó como objetivo analizar las Estrategias Competitivas utilizadas por las pequeñas empresas de servicios del ramo de mantenimiento y su implementación a través de las perspectivas financieras y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral, ubicada en la parroquia Mercedes Díaz del municipio Valera, llegando a las siguientes conclusiones:
- Las pequeñas empresas son negocios con características especiales que la diferencian de las medianas y grandes empresas. Están orientadas a la satisfacción de las necesidades de la sociedad o del entorno en que operan.
 - En cuanto al número de trabajadores y como se encuentran organizadas se puede decir, que estas empresas por ser pequeñas trabajan con poco personal, además son organizaciones familiares, por eso su estructura es centralizada a las decisiones de una o dos personas.
 - Cuando se realizó el análisis de los ambientes internos de estas tres empresas, se pudo conocer que las mismas presentan fortalezas y debilidades como toda organización, a pesar de que son pequeñas.
 - Como también se analizaron los ambientes externos que permitieron la identificación de oportunidades y amenazas de estas empresas de servicios, donde se conocieron los aspectos que puedan influir positiva o negativamente en la capacidad para alcanzar los objetivos.
 - En lo que respecta al factor rentabilidad y rendimiento de capital, la empresa Sermacon, C.A, e Inversiones y Proyectos B.m, C.A, no realizaron estudios para la determinación de los costos, como tampoco aplican políticas para la distribución justa de presupuesto.

2.1.2. Nacionales

- a. (Arevalo, 2009), realizó la siguiente investigación: *La tecnología de la información dentro de la estrategia competitiva de las PYMES* cuyo objetivo fue investigar la tecnología de información que puede ser utilizada en las PYMES y crear un modelo para su implementación. Llegando a las siguientes conclusiones:
- Se demuestra que existen las herramientas necesarias, para que las PYMES puedan ser competitivas, y lograr un desarrollo considerable en otros mercados, considerando que al utilizarlo logran una inserción tecnológica y un nuevo desarrollo intelectual para sus trabajadores.
 - En la evaluación realizada se ha demostrado que el Perú es un país en crecimiento económico, pero que todavía le falta proponer nuevas formas de crecimiento competitivo, esto debido a que gran parte de la población PYME le falta desarrollarse en el plano educativo, ya que cuentan con porcentaje mínimo de estructura gerencial PYME con grado superior académico.
 - Que los empresarios PYMES desean cambiar esta brecha tecnológica, ya que se demuestra que desean que Internet/e-mail formen parte de su empresa; esto ya es un punto de partida importante en el crecimiento tecnológico en las PYMES.
 - Se enfatiza y demuestra que gran parte del PBI depende mucho de las PYMES y que el estado, la sociedad y el gobierno deben de proponer políticas claras y desarrollar nuevas estructuras para fortalecer las que hoy se tiene.
- b. (Sardon, 2007), realizó la siguiente investigación: *Creación de una estrategia de desarrollo y posicionamiento para el colegio Carrusell-Leonardo Da Vinci de la ciudad de Tacna- Perú*, teniendo como objetivo general crear una estrategia de desarrollo para el Colegio Carrusell-Leonardo Da Vinci.

Sus principales conclusiones son:

- La propuesta de desarrollo para el colegio Carrusell Leonardo Da Vinci contempló la realización de varios pasos, los cuales se realizaron en función de los objetivos del presente caso de estudio.
 - Se realizó un análisis macroambiental de la industria en la cual el colegio se desempeña, utilizando para ello el modelo de las cinco fuerzas competitivas. Una vez que este análisis se completó, se realizó la determinación del segmento meta, posicionamiento y disciplina estratégica que el colegio debe adoptar para enfocar su estrategia de desarrollo.
 - La formulación de esta estrategia se realizó con el cuadro de mando integral, el cual considera cuatro perspectivas para el desempeño empresarial: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento. En el desarrollo de estas cuatro perspectivas se identificaron las métricas asociadas que permiten ver el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- c. (Avanto, 2008), realizó la siguiente investigación: *Estrategias de Marketing de Servicios Educativos para Posicionamiento Caso: colegio en estudio*, en la investigación se planteó como objetivo determinar la eficacia de la Estrategia de Marketing Educativo utilizada por el colegio en estudio para obtener un determinado posicionamiento, haciendo una descripción de la misma y, comparando sus resultados, con los objetivos que el colegio en estudio deseaba conseguir.

La conclusión a la que se llegó fue que, la Estrategia de Marketing Educativo que se utilizó para obtener el posicionamiento del colegio en estudio sí fue eficaz. Esta conclusión se fundamenta en la relación que existe entre lo que los directivos del colegio en estudio pretendían lograr con dicha estrategia de marketing educativo y los resultados que se obtuvieron de la misma.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Estrategias competitivas y Posicionamiento

a. Definición de Estrategia

Según (Hax & Majluf, 2004), la estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio. Al revisar algunos de los trabajos más importantes en el campo de la estrategia, hemos identificado las asignaciones y dimensiones esenciales que contribuyen a alcanzar una definición unificada del concepto de estrategia.

- La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.
- La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.
- La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
- La estrategia como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales
- La estrategia como un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador
- La estrategia como una definición de la construcción económica y no económica que la firma pretende hacer a sus “stakeholders” (sectores de interés)
- La estrategia como una expresión del propósito estratégico: exigir la organización.
- La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.

- La estrategia como un medio de invertir recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible

Para (Ferrell, 2012), *una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito* (p. 16).

Todas las organizaciones necesitan una estrategia corporativa, el esquema central o medio para utilizarla e integrar recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para realizar una misión de la organización y lograr las metas y objetivos deseados.

Las organizaciones diseñan las estrategias funcionales para proporcionar una integración total de esfuerzos que se enfocan en lograr los objetivos expresados del área.

Según (David, 2003), las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de producto, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas (p.11).

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

Teniendo en cuenta a (Frances, 2006), la estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en

el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas) (p. 23).

En la literatura se da a conocer que la estrategia dentro de la organización comprende todos los niveles: corporativo, negocio o competitivo y funcional. En este análisis se enfatiza sobre el segundo nivel que tiene que ver con lo competitivo.

El nivel corporativo a su vez divide en tres ámbitos:

- **Ámbito de producto:** Se determinan los productos en los que se compete.
- **Ámbito geográfico:** Se decide si compete a nivel local, nacional o internacional.
- **Ámbito vertical:** Se señalan las actividades verticales en que participará la organización. (Grant, 1996).

El segundo nivel de la estrategia es el competitivo o de negocio. Una vez que ya se sabe en qué negocios se va a competir entonces se decide como la empresa lo va hacer en cada uno de los ámbitos seleccionados en el nivel corporativo. Este nivel hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. En otras palabras define la forma de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. (Porter M. , 1985).

Por último, existe un nivel funcional que representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales. Es en este nivel de la formulación de estrategias donde se produce la vinculación más significativa entra la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información, además de suponer el nexo de unión entra la planificación y la implementación o puesta en práctica de los programas y planes de actuación establecidas. (Hax & Majluf, 2004).

b. Estrategias competitivas

(Porter M. , 1985), define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. *La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores”* (Porter M. , 1985) (p. 36).

Las estrategias genéricas propuestas por Porter implican diferentes habilidades y requisitos para el éxito empresarial debiéndose evaluar los factores internos y externos que puedan repercutir en el planteamiento de las estrategias.

El objetivo de la estrategia competitiva es el de comprender los caminos a través de los cuales las empresas compiten entre sí, la estrategia sería la herramienta para mejorar la competitividad de las empresas (Huertas, 1991).

Al respecto (Ardura, 2006), menciona que las estrategias competitivas definen la opción estratégica de la empresa a partir de la posición relativa que ocupa con respecto a las unidades competidoras que actúan en su mercado.

(Perez, 2006), *la elección e implementación de estrategias competitivas representa una de las claves para que cualquier empresa consiga posicionamiento adecuado que la conduzca al éxito* (p. 37).

(Belio, 2012), *la estrategia competitiva es la respuesta de la empresa a la pregunta ¿Por qué razón el comprador ha de preferir mi producto o mi marca a los productos de marcas competidores?*

En este sentido y para ilustrar lo señalado decimos que la estrategia competitiva consiste en apostar por un rasgo o conjunto de rasgos básicos por los que la empresa (o la marca) quiere ser preferida en el mercado. Este rasgo va a constituir en buena medida la ventaja diferencial frente a la competencia. Las estrategias competitivas genéricas son de tres tipos:

- Liderazgo en costos, que puedan traducirse en precios bajos, es decir, ser más baratos.
- Diferenciación, ofrecer lo que otros no ofrecen.
- Enfoque o concentración, dirigirse a un nicho de clientes muy definidos.

Las estrategias genéricas implican diferentes habilidades y requisitos para el éxito, que se traducen comúnmente en diferencias de la cultura y la estructura organizacionales. El liderazgo en costes y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de coste o diferenciación en un segmento estrecho. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente en cada sector industrial. Aunque elegir e implementar una estrategia genérica está lejos de ser sencillo, hay, sin embargo, rutas lógicas hacia la ventaja competitiva que deben ser probadas en cualquier sector industrial. Una empresa que no tenga definida una clara estrategia competitiva muestra una cierta debilidad de su mentalidad estratégica, lo que normalmente trae como consecuencia la desorientación tanto de sus clientes como de su personal.

¿Para qué sirve el establecimiento de una determinada estrategia?

- De cara al mercado, significa asociar la marca con un mensaje único y claro para usuarios intermediarios.
- De cara al interior de la empresa, proporciona una guía coherente para las decisiones de los ejecutivos y para el conjunto del personal de las áreas funcionales, en particular: comercial, producción y tecnología.

El sostenimiento de las tres estrategias genéricas demanda que la ventaja competitiva de una empresa resista la erosión por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria. Cada estrategia genérica implica diferentes riesgos que se muestran en el (cuadro 1).

Cuadro 1. Riesgos de las estrategias genéricas

RIESGOS DEL LIDERAZGO DE COSTOS	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DE ENFOQUE
<p>El liderazgo de costos no es sostenido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • La tecnología cambia. • Otras bases para el liderazgo de costos se erosionan. 	<p>La diferenciación no se sostiene.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores. 	<p>La estrategia de enfoque se imita.</p> <p>El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura se erosiona. • La demanda desaparece.
<p>Se pierde la proximidad en la diferenciación.</p>	<p>Se pierde la proximidad de costos.</p>	<p>Los competidores de objetivos amplios agotan el sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan. • Aumentan las ventajas de una línea amplia.
<p>Los enfocadores de costos logran aun costos menores en los segmentos.</p>	<p>Los enfocadores en diferenciación logran aun mayor diferenciación en los segmentos.</p>	<p>Nuevos enfocadores subsegmentan el sector industrial.</p>

Fuente: ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior Michael Porter. p.39

En el cuadro 1 se puede ver y analizar cómo abordar a un competidor que emplea cualquiera de las estrategias genéricas. Una empresa que persigue la diferenciación general, por ejemplo puede ser atacada por empresas que abren una gran brecha de costos, disminuyen el grado de diferenciación, cambian el enfoque o la diferenciación deseada por los compradores hasta otras dimensiones.

c. Posicionamiento

Según (Ries, 1981), *el posicionamiento es un sistema organizado que se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo las circunstancias propicias.*

(Bojanin, 2006), *define posicionamiento como el proceso de determinar cómo diferenciar los productos ofrecidos por una compañía de aquellos ofrecidos por sus competidores en la mente del consumidor.*

Según (Kotler, 2006), *el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores (p.310).*

El posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas.

Se llama posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. En marketing, se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación, razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

Es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo.

Teniendo en cuenta a (Kotler & Armstrong, 2008) la tarea de posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de posibles

ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas correctas, y elegir una estrategia global de posicionamiento. Después, la compañía deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición elegida.

Según (Al Ries, 1981), el posicionamiento comienza en un producto, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona.

Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea cómo se ubica el producto en la mente de estos.

El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada.

- ¿Cómo se inicia el posicionamiento?

El posicionamiento se ha convertido en el elemento más importante para la gente dedicada a la publicidad y al marketing, y no solo en Estados Unidos, sino en el resto del mundo. Profesores, políticos y editorialistas ya utilizan esta palabra.

La mayoría coincide en que el posicionamiento comenzó en 1972, el concepto de posicionamiento ha cambiado las estrategias publicitarias, lo que ha ocurrido es que aquellos viejos tiempos de la publicidad ya han pasado de moda, y lo mismo las palabras que se usaban.

Todo el mundo puede emplear la táctica del posicionamiento para salir adelante en el juego de la vida.

- ¿En qué consiste el posicionamiento?

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen.

El mercado de hoy ya no reacciona ante las estrategias que funcionaron en el pasado. Hay demasiados productos, demasiadas compañías, demasiados “ruidos” en el mercado.

La pregunta que con mayor frecuencia se hace es ¿Por qué se necesita un nuevo enfoque en publicidad y en marketing? La respuesta es que somos una sociedad sobre comunicada.

En nuestra sociedad sobre comunicada, hablar del impacto de su publicidad equivale a exagerar seriamente la posible eficacia del mensaje. Es una perspectiva egocéntrica que no tiene contacto alguno con la realidad del mercado.

En la selva de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en pocos objetivos, practicando la segmentación. En una palabra “conquistando posiciones”.

La mente, como defensa contra el volumen de las comunicaciones de hoy, tamiza y rechaza mucha de la información que lleva. En general, solo acepta aquello que encaja con los conocimientos y experiencias anteriores.

Se han gastado millones de dólares procurando cambiar mentalidades a base de publicidad. Una vez que alguien se ha formado una opinión, resulta casi imposible cambiarla.

Desde luego, eso no se logra con una fuerza débil como es la publicidad. “No me confunda con datos; ya tengo formada mi opinión”. Así es como actúa mucha gente.

La persona promedio tolera que le digan algo acerca de lo que desconoce totalmente. (Razón por la cual la “noticia” es un enfoque efectivo en publicidad). Lo que la gente no permite es que le digan que está equivocada. Cambiar la opinión es el camino que lleva al desastre publicitario.

La única defensa que la persona tiene en nuestra sociedad sobrecomunicada es una mente sobresimplificada. Solo modificando la ley de la naturaleza que nos otorga nada más que 24 horas al día se lograra un modo de atiborrar con más cosas la mente.

La mente promedio es ya una esponja goteante que solo logra absorber más información a expensas de lo que ya tiene dentro. Sin embargo, seguimos enviando más información a esa esponja sobresaturada y nos decepcionamos cuando no logramos que nuestros mensajes se abran camino.

La publicidad, desde luego, es solo la punta del iceberg de la comunicación. Nos comunicamos unos con otros a través de una amplia variedad de modos desconcertantes y en volumen que aumenta en progresión geométrica. La mejor manera de llegar a nuestra sobrecomunicada sociedad es el mensaje sobresimplificado.

En comunicación, lo menos es más; como en arquitectura. Para penetrar en la mente, hay que afiliar el mensaje. Hay que echar la borda las ambigüedades, simplificar el mensaje y luego simplificarlo aún más si se desea causar impresión duradera.

- Penetración en la mente.

En nuestra sociedad sobrecomunicada, se da la paradoja de que nada es más importante que la comunicación: con ella todo es posible, sin ella nada se logra.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la

comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar. Podemos demostrar la validez de este principio preguntándonos quién fue el segundo astronauta que pisó la luna, o cuál es la segunda montaña más alta del mundo.

La manera más difícil de entrar en la mente, es hacerlo en segundo lugar; el segundo no aparece por ninguna parte. Si no hemos logrado entrar en la mente del cliente en perspectiva en primer lugar, entonces, tenemos un problema de posicionamiento. De todos modos, hay ciertas estrategias de posicionamiento para aquellos que no son número uno.

- La era de los productos: Durante los años 50, los publicistas fijaban su atención en las características del producto y en los beneficios que obtenía el cliente. Pero a finales de la década, la tecnología comenzó a levantar cabeza y así se hizo más difícil establecer una "propuesta de venta única". El final de esta era, sobrevino a causa de una avalancha de artículos de segunda que cayeron sobre el mercado.
- La era de la imagen: Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que la reputación era más importante para la venta de un producto que las características intrínsecas de éste. Pero a medida que cada empresa intentó conquistar una reputación, la magnitud del ruido llegó a ser tan alto que pocas salieron airosoas. Las que lo consiguieron, fue gracias a los avances técnicos.
- La era del posicionamiento: Hoy en día, la creatividad ya no es la clave para el éxito. Toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente, y esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también la de sus competidores.

- El posicionamiento "en contra"

En el mercado actual, es tan importante la posición que ocupa uno mismo como la que ocupa la competencia. Para ello, se puede adoptar el posicionamiento "en contra": una maniobra publicitaria clásica, en la que si la compañía no es la primera, será entonces la primera en ocupar la posición número dos.

- Posicionamiento "sin cola"

Otra estrategia clásica de posicionamiento es subir por la escalera de otro. Así hizo 7-Up, quien apreciando que la mente de los consumidores sólo abarcaba bebidas cola, al vincular el producto a lo que ya estaba en la mente del cliente, la posición sin cola, la implantó como una alternativa frente al refresco de cola.

Para encontrar una posición exclusiva, hay que olvidarse de la lógica común. Ésta sostiene que debe encontrarse el concepto dentro de uno mismo o en el producto. Esto no es así; lo que se debe hacer es mirar el interior de la mente del cliente.

- El proceso del posicionamiento

El posicionamiento de producto implica diversos procedimientos que incluyen entre otros los siguientes: determinar niveles de posicionamiento, identificar atributos claves de importancia para segmentos seleccionados, ubicar atributos en un mapa de posicionamiento, evaluar opciones de posicionamiento e implantar el posicionamiento.

Ya se ha descrito la manera en que el posicionamiento se dirige en el nivel de producto, en los niveles de sector de productos o en el nivel corporativo. El primer paso del posicionamiento es determinar qué niveles van a recibir atención explícita de posicionamiento. Los niveles de posicionamiento emprendidos con frecuencia son muy definidos, aunque algunas instituciones han

puesto diferentes grados de énfasis sobre estos niveles en distintos puntos del tiempo (Rivera, 1995).

Una vez que se determina el nivel de posicionamiento, es necesario identificar los atributos específicos importantes para los segmentos de mercado seleccionados. En particular, se considera la manera en que se toman las decisiones de compra. Los individuos usan diferentes criterios para efectuar la decisión de compra de un servicio.

(Bedoya, 2007), mucho se ha escrito sobre la forma de medir efectividad comercial. Un buen sistema de mercadeo proporciona resultados, estos resultados deberán ser medibles; algunos son causa, otros son efecto.

A continuación algunos indicadores que reflejan eficacia del mercadeo.

- Calidad reconocida por el cliente: Exige mantener garantía del producto/servicio permanentemente
- Lealtad hacia la marca y empresa: Fruto de la estrategia de posicionamiento
- Número de clientes estables: La tasa de retención de clientes es el soporte para el crecimiento en ventas
- Nivel de satisfacción del cliente: Medida por el nivel, frecuencia y severidad de reclamos
- Precio comparado con competencia: Adicional al precio, el cliente mide valor agregado
- Participación de ventas dentro del mercado: Mayor facturación de "lo mismo, al mismo"
- Incremento facturación: Medida por frecuencia, monto y porcentaje de compra del total de las necesidades del cliente.

2.2.2. Liderazgo en costos y calidad de servicio

a. Liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercados rentables. (Hall, 1980).

Teniendo en cuenta a (Porter M. , 2012) el liderazgo de costes es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de menor coste en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aunque puede operar en sectores industriales relacionados, la amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de coste.

Pueden incluir las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores.

Para (Kunmar, 2002), las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en costes, básicamente centrarán su atención en aspectos internos de la empresa. Un productor de coste bajo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de coste. Los productores de coste bajo venden clásicamente un estándar, o un producto o servicio sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de coste absolutas de todas las fuentes. Para poder ser líderes en costes es necesario un rígido control y una organización muy estructurada, con sistema de incentivos orientados a alcanzar objetivos cuantificables.

Es necesario, por tanto, una inversión constante, una supervisión muy detallada y unos sistemas de distribución con bajo coste (Casilda, 1995).

Así mismo (Jhonson, 2006), especifica ciertos acontecimientos donde esta estrategia puede tener éxito.

- El liderazgo en costos es muy difícil de alcanzar pero se dice que se puede lograr a través de una ventaja sustancial en cuota de mercado relativa, es decir, reduciendo costos por medio de las economías de escala, por el poder de mercado y por los beneficios la curva de experiencia.
- Las compañías que buscan ser líderes en esta estrategia necesitan identificar las posibles áreas en donde puedan reducir sus costos, tanto a lo largo de su cadena de valor como en su mismo proceso de producción.

En el siguiente cuadro se presentan los requisitos para implantar una estrategia de liderazgo en costos.

Cuadro 2. Requisitos para implantar una estrategia de liderazgo en costos.

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en costos globales.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso a capitales. • Habilidades de ingeniería de procesos. • Supervisión meticulosa de la mano de obra. • Productos diseñados para facilitar la manufactura. • Sistema de distribución barata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riguroso control de costos. • Informes detallados y frecuentes de control. • Organización y responsabilidades bien estructuradas. • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.

Fuente: ventaja Competitiva Porter 2002.p.57

En el cuadro 2 se puede observar y determinar qué acciones tomar para poder definir una estrategia de liderazgo según a las necesidades del mercado.

b. Calidad de servicio

Según (Kotler, 2006) *la calidad es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes (p.147).*

A lo largo de la historia muchos autores e instituciones han dado su propia definición del término calidad:

- (Ishikawa, 1986), *define a la calidad como “desarrollar”, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.*
- (Deming, 1989), plantea que el control de calidad no significa alcanzar la perfección, más bien conseguir una eficiente producción con la calidad que se espera obtener en el mercado.
- (Juran, 2005), expone a la calidad como “es la adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente”

Sin embargo, el término calidad según (Vasquez, 2007) debería ser comprendida por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.

La calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

Componentes de la calidad en el servicio.

- **Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

- Accesibilidad. Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
- Respuesta. Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez son más exigentes en este sentido.
- Seguridad. Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.
- Empatía. Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.
- Tangibles. Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Para finalizar es importante identificar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de servicio, ésta es más difícil de definir en comparación a la calidad en los productos. La calidad de servicio siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y de la interacción entre el empleado y el cliente.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a, medida que se va conociendo mejor el producto y mejor su nivel de vida. En un principio, el cliente suele contenerse con el producto base sin servicios, y por lo tanto, el más económico. Poco a poco su exigencia en cuanto a la calidad aumenta para terminar esperando y deseando lo mejor.

El cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor porque asocia su acto de compra con lo que percibe en su casa o descubre en sus viajes, el cliente suele comparar la calidad del servicio con lo que puede conseguir por sí mismo.

En términos generales una alta o baja definición sobre la calidad de servicio depende de cómo los consumidores perciben la totalidad del servicio bajo el contexto de sus expectativas. Por lo que la calidad de

servicio percibida por los consumidores puede ser definida como “la extensión o discrepancia entre las expectativas o deseos de los consumidores y sus percepciones” (Pamies, 2004).

- La calidad de servicio es más difícil de evaluar para el consumidor que la calidad de los productos. A pesar de la ventaja competitiva que se mencionan tiene los servicios y éstos son más difíciles de evaluar en términos de calidad.
- Los consumidores no evalúan la calidad del servicio únicamente por el resultado del mismo, sino por el proceso del servicio en sí. Otro factor importante a considerar en la evaluación de los servicios en términos de calidad es que los clientes no evalúan únicamente la calidad de los servicios consumidos.
- El único criterio que cuenta es la evaluación de la calidad de servicio es el definido por el consumidor. Solo los consumidores juzgan la calidad; cualquier otro juicio es irrelevante. En el tema de la calidad de servicio el cliente es quien juzga cómo debe comportarse el proveedor del servicio.

Sistema de control de calidad

En primer lugar los servicios son básicamente intangibles, porque a diferencia de los productos, los servicios se traducen en actuaciones y experiencias, las especificaciones precisas de producción son difíciles de establecer cuando de servicio se trata. Cuando lo que se vende es puramente actuarial, es realmente complejo el criterio que utilizan los consumidores para la clasificación del servicio.

En segundo lugar los servicios son heterogéneos, su actuación varía de productor a productor, de consumidor a consumidor y de día a día en su proceso de producción. La calidad de las interacciones de los agentes de servicio con sus clientes, no puede estandarizarse para asegurar uniformidad del modo como la calidad de los productos puede hacerlo.

En tercer lugar la producción y el consumo de la mayoría de los servicios son inseparables. La calidad de los servicios generalmente ocurre en el momento en que se ofrece el servicio, usualmente cuando se da la interacción entre el cliente y el proveedor.

La clave para un buen servicio es alcanzar o exceder las expectativas que el cliente posee del mismo. Dentro de esta categoría los autores explican que la excelencia del servicio radica en el hecho de exceder las expectativas del cliente; ello puede darse con tan solo ofrecer una razón o explicación al consumidor cuando éste lo necesite; de no ser así, solo lograría una definición pobre de la calidad de servicio recibida.

Sistemas de control de calidad en empresas de servicios

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de éstos antes que el cliente esté en contacto con los mismos. En estas características se encuentran la simultaneidad, ya que los servicios generalmente se consumen en el mismo en que se producen, y la inseparabilidad debido a que los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

Los objetivos y la calidad de servicio

Los objetivos que pueden surgir en relación a la calidad de servicio pueden ser:

- La satisfacción del cliente.
- Mejoramiento continuo del servicio.
- Eficiencia en la prestación del servicio.

Se sabe que toda organización tiene 3 objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades.

Los demás objetivos son particulares, y dependen de la voluntad de los dirigentes de la organización en cuestión, la responsabilidad de éste es que los objetivos sean cumplidos con sus cuatro componentes

típicos: un atributo, una escala de medida, una norma o un umbral y un horizonte temporal.

Es difícil poner números concretos en relación a los objetivos y a la percepción de la calidad que se desea obtener respecto de los clientes presentes y de los potenciales clientes, pero es de fundamental importancia medir el nivel de la satisfacción que se percibe con el servicio, para poder continuar en busca de la excelencia en la calidad que es imprescindible porque el crecimiento de la competencia ha generado un cliente más exigente por tener una mayor gama de ofertas.

Ante esta situación, resulta lógico reconocer que, sólo mejorando la calidad del servicio y los precios, se podrá superar a la competencia para, de este modo, captar con firmeza la continuidad de los clientes en disputa.

A fin de lograr la excelencia en el servicio sin incurrir en un incremento de los costos, es necesario el uso eficiente de los recursos de la organización y este punto es fundamental a la hora de fijar los objetivos de la organización.

Por eso, hay que empezar trabajando con los recursos humanos elevando al máximo su preparación y generando una actitud positiva para que se entreguen a la búsqueda de los objetivos con la mejor energía.

La excelencia tiene incidencia directa sobre el negocio. Y ello es claro. Si una empresa hace las cosas bien, es decir, si respeta la calidad y a sus clientes, y otra no, a la larga la primera tiene continuidad y la otra muere. En consecuencia hacer calidad (en el precio, en el servicio), que es lo que propone la excelencia, es influir en forma directa en la satisfacción del cliente.

Finalmente, considerando lo que dice (Kotler, 1999) para ganar a través de los precios más bajos hay que ofrecer una buena calidad y un buen servicio para que los consumidores piensen que están pagando un valor, no solo un precio (p. 22).

2.2.3. Diferenciación y lealtad a la marca

a. Diferenciación

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio.

Según (Porter M. , 1990) en una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. Las guías de exclusividad son las razones fundamentales de por qué una actividad es única.

Guías de exclusividad

- Elecciones de políticas
- Tiempo
- Ubicación
- Interrelaciones
- Aprendizaje y derramas
- Integración
- Factores institucionales

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de marketing y un amplio rango de muchos otros factores. Para (Varadajan, 1987), el desarrollo de productos que sean percibidos como artículos claramente diferentes al resto de la oferta existente en el mercado y superiores en algún aspecto exige una adecuada comprensión de las

necesidades de los consumidores y de los cambios que se producen en el mercado. Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor por encima del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costes extras en lo que se incurre para ser único (Porter M. , 1990).

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Para (Kunmar, 2002) es razonable que una empresa que utilice una estrategia de diferenciación preste especial atención al mercado que atiende y a las necesidades particulares del grupo de clientes al que dirige su oferta. Por su parte, (Walker, 1987) señala que una empresa que desarrolla una estrategia de diferenciación debería incrementar su grado de orientación al mercado como una vía intermedia para la creación de un mayor valor añadido para el consumidor a través del ofrecimiento de productos especialmente adaptados a sus demandas.

De acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2008), además de diferenciar sus productos físicos, la compañía también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas compañías obtienen diferenciación en servicio al ofrecer una entrega rápida, conveniente, o cuidadosa.

Las compañías que practican la diferenciación de canal obtienen ventaja competitiva por la forma en que establecen la cobertura, los conocimientos, y el desempeño de su canal.

Las compañías pueden conseguir ventaja competitiva importante utilizando la diferenciación del personal, contratar y capacitar mejor al personal que sus competidores. La diferenciación del personal requiere que la compañía seleccione con cuidado su personal de contacto con los clientes y lo capacite bien.

Aún en casos en que ofertas competidoras parezcan iguales, los compradores podrían percibir alguna diferencia basada en la diferenciación de imagen de la compañía o la marca.

Para implementar esta estrategia en una empresa es necesario realizar un estudio de las necesidades y preferencias de los consumidores y precisar si es conveniente agregar características diferenciadas a un producto único. Esta estrategia le da a la empresa la oportunidad de cobrar por un producto un precio mayor a de la competencia, además de crear y mantener la lealtad del cliente. (David 2013).

El cuadro 3 contiene los requerimientos para establecer una estrategia de diferenciación.

Cuadro 3. Requisitos para implantar una estrategia de diferenciación

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Sólidas capacidades de marketing. • Ingeniería de productos. • Estilo creativo. • Gran capacidad de investigación básica. • Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad. • Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias. • Cooperación incondicional de otros canales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing. • Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas. • Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificadas, científicos o personas creativas.

Fuente: ventaja competitiva Porter.2002.p.57

En el cuadro 3 se puede observar las habilidades y recursos que se necesitan para poder implantar la estrategia de diferenciación todo esto con el fin de atender las necesidades organizacionales.

b. Lealtad a la marca

El concepto de lealtad no es nuevo en el marketing, por el contrario ha sido uno de los temas más tratados. Sin embargo por ser un fenómeno complejo, no se ha llegado a un consenso que unifique todos los criterios sobre su definición y su medición. A continuación presentamos diversos enfoques sobre la definición de este tema:

- Enfoques de lealtad de marca

El dilema entre las actitudes y los comportamientos como indicadores para describir la lealtad, ha sido la clave de las tres orientaciones teóricas que abordan la naturaleza de la lealtad de marca. El primer enfoque plantea que la lealtad de marca es un comportamiento efectivo, materializado en la repetición de las compras del mismo producto, marca o proveedor, sin apreciar las intenciones declaradas por el cliente respecto a futuras adquisiciones.

Este enfoque defiende la naturaleza estocástica del fenómeno y por tanto da un razonamiento inductivo y observacional del mismo, dando una explicación al grado de ocurrencia (Rodríguez, 2002).

El segundo enfoque define la lealtad de marca como una actitud. Un compromiso psicológico del consumidor, donde se dan cabida sentimientos y afectos positivos a favor de un producto, marca u organización de acuerdo con la experiencia y en relación con sus necesidades. Este enfoque ofrece explicaciones teóricas y deductivas sobre el significado de la lealtad atribuyéndole una naturaleza determinista.

El tercer enfoque (actitudinal-comportamental), plantea que la lealtad no concierne sólo al comportamiento de recompra o al compromiso, sino a ambos; entendiendo que la lealtad se transforma en un compromiso psicológico del consumidor con la marca que se traduce en una actitud positiva y en una intención de recompra efectiva.

- Enfoque Comportamental

El enfoque comportamental de la lealtad de marca (Delgado, 2004), está basado en el condicionamiento instrumental del refuerzo fundamentado en el esquema tradicional de decisión de compras. Sugiere que cuando alguien compra una marca que es buena, según los estímulos de su propia experiencia o por influencia de grupos de referencia, se ve reforzado y aumenta la probabilidad de volverlo a comprar, en razón que el sujeto ha aprendido a asociar de manera sistemática una respuesta determinada (perspectiva estímulo-respuesta). Lo que significa, que la probabilidad de recompra de un producto aumenta según su frecuencia de compra y su capacidad de ofrecer resultados satisfactorios.

La definición de lealtad bajo este enfoque es a través de las acciones realizadas por el cliente, es decir: si un cliente compra un tipo de producto 10 veces al año, y elige una marca las 10 veces, significa que es 100% leal. Si la elige solamente cinco veces, es 50% leal. Pero, debido a que son diversos y complejos los estímulos que pueden influenciar y motivar las decisiones de compra o recompra de un producto o marca, este enfoque plantea que las predicciones del comportamiento de compra leal serán mejores cuanto mayor sea el número de estímulos identificados como factores explicativos de la conducta (Delgado, 2004).

- Enfoque Actitudinal

Las limitaciones del concepto de la lealtad a partir del enfoque probabilístico, en término de gestión y de toma de decisiones, se compensan por un segundo enfoque que defiende la actitud intencional y determinista de la lealtad dentro del comportamiento del consumidor.

- Enfoque Actitudinal-Comportamental

El último enfoque, plantea que la lealtad implica un compromiso por la marca, un nivel más alto del vínculo de relaciones, el cual puede no verse reflejado en un comportamiento efectivo y continuo, por ello se requiere de una medida combinada con otra de conducta para identificar la lealtad. Esta perspectiva ve la lealtad como una combinación de disposiciones, emociones y acciones.

- Tipos de la lealtad de marca

Se exponen cuatro niveles de lealtad según la correspondencia entre la actitud relativa hacia la marca y la repetición de compras de la misma. Estos niveles de lealtad son: lealtad verdadera (alto compromiso y probabilidad de compra); lealtad latente (alto compromiso y baja probabilidad de compra); lealtad fingida (bajo compromiso y alta probabilidad de compra); y lealtad inexistente (bajo compromiso y baja probabilidad de compra).

2.3. Marco conceptual

Calidad:

La calidad de un producto o servicio no proviene de lo que pones en él, sino del provecho que el cliente puede sacar del mismo.

Calidad de servicio:

Se percibirá de forma diferente según el cliente, ya usuario del mismo.

Diferenciación:

Es una estrategia que persigue que la empresa en general, o alguno de sus elementos en particular (por ejemplo, productos, atención al cliente, tecnología, calidad), sean percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores.

Escuela de conductores:

Persona jurídica autorizada por la DGTT para impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los postulantes a obtener una licencia de conducir, así como de dictar los cursos de capacitación de conductores del servicio de transporte de personas y mercancías, los cursos de seguridad vial y sensibilización del infractor y las jornadas de reforzamiento en valores ciudadanos y seguridad vial.

Estrategias competitivas:

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

Liderazgo en costos:

Es una estrategia donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados.

Lealtad a la marca:

Compra repetida de un productos o servicio como resultado del valor percibido, la confianza y el vínculo generado entre cliente- empresa.

Posicionamiento:

El posicionamiento determina como el público percibe el producto y se diseñan o ponen en práctica estrategias tendientes a lograr la posición deseada.

Ventaja competitiva:

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

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

Existe relación entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.

3.1.2. Hipótesis alternativa

H1: Existe relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque la p-valor <0.05

3.1.3. Hipótesis nula

Ho: No existe relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque la p-valor >0.05

3.1.4. Hipótesis Específicas

- a. Existe relación significativa moderada entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.
- b. Existe relación significativa moderada entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.
- c. Existe relación significativa moderada entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.
- d. Existe relación significativa moderada entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.

3.2. Variables

3.2.4. Variable correlacional uno

V.C.1: Estrategias competitivas.

Son las acciones que llevan a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas necesarias para alcanzar tales objetivos.

a. Dimensiones

- Liderazgo en costos: Esta estrategia se apoya en la productividad y generalmente está ligada a economías de escala y efectos de experiencia. Su acento está esencialmente en la obtención de un precio mucho más bajo que el de los competidores.
- Diferenciación: El objetivo de esta estrategia es dotar al producto de cualidades distintivas importantes para el comprador y que lo diferencien de los productos de la competencia. El poder del mercado es consecuencia del elemento diferenciador.

3.2.5. Variable correlacional dos

V.C.2: Posicionamiento

Es una metodología que parte de entender cómo funciona la mente. Lo definimos “lo que diferencia al producto, a la empresa en la mente de los clientes”.

a. Dimensiones

- Calidad de servicio: Es la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.
- Lealtad a la marca: Se refiere a la compra repetida de un producto o servicio como resultado del valor percibido, la confianza y el vínculo generado entre cliente-empresa.

3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
V.C.1 Estrategias competitivas	<p>Es la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas que serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter M. , 2012)</p> <p>Las estrategias competitivas definen la opción estratégica de la empresa a partir de la posición relativa que ocupa con respecto a las unidades competidoras que actúan en su mercado. (Ardura, 2006)</p>	<p>Las estrategias competitivas se definen operativamente a través de las dimensiones liderazgo en costos y diferenciación.</p>	Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> • Interrelación de unidades • Integración vertical • Políticas discrecionales • Aprendizaje y derrama • Factores institucionales
			Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento de personal superior • Técnicas de servicio avanzado • Nivel y calidad altos de publicidad • Investigación superior de medios

V.C.2 Posicionamiento	<p>El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. (Al Ries Jack Trout)</p> <p>Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia". (Kotler,2006),</p>	<p>El posicionamiento se define operativamente a través de las dimensiones calidad de servicio y lealtad a la marca.</p>	Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Accesibilidad • Respuesta • Seguridad • Empatía
			Lealtad a la marca	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad verdadera • Lealtad latente • Lealtad fingida • Lealtad inexistente • Enfoque comportamental • Enfoque actitudinal

3.4. Metodología

3.4.4. Enfoque

Es de tipo cuantitativo, este enfoque se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2012)

Así mismo refiere que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernandez, Fernandez, & Batista, 2010) (p.5).

3.4.5. Tipo de Estudio

El tipo de estudio seleccionado en la investigación es del tipo no experimental sustancial. Basándonos en (Hernandez, Fernandez, & Batista, 2010), en el tipo de investigación no experimental no se manipularán deliberadamente las variables. Es decir en la investigación no se hace variar intencionalmente ninguna de las variables, en este caso solo se observará las situaciones existentes dentro de las escuelas de conductores y posteriormente analizarlos.

Sustancial: Es aquella que se orienta a resolver problemas fácticos, su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantea, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento con el objetivo de contribuir en la estructuración de las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada. (Carrasco, 2005).

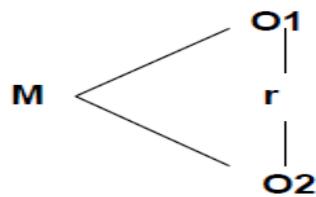
3.4.6. Diseño de Investigación

De acuerdo con (Aristides, 2012), el diseño de investigación descriptivo- correlacional evalúa la relación entre dos o más variables. Intenta explicar cómo se comporta una variable en comparación a otras.

La investigación es de tipo descriptivo- correlacional; descriptivo

porque se caracterizaron las variables de estudio con el fin de establecer su comportamiento; correlacional porque la finalidad de la investigación fue determinar el grado de relación o asociación existente entre las variables estrategias competitivas y posicionamiento mediante las técnicas estadísticas para poder aportar indicios sobre las posibles causas del problema.

El diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio

3.5. Población y Muestra

Población:

La población está conformada por 2016 (MTC, 2009) conformado por clientes cautivos de las escuelas de conductores. Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional son las siguientes:

- Sexo: Varones
- Edades comprendidas: entre 18-65 años de edad.
- Que pertenezcan a la PEA (Población Económicamente Activa)

Cuadro 4. Escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas

ESCUELA DE CONDUCTORES	CANTIDAD DE CLIENTES
SAN CRISTOBAL	673
BREVETES ABC	493
BREVETES APURÍMAC	300
CONDUCE PERÚ	285
SEÑOR DE LOS MILAGROS	265
TOTAL	2016

Fuente: elaboración propia

En el cuadro 4 se muestra la cantidad de personas que normalmente acuden a cada una de las escuelas existentes en el distrito de Andahuaylas.

Para determinar la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas. Siendo la fórmula utilizada la siguiente:

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población total

p= Probabilidad de éxito 50%

q= Probabilidad de fracaso 50%

E= Margen de error 5%

Z= Coeficiente de confiabilidad 95% (1.96)

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 2016}{0.05^2(2016 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 323$$

Muestra:

La muestra estará comprendida por 323 personas las cuales podrán responder a la encuesta estructurada formulada en la investigación. En este caso $n/N > E$ entonces procedemos al ajuste de muestra. (Carrasco, 2005).

$$\frac{n}{N} = \frac{323}{2016} = 0.16$$

Entonces 0.16 es mayor que 0.05 en tal sentido se debe ajustar la muestra de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Dónde:

n_0 : Muestra ajustada

n : Muestra inicial

N : Población

$$n_0 = \frac{323}{1 + \frac{323-1}{2016}} = 279$$

Entonces la muestra ajustada consta de 279 personas.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.4. Técnica

Recolección de información

Es aquella técnica que permitió obtener y recopilar información contenida en documentos relacionados con el problema y objeto de investigación.

Encuesta

La técnica de investigación que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue la encuesta, según (Arias, 2012), la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información.

3.6.5. Instrumento

Documentos escritos

Dentro de este rubro se considera todo escrito realizado sobre papel, en este caso libros a los cuales se acudió para la revisión bibliográfica y así sustentar la investigación y ésta pueda tener un contenido más desarrollado.

Cuestionario estructurado

Es el instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos. El cuestionario es estructurado, porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre-definidas. De esta forma el análisis estadístico resultará mucho más fácil.

La redacción del cuestionario contenía veintiocho ítems con alternativas debidamente cuantificadas para su posterior procesamiento con el estadígrafo SPSS 22.

La variable estrategias competitivas conformada por dos dimensiones, liderazgo en costos (7 ítems), diferenciación (7 ítems). Las alternativas de los ítems de esta variable tuvieron la siguiente valoración: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Neutral (3), En desacuerdo (2), y Totalmente en desacuerdo (1).

Del mismo modo, la variable posicionamiento conformada por dos dimensiones: calidad de servicio (6 ítems), lealtad a la marca (8 ítems). Esta variable tuvo un total de 14 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable posicionamiento tuvieron la siguiente valoración: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Neutral (3), En desacuerdo (2), y Totalmente en desacuerdo (1).

3.7. Métodos de análisis de Datos

En este trabajo de investigación los resultados se analizaron mediante la estadística descriptiva, ya que ésta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y / o medidas de resumen:

Para lo cual se utilizó un:

- Análisis cuantitativo: El proceso de análisis fue estadístico utilizando el programa estadístico informático Spss 22. Se hizo la tabulación de datos con el programa de Excel 2013 seguidamente se procesaron en el programa Spss 22 para obtener (tabla de frecuencias, gráficos de barras, coeficiente de Spearman) y para la contratación de hipótesis se utilizó medidas de la estadísticas inferencial (nivel de significancia).

- Análisis cualitativo: los cuadros estadísticos y gráficos elaborados mediante el programa Spss 22 fueron interpretados por el investigador.

Para la validación de los instrumentos, se utilizó el juicio de expertos, donde, se distribuyó a tres profesionales de la especialidad, quienes emitieron su opinión respecto a la redacción y contenido del cuestionario, indicando que el instrumento es aplicable a las unidades de estudio.

Además, la confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En general, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario de estrategias competitivas, arrojó un valor de 0,768 y un valor de 0.817 para el cuestionario de posicionamiento, tal como se muestra en el cuadro 5; por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente.

Cuadro 5. Estadísticos de fiabilidad.

Variable	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
Estrategias competitivas	.768	.768	14
Posicionamiento	.817	.817	14

Fuente: Elaboración propia

Según (Darren & Mallery, 2010) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Entonces asumimos que la aplicación del instrumento es de buena confiabilidad, ya que el coeficiente alfa es mayor a 8.

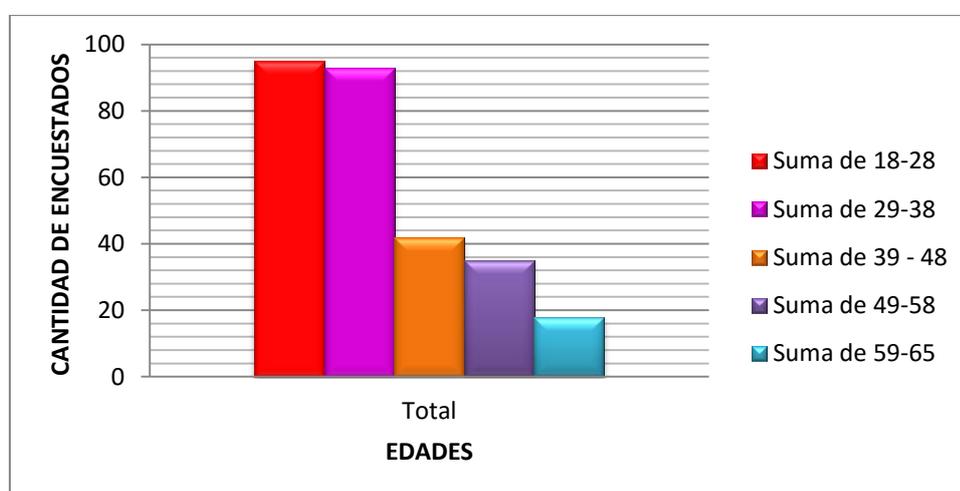
CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados encontrados, en dos niveles, en primer lugar el análisis es descriptivo de los datos generales y en segundo lugar el análisis inferencial realizado mediante el tratamiento estadístico en el programa Spss 22.

EDADES



Fuente: elaboración propia

Del total de clientes sometidos a la encuesta el 95% responden a las edades que oscilan entre 18 - 28 años, clientes que normalmente acuden a las escuelas de conductores con el fin de informarse sobre los costos y requisitos que implican la inscripción en los diversos cursos.

Del total de encuestados sometidos a la encuesta el 40% responden a las edades que oscilan entre 39-48 años, podemos afirmar que mayormente este grupo de personas acude a las escuelas de conductores con el fin de llevar algunos cursos complementarios.

Del total de encuestados sometidos a la encuesta el 15% responden a las edades que oscilan entre 59-65 años, como se observa es un grupo minoritario debido a que los clientes entre estas edades mayormente tienen una licencia de la categoría A1.

4.1.1. Variable Estrategias competitivas

A continuación se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de datos para la variable estrategias competitivas.

Tabla 1. Resultados variable estrategias competitivas en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

		ESTRATEGIAS COMPETITIVAS			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	.6	.7	.7
	EN DESACUERDO	11	3.1	3.9	4.7
	NEUTRAL	72	20.3	25.8	30.5
	DE ACUERDO	162	45.8	58.1	88.5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	32	9.0	11.5	100.0
	Total	279	78.8	100.0	
Perdidos	Sistema	75	21.2		
Total		354	100.0		

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1. Variable estrategias competitivas en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.



Fuente: elaboración propia

En la tabla 1 y el gráfico 1 se muestra que el 58,06% de los clientes están de acuerdo con las estrategias competitivas y el 25,81% de los clientes muestra una respuesta neutral. En conclusión, el mayor porcentaje de los clientes afirma estar de acuerdo con las estrategias competitivas implementadas por las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

a. Resultados dimensión liderazgo en costos

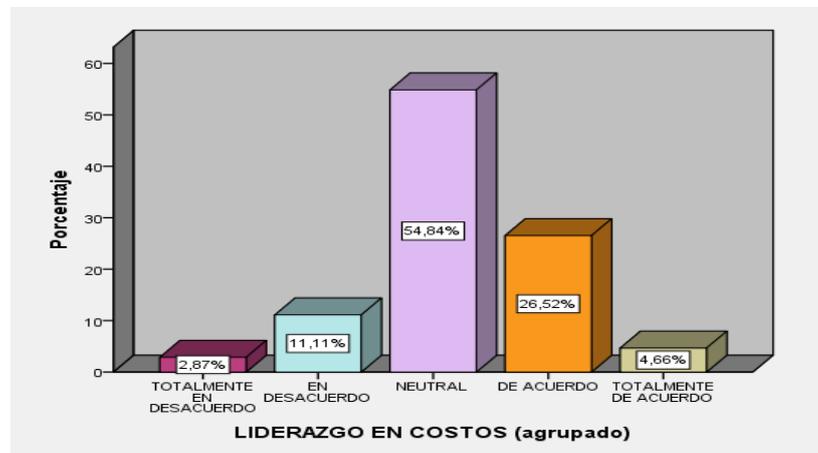
A continuación se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de datos para la dimensión liderazgo en costos.

Tabla 2. Resultados dimensión liderazgo en costos en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

		LIDERAZGO EN COSTOS			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	2.3	2.9	2.9
	EN DESACUERDO	31	8.8	11.1	14.0
	NEUTRAL	153	43.2	54.8	68.8
	DE ACUERDO	74	20.9	26.5	95.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	13	3.7	4.7	100.0
	Total	279	78.8	100.0	
Perdidos	Sistema	75	21.2		
Total		354	100.0		

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2. Dimensión liderazgo en costos en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.



Fuente: elaboración propia

En la tabla 2 y el gráfico 2 se muestra que el 54,84% de los clientes están de acuerdo con el liderazgo en costos y el 26,52% de los clientes muestra una respuesta neutral; es decir que no están en total acuerdo ni en total desacuerdo. En conclusión, el mayor porcentaje de los clientes afirma estar de acuerdo con el liderazgo en costos alcanzado por las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

b. Resultados dimensión diferenciación

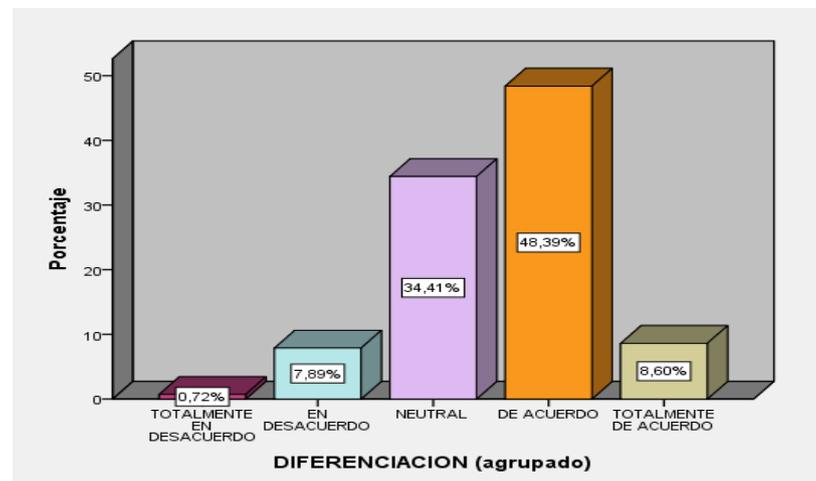
A continuación se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de datos para la dimensión diferenciación.

Tabla 3. Resultados dimensión diferenciación en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

		DIFERENCIACIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	.6	.7	.7
	EN DESACUERDO	22	6.2	7.9	8.6
	NEUTRAL	96	27.1	34.4	43.0
	DE ACUERDO	135	38.1	48.4	91.4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	24	6.8	8.6	100.0
	Total	279	78.8	100.0	
Perdidos	Sistema	75	21.2		
Total		354	100.0		

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Dimensión diferenciación en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.



Fuente: elaboración propia

En la tabla 3 y el gráfico 3 se muestra que el 48,39% de los clientes están de acuerdo con la diferenciación y el 34,41% de los clientes muestra una respuesta neutral; es decir que no están en total acuerdo ni en tal desacuerdo. En conclusión, el mayor porcentaje de los clientes afirma estar de acuerdo con diferenciación alcanzada por las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

4.1.2. Variable Posicionamiento

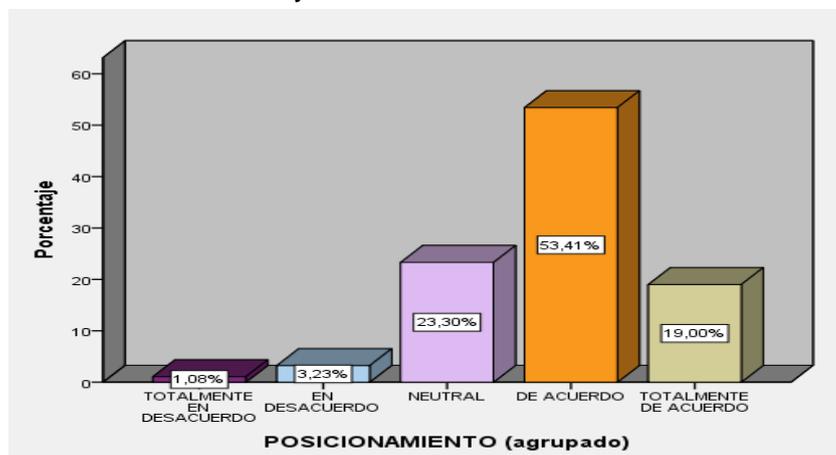
A continuación se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de datos para la variable posicionamiento.

Tabla 4. Resultados variable posicionamiento en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

		POSICIONAMIENTO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	.8	1.1	1.1
	EN DESACUERDO	9	2.5	3.2	4.3
	NEUTRAL	65	18.4	23.3	27.6
	DE ACUERDO	149	42.1	53.4	81.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	53	15.0	19.0	100.0
	Total	279	78.8	100.0	
Perdidos	Sistema	75	21.2		
Total		354	100.0		

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Variable posicionamiento en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.



Fuente: elaboración propia

En la tabla 4 y el gráfico 4 se muestra que el 53,41% de los clientes están de acuerdo con el nivel de posicionamiento y el 23,30% de los clientes muestra una respuesta neutral, es decir que no están en total de acuerdo ni en total desacuerdo. En conclusión, el mayor porcentaje de los clientes afirma estar de acuerdo con el posicionamiento logrado por las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

a. Resultados dimensión calidad de servicio

A continuación se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de datos para la dimensión calidad de servicio.

Tabla 5. Resultados dimensión calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

		CALIDAD DE SERVICIO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	1.7	2.2	2.2
	EN DESACUERDO	16	4.5	5.7	7.9
	NEUTRAL	107	30.2	38.4	46.2
	DE ACUERDO	116	32.8	41.6	87.8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	34	9.6	12.2	100.0
	Total	279	78.8	100.0	
Perdidos	Sistema	75	21.2		
Total		354	100.0		

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Dimensión calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.



Fuente: elaboración propia

En la tabla 5 y el gráfico 5 se muestra que el 41,58% de los clientes están de acuerdo con la calidad de servicio y el 38,35% de los clientes muestra una respuesta neutral; es decir que no están en total de acuerdo ni en total desacuerdo. En conclusión, el mayor porcentaje de los clientes afirma estar de acuerdo con la calidad de servicio ofrecida por las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

b. Resultados dimensión lealtad a la marca

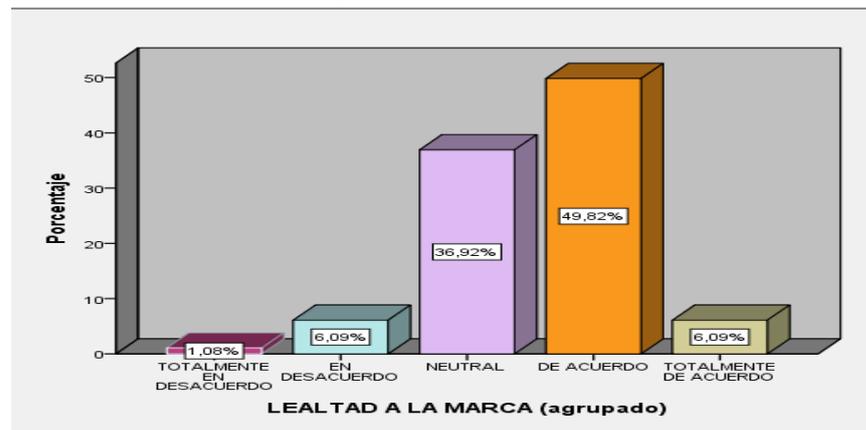
A continuación se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de datos para la dimensión lealtad a la marca.

Tabla 6. Resultados dimensión lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

		LEALTAD A LA MARCA			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO EN	3	.8	1.1	1.1
	DESACUERDO EN	17	4.8	6.1	7.2
	NEUTRAL	103	29.1	36.9	44.1
	DE ACUERDO	139	39.3	49.8	93.9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	17	4.8	6.1	100.0
	Total	279	78.8	100.0	
Perdidos	Sistema	75	21.2		
Total		354	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Dimensión lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.



Fuente: elaboración propia

En la tabla 6 y el gráfico 6 se muestra que el 49,82% de los clientes están de acuerdo con la lealtad a la marca y el 36,92% de los clientes muestra una respuesta neutral, es decir que no están en total de acuerdo ni en total desacuerdo. En conclusión, el mayor porcentaje de los clientes afirma ser leal a la marca de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

4.1.3. Correlación entre las variables, estrategias competitivas y posicionamiento

Siendo el objetivo general analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas. Se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: No existe relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque que la p-valor > 0.05

H1: Existe relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque que la p-valor < 0.05

Tabla 7. Correlación entre las variables estrategias competitivas y posicionamiento en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

			ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (agrupado)	POSICION AMIENTO (agrupado)
Rho de Spearman	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 279	,510** .000 279
	POSICIONAMIENT O (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,510** .000 279	1.000 279

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 7, el valor "sig." es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas. El coeficiente de correlación es de 0,510 es decir existe una correlación positiva moderada.

- a. Correlación entre las dimensiones liderazgo en costos y calidad de servicio.

Siendo el primer objetivo específico analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las Escuelas de Conductores en el distrito de Andahuaylas, se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: No Existe relación significativa moderada entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque que la p-valor > 0.05.

H1: Existe relación significativa moderada entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque que la p-valor < 0.05.

Tabla 8. Correlación entre las dimensiones liderazgo en costos y calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

			LIDERAZGO EN COSTOS (agrupado)	CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)
Rho de Spearman	LIDERAZGO EN COSTOS (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 279	,442** .000 279
	CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,442** .000 279	1.000 279

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 8, el valor "sig." es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas. El coeficiente de correlación es de 0,442 es decir existe una correlación positiva moderada.

- b. Correlación entre las dimensiones liderazgo en costos y lealtad a la marca.

Siendo el segundo objetivo específico analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: No Existe relación significativa moderada entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque que la p-valor > 0.05.

H1: Existe relación significativa moderada entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque que la p-valor < 0.05.

Tabla 9. Correlación entre las dimensiones liderazgo en costos y lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

			LIDERAZGO EN COSTOS (agrupado)	LEALTAD A LA MARCA (agrupado)
Rho de Spearman	LIDERAZGO EN COSTOS (agrupado)	Coeficiente de correlación	1.000	,508**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	279	279
	LEALTAD A LA MARCA (agrupado)	Coeficiente de correlación	,508**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	279	279

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 9, el valor "sig." es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas. El coeficiente de correlación es de 0,508 es decir existe una correlación positiva moderada.

c. Correlación entre las dimensiones diferenciación y calidad de servicio.

Siendo el tercer objetivo específico analizar la relación que existe entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: No Existe relación significativa moderada entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque que la p-valor > 0.05.

H1: Existe relación significativa moderada entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque que la p-valor < 0.05.

Tabla 10. Correlación entre las dimensiones liderazgo en costos y calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

			DIFERENCIACIÓN (agrupado)	CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)
Rho de Spearman	DIFERENCIACIÓN (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	,560**
		N	279	279
	CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,560**	1.000
		N	279	279

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 10, el valor "sig." es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas. El coeficiente de correlación es de 0,560 es decir existe una correlación positiva moderada.

d. Correlación entre las dimensiones diferenciación y lealtad a la marca.

Siendo el cuarto objetivo específico analizar la relación que existe entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: No Existe relación significativa moderada entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque que la p-valor > 0.05.

H1: Existe relación significativa moderada entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, porque que la p-valor < 0.05.

Tabla 11. Correlación entre las dimensiones liderazgo en costos y lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

			DIFERENCIACIÓN (agrupado)	LEALTAD A LA MARCA (agrupado)
Rho de Spearman	DIFERENCIACIÓN (agrupado)	Coeficiente de correlación	1.000	,501**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	279	279
	LEALTAD A LA MARCA (agrupado)	Coeficiente de correlación	,501**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	279	279

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 11, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa entre diferenciación y lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas. El coeficiente de correlación es de 0,501 es decir existe una correlación positiva moderada según indica el cuadro 6 desarrollado por (Darren & Mallery, 2010)

Cuadro 6. Cuadro de significado de la correlación

Valor	Significancia
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

4.2. Discusión

La presente investigación hace referencia a las estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.

Con referencia al objetivo general, cabe precisar que las estrategias competitivas se relacionan con el posicionamiento de cada una de las empresas presentes en el mercado.

En relación al resultado general, se destaca que la evidencia estadística de correlación es de 0.510 donde se demuestra que existe una relación positiva media, es decir que a medida que se vayan aplicando las estrategias competitivas, se irá logrando un mayor posicionamiento. En este sentido se afirma lo que enuncia (Kotler, 2006); el concepto de las estrategias competitivas está vinculado al posicionamiento; las posiciones sólidas no se pueden crear solo con falsas promesas. Si una compañía posiciona su producto como el que ofrece la calidad y,

el servicio mejores, entonces debe proporcionar la calidad y el servicio prometidos. Por consiguiente, el posicionamiento se inicia con la diferenciación real de la oferta de mercadotecnia de la compañía, de manera que dé a los consumidores más valor que las ofertas de la competencia.

La atractividad y la posición competitiva en el sector empresarial hacen que la elección de la estrategia competitiva sea retadora. Mientras que lo atractivo del sector empresarial es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos atractivo.

Para poder posicionarse de esta forma en la mente y preferencia de los consumidores es necesario conocer la realidad del mercado, encontrar el detalle que hará la diferencia, tener los recursos para convertir en realidad las promesas y hacer énfasis en la diferenciación porque hoy en día vive el producto que se percibe mejor.

Ya se vio que es posible diferenciar cualquier empresa o marca. La mercancía en sí no existe. Una empresa, en vez de pensar que vende una "mercancía", debe considerar que tiene en sus manos un "producto indiferenciado" que puede transformar en una "oferta diferenciada".

Para el primer objetivo específico se tiene como evidencia estadística de correlación de 0.442, en este sentido se tiene una correlación positiva moderada, entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio; lo que implica tener mayor resistencia económica y margen de maniobra para bajar el precio del producto, bien sea porque la competencia inicia una guerra de precios o por aparición de productos sustitutos (flexibilidad en el precio). Tener mayor resistencia económica y margen de maniobra para resistir las variaciones de precio de las materias primas. Y establecer una barrera de entrada al mercado de muy difícil superación para la competencia, porque esta tiene que ser capaz de igualar el precio y ofrecer una calidad similar o porque resulta más difícil crear productos y servicios nuevos más baratos y mejores (gran presencia en el mercado).

En los resultados obtenidos podemos ver que un porcentaje considerable de la muestra se mantiene neutral a la calidad de servicio, podemos inferir que en esta situación el liderazgo en costos está perdiendo de vista las necesidades de los clientes y los movimientos de los competidores, uno de los riesgos que implica asumir el liderazgo en costos.

Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que los competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible, se aplica esta estrategia con el fin de ofrecer una calidad similar o porque resulta crear productos o servicios nuevos más baratos y mejores (gran presencia en el mercado). Sin embargo el término calidad según (Vasquez, 2007) debería ser comprendida por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.

En el segundo objetivo específico planteado encontramos que la evidencia estadística de correlación es de 0.508, es decir existe un correlación positiva moderada entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca; la lealtad es un profundo compromiso de recompra, o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro, a pesar de los factores situacionales y de los esfuerzos de marketing que potencialmente pudieran causar cambios en el comportamiento (Kotler, 2006); si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria. Los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por tanto la aplicación de la estrategia liderazgo en costos implica someterse a las condiciones del mercado ya que esto permitirá que se logre más ventas, esto puede hacer que se genere la lealtad a la marca que viene presentada en un nivel más alto cuando los consumidores están involucrados personalmente con la marca y

descubren que la compra es riesgosa. En este caso la marca es una fuente de autoidentificación propia.

Los consumidores conscientes por el precio pueden presentar una mayor disposición a ser fieles con aquella empresa que les ofrezca un menor costo por su canasta de compra. Así mismo, puede estar dispuesto a reducir el precio promedio pagado por sus productos aprovechando promociones, ofertas y descuentos realizados, más que efectuar una extensiva búsqueda y visita de diferentes empresas, con los respectivos costos que ello conlleva. En consecuencia, considerando el razonamiento precedente, se propone que un consumidor más consciente por el precio es menos leal a la marca de producto y más fiel a la empresa que un consumidor menos consciente por el precio

En el tercer objetivo planteado encontramos que la evidencia estadística de correlación es de 0.560, es decir que existe una correlación positiva moderada entre la diferenciación y la calidad de servicio; la diferenciación además de distinguir sus productos físicos también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Para (Varadajan, 1987), el desarrollo de productos que sean percibidos como artículos claramente diferentes al resto de la oferta existente en el mercado y superiores en algún aspecto exige una adecuada comprensión de las necesidades de los consumidores y de los cambios que se producen en el mercado.

Por otro lado la estrategia de diferenciación implica Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes, esto supone que algunas veces se vean neutrales a los cambios que podrían ocurrir en una empresa, más aun en una escuela de conductores porque a medida que se vayan diversificando los productos el factor precio va variando, ocasionando así que los clientes puedan variar sus decisiones.

La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio, esta afirmación define que los clientes suponen calidad de servicio a través de la diferenciación. Por tanto, un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. Un diferenciador no puede ignorar su

posición en costos, porque su precio superior sería anulado por una posición en costos marcadamente inferior.

En el cuarto objetivo planteado la evidencia estadística de correlación es de 0.501, es decir existe una correlación positiva moderada entre la diferenciación y la lealtad a la marca, según (Porter M. , 1990) en una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio; la estrategia de diferenciación que la empresa utilice debe dirigirse a un segmento del mercado y entregar el mensaje de que el producto es positivamente distinto de todos los demás productos similares, esta afirmación aún no se ve intensificada en el grupo objetivo, es decir que los clientes podrían no percibir la aplicación de esta estrategia.

Para implementar esta estrategia en una empresa es necesario realizar un estudio de las necesidades y preferencias de los consumidores y precisar si es conveniente agregar características diferenciadas a un producto único. Esta estrategia le da a la empresa la oportunidad de cobrar por un producto un precio mayor a de la competencia, además de crear y mantener la lealtad del cliente. (David 2013).

CONCLUSIONES

1. Con relación al objetivo general: Analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores mediante la aplicación del cuestionario estructurado en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor de “sig.” es de 0.000 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95 % que existe relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento. Asimismo la correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,510, entonces se concluye que existe una correlación positiva moderada.
2. Con relación al primer objetivo específico: Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.
3. Con relación al segundo objetivo específico: Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.
4. Con relación al tercer objetivo específico: Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

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

SUGERENCIAS

1. Los gerentes de las escuelas de conductores deben implementar mejoras en el diseño de las estrategias competitivas y ser plasmada en un documento por escrito, de tal forma que pueda haber un antecedente, para que pueda realizarse correctamente un control de la eficacia de las estrategias planteadas dentro de la institución, en función a los objetivos cumplidos.
2. En relación a la dimensión liderazgo en costos, se sugiere mejorar el aspecto de la interrelación de unidades, es decir el trabajo mancomunado entre las distintas áreas; integración vertical viendo las necesidades que puedan tener los clientes internos llamados también Stakeholders y factores institucionales para mejorar la calidad de servicio y posicionarse más en el mercado.
3. En relación a la dimensión diferenciación, se sugiere mejorar en la capacitación del personal encargado de la atención al cliente, y el replanteamiento de los medios utilizados para la publicidad de las escuelas de conductores.
4. En relación a la dimensión calidad de servicio se sugiere que entre las políticas de las escuelas de conductores debe estar plasmado la confiabilidad y accesibilidad a los servicios buscando siempre reducir los tiempos de espera de los clientes.
5. En relación a la dimensión lealtad a la marca se sugiere seguir analizando el mercado y determinar el empleo de diversas estrategias con el fin de mantener la fidelidad de los clientes y seguir abarcando más cuota de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Al Ries, J. T. (1981). *Posicionamiento*. New York: Mc Graw Hill.
- Ardura, I. R. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Editorial UOC.
- Arevalo, M. L. (2009). *La tecnología de la información dentro de la estrategia competitiva de las PYMES*. Piura.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Aristides, V. H. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima.
- Avanto, R. A. (2008). *Estrategias de marketing de servicios educativos para posicionamiento*. Lima.
- Bedoya, J. H. (31 de Mayo de 2007). *Gerencia y negocios en Hispanoamérica*. Recuperado el 4 de Agosto de 2015, de Gerencia y negocios en Hispanoamérica: http://www.degerencia.com/articulo/10_indicadores_que_miden_la_efectividad_de_l_mercadeo
- Belio, J. L. (2012). *Claves para gestionar precio, producto y marca*. Madrid: Wolters Kluwer España S.A.
- Bernal, C. A. (2012). *Metodología de la investigación* (tercera ed.). Colombia: Pearson Educacion.
- Bojanin, R. R. (2006). *Hospital marketing management*. New Jersey: Wiley.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Casilda, R. (1995). Evolución y estrategias competitivas de la banca española. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 8-70.
- Darren, G., & Mallery, P. (2010). *SPSS para Windows Paso a paso : Una guía sencilla y Referencia*. Pearson Higher Education.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estrategica* (Novena ed.). México: Pearson Prentice Hall.

- Delgado, E. (2004). Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 16-24.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Ferrell, O. y. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta ed.). México: Cengage Learnig Editores S.Ade C.V.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México S.A C.V.
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica: conceptos , técnicas y aplicaciones*. Madrid: Ed. Civitas.
- Hall, R. (1980). *Estrategias de supervivencia*. Harvard Business Reviw.
- Hax, A. C. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Gránica S.A.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Batista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: MC. Graw Hill.
- Huertas, E. (1991). La competitividad de las empresas y la política de defensa de la competencia. *Revista Vasca de Economía*, 50-69.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad?* Bogotá: Grupo editorial norma.
- Jhonson, G. (2006). *Dirección estratégica*. Canadá: Pearson Education.
- Juran, J. (2005). *Evaluaciones críticas en negocios y gestión*. Psychology press.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados* . Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing* (Décima segunda ed.). México: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Amstrong. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava ed.). México: Pearson educación.
- Kunmar, K. (2002). *Marketing orientado y liderazgo*. Business Research.

- Luque, R. (2007). *Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implementación a través de las perspectivas financieras y de clientes que componen el cuadro de mando integral*. Barquisimeto.
- MTC. (2009). Recuperado el 28 de Setiembre de 2015, de Registro Nacional de Capacitación de Conductores: <http://regnacsanciones.mtc.gob.pe/CentroInstruccion/frmPlanillasEnviadasMTC.aspx>
- Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Perez, M. S. (2006). *Casos de marketing y estrategia*. Barcelona: Editorial UOC.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Editorial Continental.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Secsa.
- Porter, M. (2012). *Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones piramide.
- Ries, A. (1981). *Marketing de Servicios*. Madrid: Anaya Multimedia- Esic Editorial.
- Rodriguez, S. (2002). *Lealtad y valor en la relación del consumidor*. Granada.
- Sardon, A. G. (2007). *Creación de una estrategia de desarrollo y posicionamiento para el colegio Carrusell- Leonardo Da Vinci de la ciudad de Tacna- Perú*. Chile.
- Tenorio, N. C. (2014). *Propuesta de una estrategia de posicionamiento para la escuela secundaria técnica N° 64*. México.
- Varadajan, D. M. (1987). *Adaptabilidad estratégica y firme ejecución*. Journal of marketing.
- Vasquez, B. L. (2007). *Publicidad Emocional*. Madrid: Esic Editorial.
- Walker, O. (1987). *El rol del marketing en la implementación de estrategias empresariales*. Journal of marketing.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado Señor:

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad conocer el nivel de posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, Así que le agradeceremos ser lo más sincero posible.

Instrucciones: Lea atentamente y marque con una X en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad: ()

Ocupación: 0. Agricultor () 1. Comerciante () 2. Transportista ()

Para evaluar las variables, marcar con una "x" en el casillero correspondiente según a la siguiente escala:

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

N°	ITEM	5	4	3	2	1
	VARIABLE: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS					
	LIDERAZGO EN COSTOS					
1	¿Ud. considera que las escuelas y las clínicas especializadas trabajan conjuntamente y por tal motivo los precios en los cursos de profesionalización, recategorización y revalidación son bajos?					
2	¿La flota vehicular para las prácticas de manejo que cada escuela posee es suficiente para abastecer a los inscritos en las diversas categorías?					
3	¿Ud. considera que el cobro del servicio por cada una de las categorías está al alcance de su bolsillo?					
4	¿Considera que las escuelas está invirtiendo en la capacitación al personal a cargo de la atención al cliente?					
5	¿Ud. prefiere pagar menos y dejar de recibir las clases teóricas y las prácticas de manejo?					
6	¿Ud. considera que debería recibir más por los pagos que realizó por la matrícula en los diversos cursos?					
7	¿Está conforme con las clases teóricas y prácticas o considera que se deberían contratar más instructores?					

	DIFERENCIACIÓN	5	4	3	2	1
8	¿Los instructores de práctica de manejo de las escuelas de conductores son pacientes y están capacitados para ese trabajo?					
9	¿Considera que las escuelas deberían tener oficinas en distintos lugares y facilitarle a Ud. la información necesaria para matricularse en los diversos cursos?					
10	¿Las técnicas como la publicidad y la promoción de ventas son las técnicas más adecuadas para captar más clientes?					
11	¿La ubicación de las escuelas de conductores es buena y hace que Ud. se demore menos en matricularse y realizar sus trámites?					
12	¿El personal de dichas empresas tiene un trato cordial con todos los clientes?					
13	¿La imagen de la institución será un factor favorable para que Ud. acuda siempre por los servicios ofrecidos?					
14	¿Al acudir a una escuela de conductores Ud. puede decir que encuentra todo lo que ha buscado para hacer sus trámites en la Dirección Sub Regional de Transportes?					
	VARIABLE POSICIONAMIENTO					
	CALIDAD DE SERVICIO	5	4	3	2	1
17	¿Considera que al matricularse en algún curso y el pago que realizó garantizará que recibirá la instrucción teórica y práctica?					
18	¿Los precios y el lugar de ubicación son de fácil acceso y responden a sus necesidades?					
19	Como cliente nuevo ¿Podría confiar en la seguridad que dichas empresas proclaman brindar?					
20	¿Ud. Siente que el personal que le ofrece los servicios es más atento y absuelve todas sus consultas?					
21	¿Las fichas sobre señalización de tránsito y requisitos para matricularse en las diversas categorías son entendibles y están a la vista de todos?					
22	¿Los instructores teóricos y los de práctica de manejo están preparados para el dictado de clases y absuelven todas las dudas que pueda tener el alumno?					
	LEALTAD A LA MARCA	5	4	3	2	1
23	¿Se considera cliente fiel a los servicios ofrecidos por las escuelas de conductores?					
24	¿Ud. considera que la publicidad en radio hace que siempre tenga presente el nombre de una de las escuelas de conductores existentes?					
25	¿Sabe cuántas escuelas de conductores existen en el distrito de Andahuaylas?					
26	¿Alguna vez se sintió insatisfecho con los servicios ofrecidos en las escuelas de conductores?					
27	¿Alguien cercana a Ud. influye en la decisión de acudir a los establecimientos de las escuelas de conductores?					
28	¿Ud. se interesa más por el precio que le puedan ofrecer antes que la legalidad de los cursos en las escuelas de conductores?					
29	¿Ud. se considera un cliente que prefiere pagar lo que le puedan decir a cambio de recibir más días de teoría y práctica?					
30	¿Los regalos y algunos descuentos que le puedan ofrecer hacen que Ud. pueda preferir una de las tantas escuelas existentes en el mercado andahuaylino?					

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: HENRY WILFREDO AGREDA CERNA
Grado Académico: MAGISTER EN ADM. DE LA EDUCACIÓN
Fecha: 10.11.15

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

MEJORAR LAS PREGUNTAS REFERIDAS A SUS DIMENSIONES.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

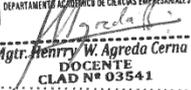
REVISAR DIMENSIONES E INDICADORES

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Mgtr. Henry W. Agreda Cerna
DOCENTE
CLAD N° 03541
Sello y Firma del Evaluador
DNI: 18142062

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: John Peter Aguirre Landa
Grado Académico: Licenciado en Administración
Fecha: 10/11/2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Mejorar la redacción de las preguntas. Usar un lenguaje claro y sencillo, entendible para el encuestado.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Incluir el aspecto práctico (no solo teórico) en las dimensiones de liderazgo en costo y calidad de servicio.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Población: 206 habitantes MUESTRA: 67 habitantes
la cantidad de la muestra no es representativa de la población. Revisar la muestra.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

Después de levantar las observaciones realizadas


Sello y Firma del Evaluador
DNI: 7902395

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Ronald Trujillo Román
Grado Académico: Licenciado en Administración de Empresas
Fecha: 09/11/15

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

En lo posible mejorar la redacción de las preguntas, que sea entendible para los encuestados.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Redefinir las dimensiones y los indicadores.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

Considere las sugerencias y proceda, aplique el instrumento.


Lic. Adm. Ronald Trujillo Román
PROMOTOR

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 09821970

Matriz de consistencia

TÍTULO: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU RELACIÓN CON EL POSICIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES EN EL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS, 2015.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿De qué manera las estrategias competitivas se relacionan con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera el liderazgo en costos se relaciona con la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015? • ¿De qué manera el liderazgo en costos se relaciona con la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015? • ¿De qué manera la diferenciación se relaciona con la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015? • ¿De qué manera la diferenciación se relaciona con la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015? 	<p>OBJETIVO GENERAL: Analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores mediante la aplicación del cuestionario estructurado en el distrito de Andahuaylas, 2015.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. • Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. • Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. • Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. 	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Existe relación entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación significativa moderada entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. • Existe relación significativa moderada entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. • Existe relación significativa moderada entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. • Existe relación significativa moderada entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015. 	<p>VARIABLE CORRELACIONAL 1: Estrategias competitivas Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en costos • Diferenciación <p>VARIABLE CORRELACIONAL 2: Posicionamiento Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de servicio • Lealtad a la marca
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>MÉTODO: El tipo de investigación es sustancial. NIVEL: La investigación es de carácter Descriptivo-Correlacional.</p>	<p>POBLACIÓN: 2016 habitantes. MUESTRA: 279 habitantes</p>	<p>TÉCNICAS: Encuesta INSTRUMENTO: Cuestionario estructurado TRATAMIENTO ESTADÍSTICO: Los datos fueron procesados en el programa SPSS 22.</p>	

**PLAN DE MARKETING Y POSICIONAMIENTO PARA LA ESCUELA DE
CONDUCTORES SEÑOR DE LOS MILAGROS.**

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente plan de mercadotecnia se muestra un estudio sobre las estrategias que buscan posicionar la marca de la Escuela de Conductores Señor de los Milagros, el análisis se realizó en base a las necesidades de la organización y a su mercado. Este estudio se llevó a cabo en el año en curso con la finalidad de que el empresario lo adopte y lo ejecute según su conveniencia.

La primera herramienta utilizada para conocer el diagnóstico actual de la empresa fue el análisis FODA que describe los elementos fuertes que tiene la empresa para hacer frente a sus nuevos retos, así como las debilidades que deben ser mejoradas.

La propuesta muestra la situación actual de la empresa como son sus servicios, clientes, mercado, y el entorno en el que operan con la finalidad de conocerlas y proponer mejoras para el plan de mercadotecnia.

A partir de esto se formulan algunas estrategias para la mezcla de mercadotecnia, como son:

- Incrementar la prestación de servicios en un 20% durante el año en curso.
- Mejorar el servicio y la satisfacción de los clientes cautivos.
- Fidelizar a los clientes cautivos, aplicando la ampliación de la línea de servicios en un 15%.
- Aumentar en un 25% la participación en el mercado gracias a la publicidad y precios nuevos establecidos para los distintos cursos.
- Contar con el personal debidamente capacitado en atención al cliente.

En base a los objetivos anteriores, se plantearon las estrategias para el logro de éstos:

- Integración vertical con el fin de mejorar la satisfacción y compromiso de los proveedores y colaboradores.
- Alianzas estratégicas con la Municipalidad Provincial de Andahuaylas y las clínicas especializadas.
- Estrategias de diferenciación y liderazgo en costos con el fin de mantener el posicionamiento.

INTRODUCCIÓN

Plan de mercadotecnia para la escuela de conductores Señor de los Milagros, empresa que hoy en día tiene el gran reto de sobrevivir en el mercado de la educación, el fin del estudio es determinar las estrategias que pueden mejorar el posicionamiento de ésta.

La aplicación del nuevo reglamento de tránsito exige que cada una de las empresas en este rubro estén a la vanguardia de mejorar sus servicios implementando las diversas exigencias que el reglamento establece. El objetivo de cada empresa es mantener la fidelidad de los clientes a través de la prestación de servicios de calidad y más aún acompañados de precios competitivos.

La calidad en los servicios determina el nivel de posicionamiento alcanzado por cada una de estas empresas, la calidad no se lograría si es que los colaboradores no estuvieran preparados para ofrecerlo y los servicios no fueran los adecuados a cada una de las necesidades de los clientes cautivos.

El propósito de este plan es brindar al empresariado inmerso en este rubro el sentido de visión que permita incrementar las ventas, mantener los clientes cautivos y captar a los clientes potenciales a fin de buscar la rentabilidad empresarial.

I. GENERALIDADES

1.1. GIRO DEL NEGOCIO

La escuela de conductores Señor de los Milagros es una persona jurídica autorizada por la DGTT para impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los postulantes a obtener una licencia de conducir, así como de dictar los cursos de capacitación de conductores del servicio de transporte de personas y mercancías, los cursos de seguridad vial y sensibilización del infractor y las jornadas de reforzamiento en valores ciudadanos y seguridad vial.

Tiene como responsabilidad social de formar conductores éticos y responsables. Además de brindarles la seguridad de aprender en vehículos modernos mecánicos y automáticos, con instructores altamente calificados con el objetivo de ofrecer al alumno un óptimo aprendizaje y con la seguridad de prevenir posibles incidentes.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Hasta hace 5 años atrás el Ministerio de Transportes y Comunicaciones se encargaba de instruir a los alumnos para que éstos puedan obtener su licencia de conducir, pero a través de la aprobación del Decreto Supremo 040-2008- MTC que faculta a las Escuelas de Conductores el desarrollo de capacitaciones a todas las personas que cumplan con los requisitos para obtener la licencia de conducir, en este Decreto también se dictaminan los requisitos que debe cumplir este tipo de empresas para seguir funcionando y no ser multadas o en el peor de los casos depuradas.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) publicó un proyecto del nuevo Reglamento Nacional de Licencias de Conducir, con el objetivo de generar mayores exigencias a los conductores, simplificar algunos trámites y promover nuevos centros de evaluación.

Uno de los principales cambios que trae la norma será que en adelante, cuando un conductor cometa una infracción y su licencia de conducir sea suspendida, culminada el período de sanción, para volver a habilitar su licencia deberá nuevamente aprobar un examen de manejo.

Este proyecto busca también que las escuelas de conductores mejoren las condiciones de capacitación a través de la implementación de equipos sofisticados a fin de regular la asistencia a las clases teóricas y prácticas de los alumnos.

Que mediante la resolución directoral N° 3330-2013 MTC la escuela de conductores Señor de los Milagros con parte diario N° 090415 de fecha 02 de julio del 2013, queda autorizada a brindar sus servicios en el distrito y provincia de Andahuaylas en el Jirón César Vallejo 385. Los servicios ofrecidos en esta empresa son:

- Cursos de profesionalización en la categoría A1
- Cursos de revalidación en las categorías A1, AIIa, AIIb, AIIIa, AIIIb, AIIIc.
- Cursos de regategorización AIIa, AIIb, AIIIa, AIIIb, AIIIc.
- Cursos de sensibilización en las distintas categorías.
- Cursos de capacitación anual en transporte de carga y pasajero.

II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la capacitación integral de personas individuales, en técnicas de conducción teórico y práctica de vehículo. A través de la calidad de nuestro servicio acorde a los valores y al respeto de las normas de tránsito, acompañado de la modernidad en los equipos e instalaciones.

VISIÓN

Ser la empresa líder en el Perú en la formación integral de conductores a través de la capacitación continua y la implementación de modernos equipos a fin de brindar la calidad de servicio en los temas de aprendizaje y educación vial.

III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La empresa maneja los servicios de formación en las modalidades de profesionalización, recategorización, revalidación y capacitación anual en transporte de pasajeros y mercancías, ofrecidas en la oficina principal.

Actualmente con la implementación progresiva del nuevo reglamento se busca tener lo mejor en la tecnología e innovaciones para poder cumplir con las exigencias del mercado que cada vez es más connotada.

El mercado en este sector es más competitivo y exigente ya que los clientes pretenden recibir servicios de calidad a costos accesibles y de este factor depende el grado de posicionamiento de las marcas de cada una de las escuelas en el distrito de Andahuaylas.

La escuela de conductores Señor de los Milagros a lo largo de los tres años de funcionamiento ha logrado posicionarse a través de la aplicación de las estrategias genéricas de Porter el trabajo de seguir creciendo en el mercado queda a seguir siendo gestionada a través del acompañamiento de las diversas estrategias que puedan concordar con las establecidas para generar ventaja competitiva.

3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.

El tipo de mercado al cual está enfocada la escuela es al servicio de formación en general, debido a la amplia gama de servicios los cuales quedan autorizados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, este mercado es local debido a que los cursos impartidos solo son vigentes dentro de la región Apurímac, el mercado está segmentado y fijado al aspecto geográfico y demográfico.

3.2. SITUACIÓN EN EL SERVICIO

Actualmente el servicio de estas empresas ha sido reconocido por presentar los precios más bajos y muy diferenciados. Cada vez se percibe que la competencia ínsita a enfocarse más en la entrega de un mejor servicio a los costos más bajos en el mercado.

Con el manejo de las estrategias competitivas de liderazgo en costos y diferenciación se busca entregar más y recibir menos, se busca apoyar el aumento del número de clientes reales de la organización, así como la posición en el mercado; ayudando con ello en el incremento de las ventas.

3.3. SITUACIÓN COMPETITIVA

La empresa tiene un grupo de competidores en la región que de la misma forma están muy bien posicionados en el mercado por antigüedad, capacidad de respuesta y servicios diversificados. Sin embargo la ventaja competitiva de esta escuela es ofrecer un acompañamiento consecutivo un valor agregado que otras escuelas no están en la facultad de ofrecer, éstas solamente se dedican a brindar la capacitación para cada una de las categorías como función básica.

3.4. ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN.

La empresa tiene sus propios servicios y la distribución se realiza a través de las diversas oficinas instaladas a nivel de la región Apurímac los cuales son los medios más utilizados para captar clientes potenciales.

3.5. SEGMENTO DEL MERCADO

El segmento de mercado a los cuales está enfocada la escuela está dado por lo geográfico y demográfico.

- Geográfico: a nivel del departamento de Apurímac.
- Demográfico: personas mayores de 18 años.

IV. ANÁLISIS FODA

Este análisis ayudó a identificar y diferenciar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado, también a determinar factores que puedan favorecer a obstaculizar el logro de los objetivos en la empresa

4.1. FORTALEZAS

- Antigüedad en el mercado.
- Diversidad de proveedores a nivel nacional que permiten reducir costos.
- Calidad en el servicio.
- Manejo de una gran variedad de servicios.
- Oficinas de atención al cliente a nivel del ámbito regional.
- Entrega justo a tiempo.
- Local con distribución adecuada para impartir clases teóricas.
- Personal capacitado en la atención al cliente.

4.2. DEBILIDADES

- No cuenta con local propio
- Condiciones inadecuadas en el circuito de práctica de manejo.
- Flota vehicular en cantidades reducidas.
- Oficinas de atención al cliente con personal poco capacitado.
- No se tiene un amplio espacio para el cliente en la sucursal.
- No se cuenta con equipos promocionales.
- Menores índices de publicidad.
- Material educativo inadecuado.

4.3. OPORTUNIDADES

- Aumento de las ventas por medio de nuevas estrategias promocionales.
- Ampliación de la base de clientes.
- Nuevo servicios.
- Mejoras de tecnología en la empresa.
- Alianzas estratégicas con empresas del rubro.
- Penetrar mercados en otros distritos aledaños.

4.4. AMENAZAS

- Apertura de nuevas sucursales de empresas en este rubro.
- Implementación del nuevo reglamento de licencias para vehículos terrestres.

- Concertación de precios que hacen que las ganancias sean mínimas.
- Inversión en más publicidad por parte de los competidores.
- Aumento de precios de proveedores.
- Mayores exigencias en la obtención de la licencia de conducir.

Con base en el desarrollo del análisis FODA anteriormente presentado, se establecieron objetivos para la organización, así como estrategias y programas de acción para ayudar el alcance de objetivos y la mayor participación en el mercado.

V. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- Incrementar la participación en el mercado en un 30% por medio de promociones ya sean por anuncios publicitarios TV, radio o revistas.
- Incremento del nivel de satisfacción de nuestros clientes
- Realizar capacitaciones al personal en los temas relacionados a las leyes aplicables a este rubro.
- Adquirir la mejor tecnología en la empresa para obtener un 50% más de mejora en la capacitación de los alumnos inscritos en los diversos cursos.
- Tener por escrito todas las políticas para formalizar la administración en la empresa.
- Realizar las alianzas estratégicas con diversas empresas relacionadas a fin de mejorar los servicios.
- Construir un nuevo circuito para ofrecer las prácticas de manejo.

Los objetivos anteriores planeados se caracterizan por ser alcanzables, realistas, cuantificables es decir existe una posibilidad de lograrlos y que la empresa muestre un desempeño y un esfuerzo mejor para obtener los resultados satisfactorios.

VI. ESTRATEGIAS

6.1. ESTRATEGIA LIDERAZGO EN COSTOS

Esta estrategia se apoya en la productividad y está ligada a economías de escala y la experiencia. El objetivo de la aplicación de esta estrategia es la obtención de un precio mucho más bajo que el de los competidores.

a. INTEGRACIÓN VERTICAL: Con esta estrategia se pretende que cada uno de los actores involucrados en la gestión de la escuela se sientan parte integrante del trabajo, es decir identificados con el trabajo realizado y que sientan que en sus manos está la de mejorar el servicio a todos los clientes.

- Los colaboradores: Deben ser sometidos por lo menos a dos semanas de capacitación sobre temas del reglamento de tránsito más aun en los temas referentes a infracciones y sensibilización. Esto con el fin de brindar una mejor orientación a los clientes.
- Proveedores: La nueva perspectiva del mercado exige que la escuela mejore sus condiciones, es decir que las instalaciones y materiales deben ser implementados según a la exigencia del nuevo reglamento de tránsito. Viendo esta nueva etapa se exige que en la escuela incorporen cámaras de video en los circuitos y el control biométrico para verificar la asistencia de los alumnos inscritos en los diversos cursos.

Entonces con el fin de reducir costos es necesario que se diversifiquen los proveedores; es decir buscar nuevos aliados con el fin de mejorar la dotación de recursos.

- Socios: El papel de los socios inversionistas es fundamental porque ellos son los que invierten y a la vez exigen una retribución. El trabajo es que éstos se vean concientizados a invertir más en la contratación de docentes e instructores para la práctica de manejo.

b. ALIANZA ESTRATÉGICA

- CON LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS; viendo que ellos son los encargados de procesar las papeletas, es conveniente que se emitan las resoluciones correspondientes al pago de la infracción para que los infractores puedan seguir el curso de sensibilización sin necesidad de hacer trámites posteriores.

Alianza estratégica en el campo de que se firme un documento donde se concientice a los trabajadores de esa área para la emisión de dicho documento.

- Se sugiere hacer un convenio con el área de transportes para que los alumnos que sigan un curso en la escuela, automáticamente sean exonerados de la evaluación para obtener la licencia de moto. Lo que se quiere es mejorar la capacitación del alumno, las escuelas captarán más alumnos y la capacitación sería exhaustiva, dotando de conocimientos a los alumnos postulantes.

Teniendo en cuenta que el índice de flotas vehiculares tanto mayores y menores en la provincia ha tenido un crecimiento notable, el realizar un convenio entre municipalidad y escuela permitiría que las empresas de transportes induzcan a su personal a una capacitación mensual con el único fin de:

- Reducir los accidentes de tránsito
 - Mejorar el servicio al cliente.
 - Sensibilización sobre el tema de infracciones y sanciones por el incumplimiento de la norma.
- CON LA CLÍNICA ESPECIALIZADA SAN LUIS; se busca la alianza estratégica con esta empresa con el fin de que se mejore la atención al cliente por medio de ofrecer las facilidades del caso para que los postulantes se sometan a las pruebas que exige tener una licencia, la ventaja radica en la reducción de costos y tiempo para así poder agilizar los trámites correspondientes, generando así satisfacción plena del cliente.

- CON LA EMPRESA CUSCO IMPERIAL; encargado de ejecutar la revisión técnica de los vehículos, se busca que todos los vehículos circulantes dentro del departamento de Apurímac tengan un certificado de haber pasado la revisión técnica correspondiente. El adicional en el caso de que ambas partes puedan concertar para ofrecerle las facilidades para transportar el remolque de esta empresa al menos una vez al año, está claro que de por medio debe existir el permiso correspondiente por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

La escuela estaría obligada a ofrecer un espacio amplio para la instalación.

El beneficio marginal será de ganar un porcentaje del monto a cobrar y de captar más clientes, éste puede ser un paquete atractivo.

- Con el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI); se tiene en conocimiento que ellos proponen la carrera técnica de mecánica automotriz, las exigencias del MTC y las autoridades correspondientes es que las clases teóricas abarquen el tema de mecánica y lo que se pretende es que se asignen más horas de reforzamiento en el tema de mecánica, los beneficios se darán para ambas partes.

La escuela tiene la facultad de incrementar las horas de mecánica automotriz, los alumnos estarían más preparados en el reconocimiento del vehículo y la capacidad de resolver cualquier problema mecánico que se pueda presentar.

Para la institución SENATI, los alumnos se estarían insertando en el campo laboral desde los primeros ciclos de su carrera.

6.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

- a. Diferenciación por el personal de la empresa; contratar a personal más capacitado para la enseñanza de los diversos cursos.

Es necesario acogerse estrictamente al reglamento nacional para el transporte terrestre.

La escuela de conductores Señor de los Milagros tiene el deber de cumplir con los requerimientos exigidos por el MTC, principalmente en los requisitos para contratar docentes y si se quiere la diferenciación solo será cuestión de cumplir con el reglamento.

La empresa requiere de asesores y no vendedores, porque el asesor ayudara al cliente a seleccionar la mejor opción de acuerdo a sus necesidades.

- b. Diferenciación por las instalaciones:

- Circuito: el terreno usado para la práctica de manejo debe estar acondicionada con la señalética correspondiente al reglamento de tránsito, debe ser una simulación parecida a las vías nacionales.
- Aulas de sesión de clases: en el tema referente a la ambientación de los salones de clase estas deben estar en las condiciones de

permitir al alumno vivir en tiempo real todo lo referente al tema de conducir y respetar las normas de tránsito.

Los salones de mecánica deben estar habilitados y en las condiciones adecuadas que permitan un mejor reconocimiento de las partes de un carro. Las piezas deben estar dispuestas desde la más pequeña a la más compleja.

Es recomendable que se habiliten más salones de mecánica y demás para impartir las sesiones de primeros auxilios y otros cursos que lo dispongan así.

- c. Diferenciación por el Canal: los diversos mecanismos que son aplicados para captar más clientes de alguna u otra forma están siendo descuidadas, lo que se requiere es que los módulos de atención al cliente deben estar dirigidos por personal capacitado en el tema de reglamentos y otros referentes al sistema de licencias.

Las oficinas de atención al cliente deben estar acondicionadas de la misma forma que la oficina principal lo que se quiere es que el cliente perciba que recibirá atención en las mismas condiciones que en cualquier otra oficina.

VII. CRONOGRAMA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	TIEMPO
Liderazgo en costos	Integración vertical	Mejorar las relaciones con los colaboradores	Administrador y colaboradores	2 meses
		Mantener un vínculo estrecho con los proveedores.	Administrador	1 mes
		Incentivar a los socios a invertir en la mejora de las instalaciones	Dueño de la empresa.	3 meses
	Alianza estratégica	Firmar un convenio de capacitación con la Municipalidad Provincial de Andahuaylas	Administrador	1 mes
		Seguir trabajando de manera mancomunada con la clínica especializada San Luis a fin de agilizar los trámites.	Administrador y colaboradores	1 mes
		Proyectar una alianza con la empresa Cusco Imperial con el objetivo de incrementar los servicios.	Dueño de la empresa.	4 meses
Diferenciación	Diferenciación por el personal	Incentivar la contrata de personal especialista en los diversos temas relacionados con la capacitación al conductor.	Administrador	2 meses
	Diferenciación por las instalaciones	Implementación de un circuito acompañado de equipos que consientan monitorear la práctica de manejo y medir adecuadamente el kilometraje por cada vehículo.	Administrador y colaboradores	1 año
	Diferenciación por el canal.	Las mejoras en las oficinas de atención al cliente permitirían atender a más clientes y ofrecer más servicios.	Administrador y colaboradores	6 meses

CONCLUSIONES

El plan de mercadotecnia busca desarrollar estrategias que permitan mejorar la competitividad de la empresa y tener un mayor grado de posicionamiento en el mercado por consiguiente elevar el nivel de rentabilidad.

Este plan sigue reafirmando la aplicación de las estrategias genéricas de Porter, el desarrollo se logró a partir de realizar un análisis de la situación actual en la que se encontraba la empresa en relación a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para destacar con base a objetivos y estrategias los puntos positivos que se encontraron en la empresa, y a su vez reforzar los puntos débiles o en los que se presentan amenazas.

Como recomendación para seguir con el posicionamiento alcanzado será necesario seguir con la mejora continua en la aplicación de las estrategias competitivas, será necesaria la formulación de nuevas estrategias que permitan solventar el posicionamiento.