



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La ventaja competitiva de los servicios
turísticos y su incidencia en el posicionamiento del
mercado de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.”**

AUTORA: María del Rosario Robayo Herrera

TUTORA: Ing. M.Sc. Gissela Arcos

AMBATO - ECUADOR

Septiembre 2012



Ing. M.Sc. Gissela Arcos

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 20 de septiembre del 2012

Ing. M.Sc. Gissela Arcos

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María del Rosario Robayo Herrera, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales: a excepción de las citas.

Sra. María del Rosario Robayo Herrera

C.I 1803061231

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

F).....

Ing. M.Sc. Fabián Gavilanes

F).....

Ing. MBA. Danilo Altamirano

Ambato, Septiembre del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Sra. María del Rosario Robayo Herrera

C.I 1803061231

AUTORA

A. PÁGINAS PRELIMINARES

1. Página de título de portada	
2. Página de aprobación por el Tutor	ii
3. Página de autoría del trabajo	iii
4. Página de aprobación del tribunal de grado	iv
5. Derechos de autor	v
6. Índice general de contenidos	vi-viii
7. Índice de cuadros y gráficos	ix-xi
8. Resumen ejecutivo	xii-xiii

B. TEXTO

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA	1
1.1 TEMA	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	3
1.2.3 Prognosis	3
1.2.4 Formulación del problema	4
1.2.5 Interrogantes (sub problemas)	4
1.2.6 Delimitación del objeto de estudio	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS	6
1.4.1 General	6

1.4.2	Específicos	6
CAPÍTULO II		
2.	MARCO TEÓRICO	7
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7-9
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	10
2.3	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	11-22
2.4	HIPÓTESIS	22
2.5	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	23
CAPÍTULO III		
3.	METODOLOGÍA	24
3.1	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.2	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
3.3	POBLACIÓN O MUESTRA	
26		
3.4	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	27-31
3.5	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
3.6	PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	33
CAPÍTULO IV		
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	34
4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	34
4.2	INTERPRETACIÓN DE DATOS	35-57

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	58-62
-------------------------------	-------

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64-67
-----------------------------------	-------

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA	68
6.1 DATOS INFORMATIVOS	68
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	69-70
6.3 JUSTIFICACIÓN	71
6.4 OBJETIVOS	72
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	72-76
6.6 FUNDAMENTACIÓN	76-97
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO	98-111
6.8 ADMINISTRACIÓN	112
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	118

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía	119-120
2. Anexos	121-127

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLA N.1	27-29
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES VARIABLE INDEPENDIENTE: VENTAJAS COMPETITIVAS	
TABLA N.2	30-31
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES VARIABLE DEPENDIENTE: POSICIONAMIENTO DE MERCADO	
TABLA N.3	32
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
TABLA N.4	36
ENCUESTA PREGUNTA N.1	
TABLA N.5	38
ENCUESTA PREGUNTA N.2	
TABLA N.6	40
ENCUESTA PREGUNTA N.3	
TABLA N.7	42
ENCUESTA PREGUNTA N.4	
TABLA N.8	44
ENCUESTA PREGUNTA N.5	
TABLA N.9	46
ENCUESTA PREGUNTA N.6	

TABLA N.10	48
ENCUESTA PREGUNTA N.7	
TABLA N.11	50
ENCUESTA PREGUNTA N.8	
TABLA N.12	52
ENCUESTA PREGUNTA N.9	
TABLA N.13	54
ENCUESTA PREGUNTA N.10	
TABLA N.14	56
ENCUESTA PREGUNTA N.11	
TABLA N.15	60
RECOLECCIÓN DE DATOS Y CÁLCULOS ESTADÍSTICOS	
TABLA N.16	61
CÁLCULO DE CHI CUADRADO	
TABLA N.17	88
TABLAS PONDERADAS DE (OPORTUNIDADES – AMENAZAS) Y (DEBILIDADES – FORTALEZAS)	
TABLA N.18	89
FODA	
TABLA N.19	96
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	

TABLA N.20	112-114
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	
TABLA N.21	115-116
MODELO OPERATIVO	
TABLAN.22	117
PRESUPUESTO	
TABLA N.23	118
PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	

GRÁFICOS

GRÁFICO N.1 SUPERORNINACIÓN Y SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	11
GRÁFICO N.2 SUPERORNINACIÓN Y SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	12
GRÁFICO N.3 ENCUESTA PREGUNTA N.1	36
GRÁFICO N.4 ENCUESTA PREGUNTA N.2	38
GRÁFICO N.5 ENCUESTA PREGUNTA N.3	40
GRÁFICO N.6 ENCUESTA PREGUNTA N.4	42
GRÁFICO N.7 ENCUESTA PREGUNTA N.5	44
GRÁFICO N.8 ENCUESTA PREGUNTA N.6	46
GRÁFICO N.9 ENCUESTA PREGUNTA N.7	48

GRÁFICO N.10	50
ENCUESTA PREGUNTA N.8	
GRÁFICO N.11	52
ENCUESTA PREGUNTA N.9	
GRÁFICO N.12	54
ENCUESTA PREGUNTA N.10	
GRÁFICO N.13	56
ENCUESTA PREGUNTA N.11	
GRÁFICO N.14	62
CÁLCULO DE CHI CUADRADO	
GRÁFICO N.15	79
CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	122
DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	
ANEXO 2	123-125
ENCUESTA	
ANEXO 3	127
ENTREVISTA	

Resumen Ejecutivo

La empresa Oceanic Travel Cía.Ltda. Se dedica de manera habitual y profesional a asesorar y/o vender y/o organizar viajes o otros servicios turísticos. El papel de la empresa es el de intermediario entre la persona que demanda turismo y la persona que ofrece esa demanda y que es productor de bienes o servicios turísticos, actualmente se encuentra en una fase de crecimiento por lo que es necesario buscar estrategias competitivas que le permitan posesionarse en el mercado.

Por esta razón la presente investigación se enfoca en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de establecer ventajas competitivas diferenciadoras que le fortalezca la fidelización del cliente y el posicionamiento en el mercado.

Los datos obtenidos en la investigación de campo aplicada a los clientes de la empresa indican que es importante corregir aspectos en el tipo de servicio que se ofrece al cliente, como parte importante para éxito del posicionamiento en la mente de los clientes.

Así la propuesta resultante de la investigación me direccionó para analizar y diseñar estrategias diferenciadoras en la diversificación del servicio, diferenciación en la atención al cliente, diferenciación en el personal y diferenciación en la imagen de la empresa, encaminándose la empresa a poder mantenerse y mejorar el posicionamiento en el mercado.

Michael Porter afirma que cualquier empresa podrá superar el rendimiento de sus competidores sólo si logra establecer alguna diferencia que se pueda mantener, deberá ofrecer un producto o servicio de mayor valor agregado a sus clientes, contar con una estrategia no es sino tratar de ser diferente, significa seleccionar intencionalmente un conjunto distinto de actividades que permita ofrecer una original mezcla de valores , ser más que una agencia de viajes , ser una idea es lo que debe distinguir a la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.

PALABRAS CLAVES

VENTAJAS COMPETITIVAS

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

ESTRATEGIAS DIFERENCIADORAS

SERVICIOS TURISTICOS

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

La ventaja competitiva de los servicios turísticos y su incidencia en el posicionamiento del mercado de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.

1.2 Planteamiento del problema

La ausencia de una ventaja competitiva de los servicios turísticos incide en el bajo posicionamiento del mercado de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.

1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

En el mundo globalizado y competitivo en el que vivimos hoy en día, el cliente es el mayor activo de la empresa por lo que es fundamental conseguir que estén satisfechos mediante las ventajas competitivas, en latinoamericana se concentra un gran número de países en vías de desarrollo y cuyas empresas han reconocido que mientras mejor servicio brinden, tienen mejor posibilidad de sobrevivir y progresar, esto es valioso pues en la apertura comercial los clientes tienen más servicios que escoger, en este entorno las empresas no tienen más opción que convertirse en las mejores y destacarse en el mercado a través de las ventajas competitivas que son las características que les diferencia a los demás como la calidad en atención al cliente, el poder de negociación entre otras.

Las empresas nacionales hoy en día han empezado el posicionamiento del mercado al integrar las ventajas competitivas dentro de cada una de las estrategias por lo que se han visto obligados a desarrollar la ventaja competitiva aprendiendo a gestionar y medir la satisfacción del cliente misma que le permitirá optimizar sus condiciones de adaptabilidad y competitividad.

A nivel local es importante destacar que en la ciudad de Ambato es una de las ciudades más comerciales del país y por ende las empresas deben contar con planes competitivos acorde a sus necesidades para un producto intangible como son los servicios, ya que las ventajas competitivas se relaciona de manera positiva y significativa con la empresa, ya que la competitividad busca una posición favorable dentro del mercado al otorgar un valor añadido a los clientes.

1.2.2 Análisis crítico

Si la empresa no toma las previsiones del caso corre el riesgo de perder el nivel de competitividad con el que cuenta actualmente dentro del mercado afectando así su imagen empresarial lo que no le permitirá seguir desarrollándose como tampoco incursionar en otros mercados, así como la competencia gane el posicionamiento en el mercado aprovechándose de los puntos débiles de la empresa.

Según el objeto de estudio la deficiente ventaja competitiva en el servicio turístico se origina por la falta de conocimiento de estrategias competitivas, lo que provoca un bajo comprometimiento con la empresa, la baja interacción con los clientes, desconocimiento de sus necesidades y expectativas de los mismos lo que puede provocar en la desconfianza del servicio, pérdida de la imagen corporativa y credibilidad empresarial.

El posicionamiento de la empresa en el mercado se ha visto enmarcada en un manejo empírico de las ventajas competitivas, lo que ha limitado la capacidad de la empresa por alcanzar la superioridad en el mercado, ya que una ventaja competitiva es sostenida a largo plazo debido a que un sistema de gestión se centra en garantizar que lo que ofrece la empresa y cumpla con las especificaciones establecidas previamente por la misma y sus clientes, razón por la cual la empresa ha obtenido un bajo nivel de competitividad, e incluso el posicionamiento y la imagen empresarial no ha podido incursionar en otros nichos de mercado.

1.2.3 Prognosis

Es indudable que el ambiente competitivo en el que se vive en el ámbito empresarial actualmente, requiere de promover los procesos y actividades de negocio que generan las ventajas competitivas de las compañías ante sus más fuertes competidores.

La ventaja competitiva en la empresa se presenta como un elemento diferenciador en el escenario económico actual, con mercados cada vez más saturados, clientes más exigentes, e innovaciones en los servicios permanentes, de no resolver la deficiente ventaja competitiva en los servicios de turismo, la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. puede verse afectada en su imagen corporativa, reducción de su demanda, pérdida del mercado y hasta llegar al cierre de la misma.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera la ausencia de una ventaja competitiva del servicio influye en el posicionamiento en el mercado de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.?

1.2.5 Interrogantes

¿Cuáles son los parámetros adecuados para el desarrollo de ventajas competitivas?

¿Qué ventajas competitivas del servicio permite mejorar el posicionamiento del mercado de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.?

¿Cómo diseñar las ventajas competitivas en la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Campo:	Administración
Área:	Organización
Aspecto:	Ventajas Competitivas

Límite Espacial: Empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.de Ambato

Límite Temporal: 1 de Octubre - 5 de noviembre 2011

1.3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas deben posesionarse en el mercado utilizando ventajas competitivas que permita ofrecer servicios innovadores para volverse más competitivas ya que la globalización permite una constante transformación de los mismos, es por ello que los detalles que se den al cliente como parte de su estrategia de consentirlo y ofrecerle un plus, no solo son importantes sino son los que propiciarán la elección final del mercado.

Los clientes, actuales o potenciales, no cesan de incrementar sus demandas y expectativas, para ganar y retener clientes, las organizaciones necesitan encontrar un elemento que se transforme en una ventaja competitiva. Ese elemento es el servicio, por lo que es necesario determinar los niveles de satisfacción en sus clientes, lo que se constituye en una oportunidad para aprender y profundizar en este enfoque.

En la actualidad las Empresas no pueden sobrevivir por simple hecho de realizar un buen trabajo u ofrecer un buen servicio. Sólo una excelente labor de interacción con los clientes permite tener éxito en los mercados globales, cada vez más competitivos. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la Empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diagnosticar de qué manera una ventaja competitiva del servicio turístico influye en el posicionamiento en el mercado de la empresa Oceanic Travel Cía.Ltda. de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar los parámetros adecuados para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa Oceanic Travel Cía.Ltda. de Ambato.

Analizar las ventajas y estrategias competitivas del servicio para mejorar el posicionamiento de la empresa Oceanic Travel Cía.Ltda. de Ambato.

Determinar estrategias competitivas diferenciadoras que permita posesionarse la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. de Ambato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

CUSCO, EDWIN. (2010). El desarrollo de ventajas competitivas y su incidencia en la satisfacción del cliente del operador logístico SOAT, de la ciudad de Ambato. Su objetivo es determinar el desarrollo de ventajas competitivas que no permita perfeccionar la satisfacción al cliente del Operador logístico SOAT de la ciudad de Ambato. En el desarrollo del presente proyecto de investigación, la modalidad de investigación que se aplicará es la de campo ya que se desarrolla en el lugar de los hechos para obtener información de acuerdo a los objetivos, también se combinará armoniosamente con la investigación bibliográfica y documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre el tema objeto de estudio. una de las conclusiones es que : Las ventajas competitivas es una herramienta de gestión que permite mantener en la empresa liderando un mercado y siendo un ente referente de

mejora continua en todo proceso aplicado.

CASTILLO, LORENA (2010) La Publicidad y su incidencia en el posicionamiento del mercado en el Hospital Millenium en la ciudad de Ambato. El Objetivo es determinar técnicas de publicidad utilizando estrategias de comunicación para posicionar la imagen en el mercado en el Hospital Millenium en la ciudad de Ambato.se utilizará la investigación de campo, la cual estará orientada a la práctica, por tal razón se realizará encuestas y entrevistas a los clientes directos e indirectos, las cuales servirán para complementar el estudio del problema planteado. Sé concluyó que el Hospital Millenium no ha realizado los esfuerzos publicitarios necesarios para lograr posicionarse en el mercado y frente a la competencia desde sus inicios la escasa publicidad realizada los llevo a tener un mercado selectivo que no ha podido crecer.

VILLARROEL, JUAN (2010) Las estrategias de publicidad y su incidencia en el posicionamiento en el mercado del supermercado EMPROVIT de la ciudad de Ambato. El objetivo es determinar las estrategias de publicidad utilizando los medios de comunicación para incrementar el posicionamiento en el mercado EMPROVIT de la ciudad de Ambato. El presente proyecto se basará en la investigación bibliográfica la cual nos permitirá obtener información acudiendo a documentos científicos como libros, revistas, informes técnicos, tesis , monografías e internet y toda aquella información que se requiera para tener una idea clara de lo que estamos investigando. Será necesario realizar una investigación de campo ya que la aplicación de esta es de vital importancia debido a que está orientada a la práctica que permitirá a l investigador aplicar encuestas a los clientes , entrevistas a los directivos y observación directa a los hechos que ocurren en el supermercado esto nos dará información primaria para lo cual se acudirá al mercado EMPROVIT ya que es mi realidad objeto de estudio. Una de las conclusiones son: Se determina que el supermercado EMPROVIT quien se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad requiere un plan de marketing debido a que las personas que fueron encuestadas consideran que las estrategias de

publicidad si tienen estrategias con lo que respecta al posicionamiento en el mercado lo cual pretende incrementar el supermercado.

LAICA, MARIA (2010). La Publicidad y su influencia en el posicionamiento de mercado de la empresa de lácteos LEITO del cantón Salcedo. El objetivo es determinar la publicidad para mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa de lácteos LEITO del Cantón Salcedo. En esta investigación se realizó investigación bibliográfica ya que es el primer paso de la investigación científica empleando libros, revistas, enciclopedias, diccionarios y de internet como base de consultas también se utilizó la modalidad de campo para establecer un contacto directo entre el investigador y los hechos originados del problema con la finalidad de recolectar y registrar información real con relación al objeto problema de estudio para determinar una publicidad adecuada que beneficie a la empresa de lácteos LEITO mediante técnicas de investigación como la encuesta ya que se podrá contar con información de mayor confiabilidad y veracidad en el lugar objeto de estudio. Una de sus conclusiones es que mediante la aplicación de la encuesta se pudo conocer que el potencial del mercado se encuentra conformado por el 66.22 % de mujeres que son la mayor parte de la población encuestada.

MORENO, MAURICIO (2010) Plan de marketing estratégico para incrementar la participación en el mercado de lavanderías centrales (Martinizing) en la ciudad de Ambato. El objetivo es analizar de que manera la falta de aplicación de un plan de marketing estratégico incide en el nivel de participación en el mercado de la de lavanderías centrales (Martinizing) en la ciudad de Ambato, utilizó la metodología de campo ya que se realizará en las instalaciones de la lavandería como concepto es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. Una de las conclusiones es que las promociones que realiza la empresa no satisfacen completamente las necesidades de los usuarios.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la presente investigación utilizaremos el paradigma Crítico-Propositivo, por cuanto nos permitirá analizar la realidad del problema, identificando su organización en forma cualitativa y así lograr satisfacer al cliente en Oceanic Travel Cía. Ltda.

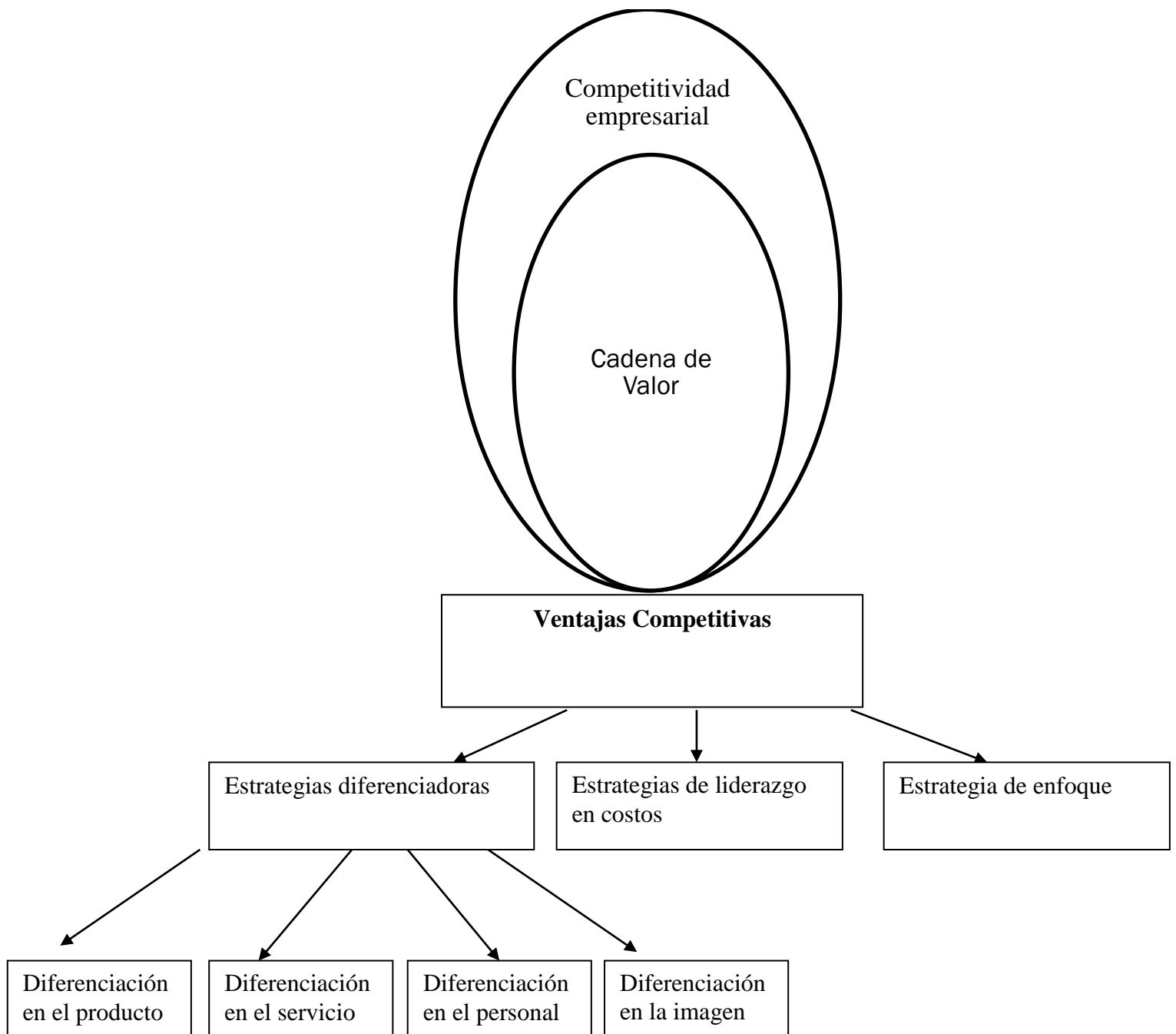
Este enfoque nos permite interpretar, comprender y explicar el fenómeno social que comprende nuestro problema, en este caso la inadecuada calidad del servicio, el cual se mejorará en forma efectiva para satisfacer las necesidades de los clientes en la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.

El investigador no se conforma con solo observar la realidad de manera neutral , si no que ve más allá de dar una propuesta de solución al problema investigado, para esto utilizará una metodología apropiada donde se darán propuestas de solución planteando una propuesta para mejorar la calidad del servicio en Oceanic Travel Cía. Ltda.

2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico 1

Superordinación y subordinación de la variable independiente

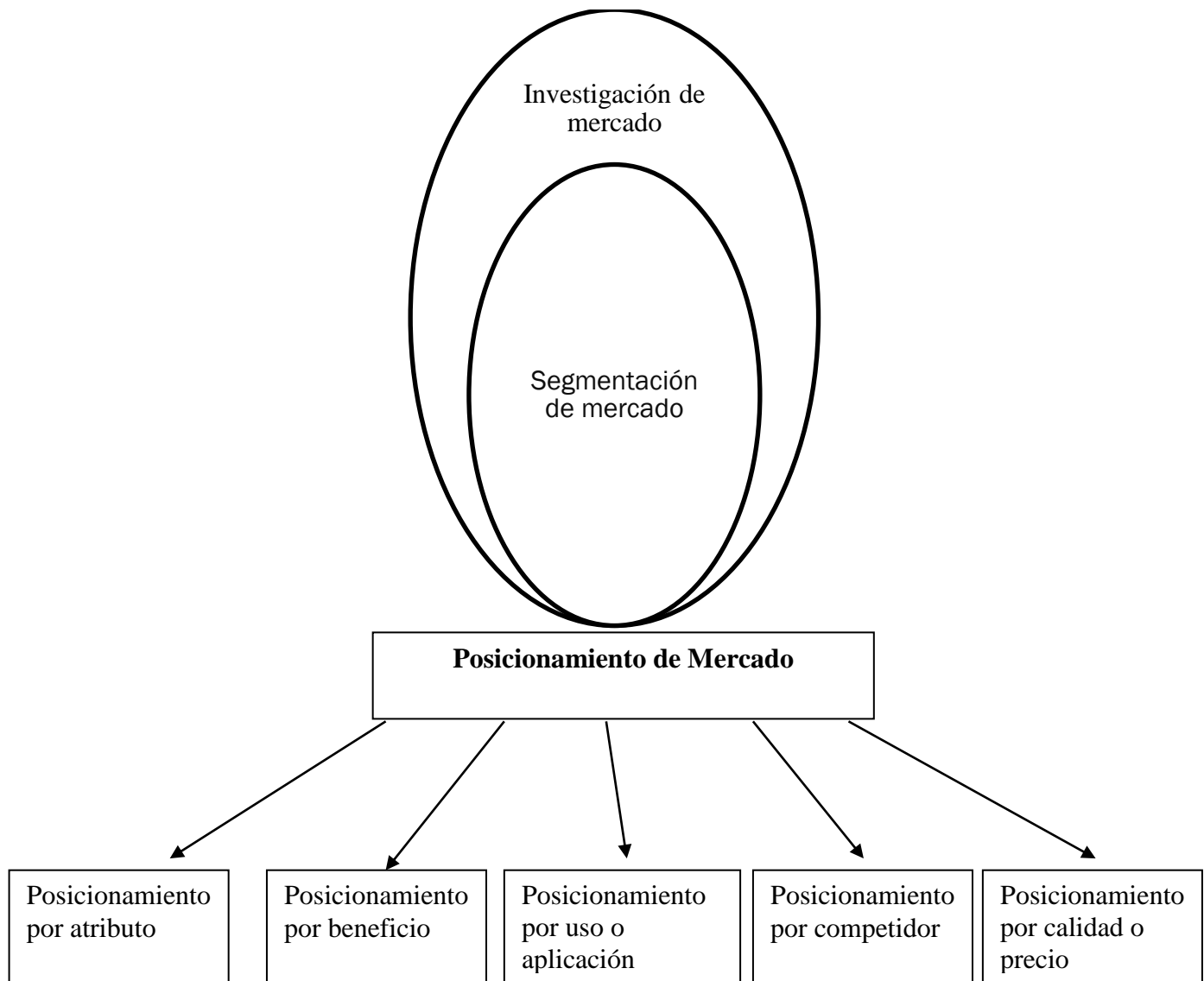


Fuente: Propia

Elaborado por: María Robayo

Gráfico 2

Superordinación y subordinación de la variable dependiente



Fuente: Propia

Elaborado por: María Robayo

Definición de Categorías

Competitividad

Ivancevich (1996) en su libro *Gestión de calidad y competitividad*, cita la siguiente definición la Competitividad es la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad, eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Michael Porter (2007) en su libro *Ventaja competitiva* a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades. La competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen

en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno.

Fea. U. (1995) La capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución." Donde la capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización. La continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural. El bajo nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca "manera de ser" dentro de un determinado contexto socioeconómico.

De este planteamiento del autor podemos decir entonces que la competitividad es una característica interna al sistema empresa. Un mercado, o mejor un entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca. Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno, el que puede estar determinado por factores instituciones más que por la oferta y la demanda.

La competitividad de una empresa tiene un valor único, constituido por muchos factores que concurren a determinarlo y tienen una incidencia positiva o negativa, que debe examinarse separadamente para mejorar el resultado final. Una empresa puede ser competitiva en el proceso de transformación y no serlo en el de distribución o tener gastos generales o financieros desproporcionados, o estar gravada por un exceso de personal de estructura, etc.

CADENA DE VALOR

Michael Porter (2007) La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

Alexander Borja. (2005) La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por el modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

Carlos Gonzales (2010) La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega valor, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

VENTAJA COMPETITIVA

Porter (1980) Se dice que una empresa alcanza ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores es decir, cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio.

Ibarra (2009) Las ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado, estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc. La ventaja competitiva es la condición favorable que tienen las empresas al realizar actividades de manera eficiente de sus competidores del mismo sector que le permite destacar o sobresalir ante ellas y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Julián Villalba (2007) la ventaja comparativa o competitiva de una empresa estaría en su habilidad. Recursos, conocimientos y atributos, etc. De los que dispone y de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distingue al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia, si una empresa no invierte en mantenerlas, renovarlas, tarde o temprano estará condenado a perderlas.

ESTRATEGIAS DIFERENCIADORAS

Michael Porter (2007) dice que son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa, estas estrategias propuestas buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

El liderazgo en costos es la estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos. Se logra reducir costos, por ejemplo, a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, etc.

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

Las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

Esta estrategia de diferenciación consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto. La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

Esta estrategia de enfoque consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

Hill y Jones, 1996 Una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. La innovación es muy importante para productos tecnológicamente complejos, en los que las nuevas características constituyen la fuente de diferenciación. Cuando la diferenciación se fundamenta en la capacidad de satisfacer al cliente, una compañía ofrece un amplio servicio posventa y mantenimiento del producto.

El atractivo de un producto frente a los deseos psicológicos del cliente puede convertirse en una fuente de diferenciación. La diferenciación también se puede ajustar a grupos de edades y grupos socioeconómicos.

Para. Dickson P. & Ginter J: (Abril 1987) la diferenciación está referida a la posición de la firma dentro del mercado o segmento del mercado en relación a su producto, servicio, imagen, características que influyen en el consumidor para su selección. La diferenciación puede ser tangible e intangible.

La diferenciación tangible se refiere a características observables de un producto o servicio que es relevante en el proceso de selección de los consumidores como tamaño, forma color, peso diseño, material tecnología y por su desempeño, o servicio en términos de confianza, consistencia, sabor, seguridad y velocidad.

La diferenciación intangible se refiere al valor que los consumidores perciben en un producto o servicio y que no depende exclusivamente de los aspectos tangibles de la oferta.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Naresh Malhotra (1990), la investigación de mercados es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia".

Philip Kotler, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa".

Peter Chisnall, la investigación de mercados "tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes". En síntesis, y complementando las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de investigación de mercados:

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Philip Kotler y Gary Armstrong un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing" .

Stanton, Etzel y Walker, definen un segmento de mercado como "un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos" .

Patricio Bonta y Mario Farber, definen un segmento de mercado como "aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas"

POSICIONAMIENTO DE MERCADO

Kotler, Philip y Armstrong, Gary(2003) El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a

partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Stanton, Etzel y Walter . en el mercado de un producto o servicio es es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto o servicio y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

Fischer Laura y Jorge Espejo El posicionamiento de Mercado consiste en la decisión, por parte de la empresa, acerca de los atributos que se pretende le sean conferidos a su producto por el público objetivo. Así, el “Persil” se posicionó inicialmente como el detergente “que minaba la ropa”. Actualmente está posicionado como detergente ecológico. Los aspectos de la definición del producto se analizan en función de las expectativas de venta y de rentabilidad, de la capacidad interna de la empresa, de la gama de productos, de la imagen adquirida, o del posicionamiento de otros productos de la competencia.

2.5 HIPÓTESIS

¿De qué manera el desarrollo de ventajas competitivas en el servicio turístico permitirá el posicionamiento en el mercado a la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.

2.6 VARIABLES

Variable independiente = ventaja competitiva

Variable dependiente = posicionamiento del mercado

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos las siguientes modalidades de investigación:

Investigación Bibliográfica o Documental: Mediante esta modalidad de investigación, se puede incrementar el conocimiento, por medio de la obtención de información concreta con relación al tema que estamos estudiando, en el caso particular se la adquirió de libros, revistas, publicaciones, tesis de grado realizadas anteriormente, así como también de redes de información como es el Internet las cuales han sustentado el éxito del presente trabajo.

Investigación de campo: Se realizará también la investigación de campo ya que se efectuará el trabajo en el lugar en donde ocurren los hechos que se está investigando ya que debido a esto se conecta directamente con la realidad de la empresa y nos permite obtener la información necesaria para lograr los mecanismos necesarios y exactos para la resolución del problema.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación:

Investigación Descriptiva: Se va utilizar este tipo de investigación, debido a que permitirá conocer con mayor efectividad cuales son las necesidades que podemos encontrar en cuanto se refiere a las ventajas competitivas, con este tipo de investigación se puede identificar las características demográficas de la unidad en la cual se encuentra el problema, como la conducta y actitudes de todas las personas que conforman la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.

Investigación Correlacional: Esta clase de investigación permite detallar el problema a investigar de manera profunda, permitiendo establecer la relación existente entre la variable independiente y dependiente del problema en la que respecta el origen y desarrollo de este trabajo de investigación, es decir la relación que existe entre la ventaja competitivas y el posicionamiento del mercado.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la ejecución del siguiente proyecto se ha identificado las siguientes poblaciones:

Cientes internos		3
Gerente General	1	
Agentes de viajes	2	
Cientes externos		89
Total		89

En virtud que la participación de la población es reducida trabajaos con todos.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: El desarrollo de la ventaja competitiva en el servicio turístico permitirá posesionarse en el mercado a la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.
Variable Independiente: Ventaja competitiva

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN
<p>La ventaja competitiva: Son características favorables que tienen las empresas, marcando diferenciación en el servicio con un valor agregado ante sus competidores, obteniendo una posición competitiva en el mercado.</p>	<p>Características</p> <p>Diferenciación</p>	<p>ubicación privilegiada</p> <p>Precio accesibles</p> <p>Diferenciación en el servicio</p> <p>Prestigio de la empresa</p> <p>Profesionalidad</p> <p>Innovación</p> <p>Desarrollo tecnológico</p> <p>Servicio post venta</p>	<p>¿En qué aspectos la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. posee condiciones diferenciadoras relevantes en relación a la competencia?</p> <p>¿Cuál de estos indicadores considera que la empresa debe contar para ser competitiva ?</p>	<p>Encuesta a los clientes</p>

	servicio	<p>Cadena a la que pertenece</p> <p>Calidad ,oportunidad e información en el servicio</p> <p>Promociones y descuentos</p>	<p>Qué es lo que más valora a la hora de elegir una agencia de viajes frente a otras?</p>	
	Posición competitiva	<p>Muy eficiente</p> <p>Eficiente</p> <p>Poco eficiente</p>	<p>¿ Cree usted que los servicios que presta el personal de la empresa son?</p>	
		<p>Si</p> <p>No</p>	<p>¿El servicio de calidad, se relaciona con la fidelización de los clientes?</p>	

		Estrategias diferenciadoras en el servicio Estrategias de liderazgo en costos Estrategias de enfoque	¿ Que estrategias le permitirá a la empresa posicionarse en el mercado ?	
--	--	--	--	--

TABLA N.1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: VENTAJA COMPETITIVA

Fuente: Propia

Elaborado por: María Robayo

Variable dependiente: Posicionamiento del mercado

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN
<p>El posicionamiento en el mercado:</p> <p>Es la manera en la que los consumidores definen un producto o servicio a partir de sus atributos, es decir, el lugar que ocupa el producto o servicio en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.</p>	<p>consumidores</p> <p>atributos</p>	<p>Exclusiva</p> <p>Frecuentemente</p> <p>Esporádicamente</p> <p>Nunca</p> <p>Cortesía</p> <p>Confianza</p> <p>Comunicación</p> <p>Ninguna</p>	<p>¿Utiliza los servicios de la empresa de manera ?</p> <p>¿Qué tipo de atención recibe por parte de Oceanic Travel Cía. Ltda.?</p>	<p>Encuesta a los clientes</p>

		Si No	¿Cree usted que la venta de servicios innovadores generará mayor demanda en el mercado?	
		Si No	¿Cree usted que el precio afecta la posición competitiva de la empresa en el mercado?	

TABLA N.2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE: POSICIONAMIENTO DE MERCADO

Fuente: Propia

Elaborado por: María Robayo

3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la consecución del presente proyecto de investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolectar, analizar y seleccionar toda la información requerida a través de la encuesta.

TIPOS DE INFORMACIÓN	DE	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	DE	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	DE
1. Información Secundaria		1.1 Análisis de documentos.	de	2.1.1 Libros de ventajas competitivas. 2.1.2 Libros de Marketing. 2.1.3 Tesis de Grado (varias)	
2. Información Primaria		2.3 Encuesta		2.3.1 Cuestionario	

TABLA N.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuente: Propia

Elaborado por: María Robayo

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para obtener la información depurada, se aplicará la técnica de encuesta a los clientes externos de la empresa, con el objetivo de conocer el grado de conocimiento del uso de ventajas competitivas en el posicionamiento del mercado.

De esta manera se procederá a clasificar, organizar, tabular la información a través de métodos estadísticos, después se procederá a la verificación de la hipótesis mediante el análisis de los resultados, después de haber tabulado la información se procederá a realizar la presentación gráfica estadística como pasteles e histogramas para representar los datos gráficamente.

Para concluir con el procedimiento y análisis de la información se realiza la interpretación de los resultados, proceso que realiza primero con la descripción de los datos, analizando la hipótesis relacionándola con los resultados para así verificarla o rechazarla, estudiando los resultados por separado relacionándolos con los del marco teórico y finalmente elaborando una síntesis donde se da a conocer en una forma general los resultados.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de la información se procede a:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados con apoyo en el marco teórico.
- Comprobación de la hipótesis

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

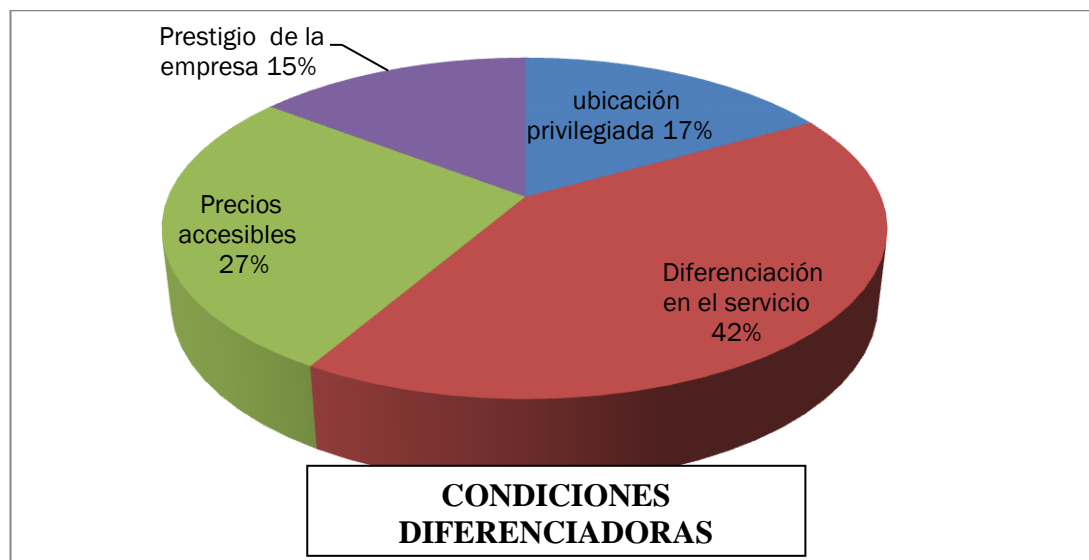
Una vez recolectada los datos a través del procedimiento anterior, se analizara y se interpretara los mismos.

1. ¿En qué aspectos la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. , posee condiciones diferenciadoras relevantes en relación a la competencia?

TABLA N. 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ubicación privilegiada	15	0.17	17%
Diferenciación en el servicio	37	0.42	42%
Precios accesibles	24	0.27	27%
Prestigio de la empresa	13	0.15	15%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N. 3



Análisis e Interpretación

En la investigación realizada a un total de 89 personas, en cuanto a que condición diferenciadora posee la empresa en relación a la competencia, se determinó que el 42 % (37 personas) piensan que la diferenciación en el servicio, el 27% (24 personas) creen que la precios accesibles, el 17% (15 personas) opinan que la ubicación privilegiada y el 15% (13 personas) el prestigio de la empresa.

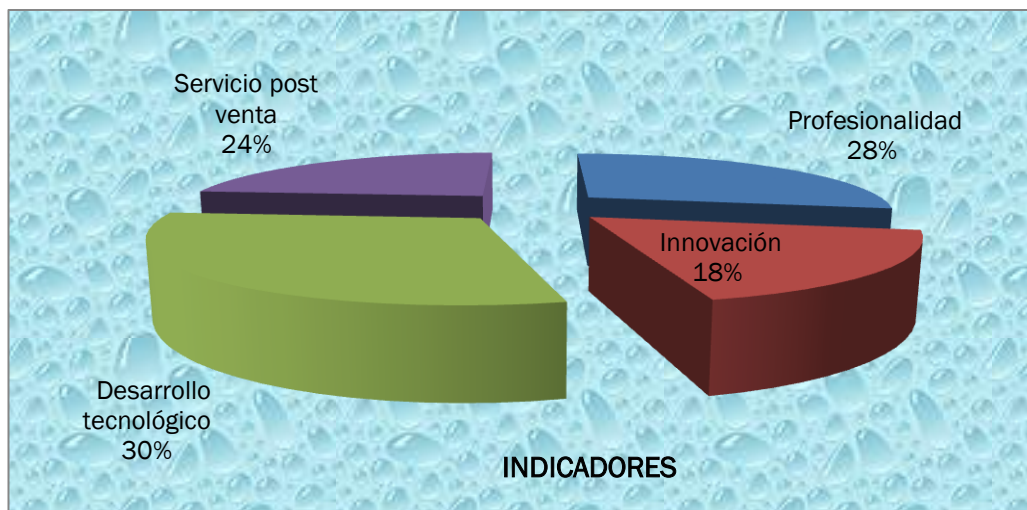
La mayoría de los encuestados concluyen, que la diferenciación en el servicio debe partir de una decisión gerencial de servir al cliente como objetivo, el cliente quiere valor a cambio de su dinero así como los precios accesibles son condiciones diferenciadoras en relación a la competencia , debido a la economía de los ecuatorianos, siendo un aspecto fundamental al momento de elegir un bien y / o servicio así como, indudablemente tendrá un mayor posicionamiento en el mercado acompañada de la ubicación privilegiada y el prestigio de la empresa.

2. Cuál de estos indicadores considera usted que la empresa debe contar para ser competitiva?

TABLA N. 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Profesionalidad	25	0.28	28%
Innovación	16	0.18	18%
Desarrollo tecnológico	27	0.30	30%
Servicio post venta	21	0.24	24%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N. 4



Análisis e Interpretación

En la investigación realizada a un total de 89 personas acerca de que indicadores debe contar la empresa para ser competitiva, se determinó que el 28% (25 personas) piensan que la profesionalidad, el 18% (16 personas) creen que la innovación, el 30% (27 personas) el desarrollo tecnológico, el 24% (21 personas) el servicio post venta.

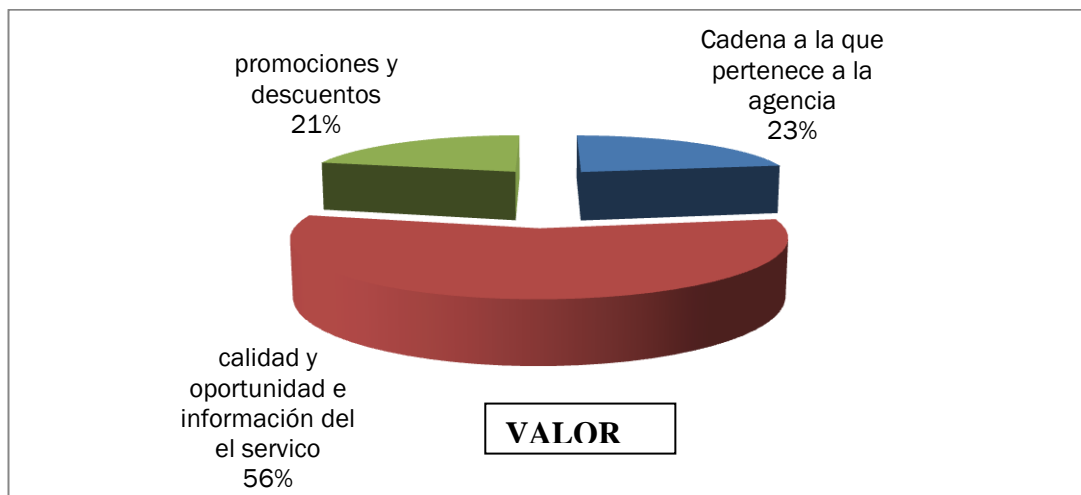
En este caso gran parte de la población coincide en que el desarrollo tecnológico es importante para ser competitiva en el mercado, pero también hay personas que piensan que la profesionalidad es un factor clave así como el servicio post venta para ser competitiva.

3. ¿Qué es lo que más valora a la hora de elegir una agencia de viajes frente a otras?

TABLA N. 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Cadena a la que pertenece	20	0.22	22%
Calidad , oportunidad e información en el servicio	50	0.56	56%
Promociones y descuentos	19	0.21	21%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N. 5



Análisis e Interpretación

En la investigación realizada a un total de 89 personas acerca de que es lo que más valora a la hora de elegir una agencia de viajes obtuvimos como resultados que el 56% (50 personas) piensan que la calidad y la oportunidad en el servicio, el 22% (20 personas) creen que la cadena a la que pertenecen, el 21% (19 personas) opinan que las promociones.

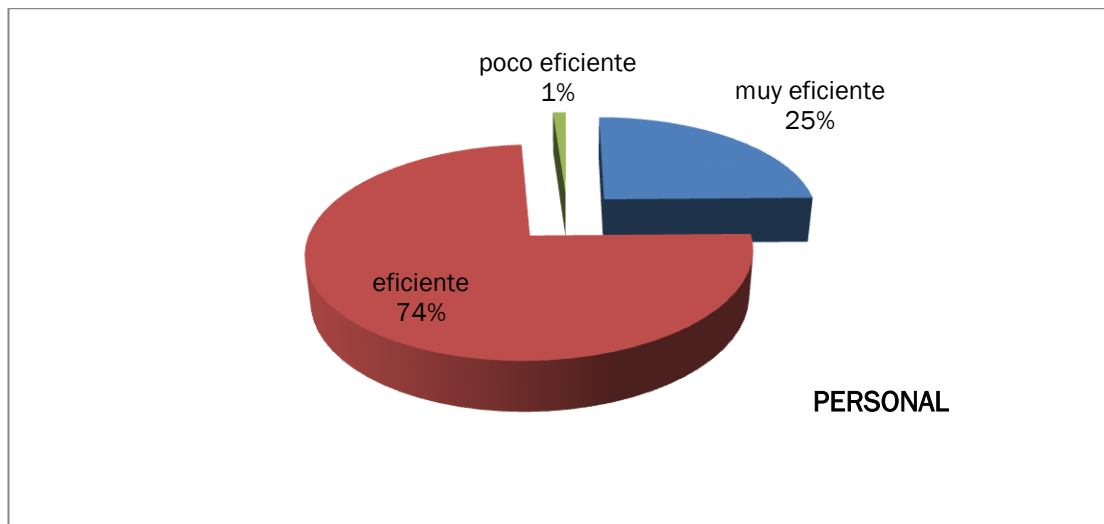
En este caso gran parte de la población coincide en que la calidad, oportunidad e información en el servicio es importante a la hora de decidir a qué agencia de viajes elegir y en un porcentaje similar la cadena a la que pertenece así como las promociones y descuentos.

4. Cree usted que los servicios que presta el personal de la empresa son?

TABLA N. 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy eficiente	22	0.25	25%
Eficiente	66	0.74	74%
Poco eficiente	1	0.01	1%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N. 6



Análisis e Interpretación

La investigación muestra que el 74% (66 personas) piensan que el servicio que presta la empresa es eficiente, el 25% (22 personas) creen que el servicio es muy eficiente y el 1 % (1 personas) considera que el servicio es poco eficiente.

En este caso gran parte de la población coincide en que el servicio que presta la empresa es eficiente lo que nos indica que los clientes están satisfechos con el servicio, sin embargo no se encuentran totalmente satisfechos con el servicio por lo que es necesario buscar estrategias para satisfacer las necesidades y que los clientes queden satisfechos, mientras que un pequeño porcentaje opina que no lo es.

5. ¿El servicio de calidad, se relaciona con la fidelización de los clientes?

TABLA N.8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	84	0.94	94%
No	5	0.06	6%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N. 7



Análisis e Interpretación

La investigación muestra que un servicio de calidad, se relaciona con la fidelización de los clientes con la empresa, ya que el 94% (84 personas) contestaron que si, mientras que el 6% (5 personas) opinan que no.

La mayor parte de los encuestados objetaron, que en la actualidad el parámetro de la calidad tanto en el servicio son importantes a la hora de elegir una empresa y esto está ligado a la fidelización de los clientes ya que un mayor porcentaje respondió que sí y un mínimo porcentaje restante expresaron que no es un factor importante para que el cliente sea fiel a la empresa.

6. ¿Qué estrategias le permitirá a la empresa posicionarse en el mercado?

TABLA N. 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Estrategias diferenciadoras en el servicio	36	0.40	40%
Estrategias de liderazgo en costos	33	0.37	37%
Estrategias de enfoque	20	0.22	22%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N. 8



Análisis e Interpretación

Realizada la investigación se obtuvo que los el 40% (36 personas) opinan que la utilización de estrategias diferenciadoras permitirán a la empresa posesionarse a la empresa en el mercado mientras que el 37% (33 personas) opinan que la estrategia de liderazgo en costos y el 22 % (20 personas) opinan que la estrategia de enfoque.

En este caso gran parte de la población coincide en que la estrategia de diferenciación es un factor clave para el posicionamiento de la empresa en el mercado, mientras que un porcentaje similar opina que la estrategia de liderazgo en costos es importante para la misma.

7. ¿Cree usted que el precio afecta la posición competitiva de la empresa en el mercado?

TABLA N. 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	52	0.58	58%
No	37	0.42	42%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N.9



Análisis e Interpretación

Realizada la investigación para conocer si el precio afecta la posición competitiva de la empresa en el mercado nos dio como resultado que el 58 % (52 personas) opinan que si y el 42% (37 personas) opinan que no.

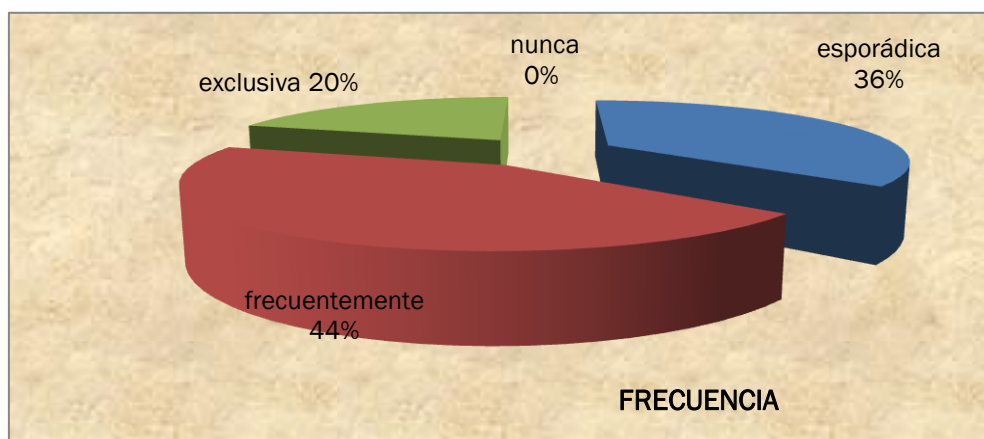
La gran mayoría de los encuetados concluyen, que el precio **sí** afecta la posición competitiva en el mercado, debido al estilo de vida que llevan gran parte de los ecuatorianos, éste aspecto juega un papel fundamental al momento de elegir un bien y / o servicio..Estos parametros son importantes tomarlos en cuenta dentro de la empresa ya que nos orienta hacia donde fijar las ventajas competitivas .

8. ¿Utiliza los servicios de la empresa de manera?

TABLA N. 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Esporádica	32	0.36	36%
Frecuente	39	0.44	44%
Exclusiva	18	0.20	20%
Nunca	0	0.00	0%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N. 10



Análisis e Interpretación

Realizada la investigación para conocer la frecuencia en que utiliza los servicios de la empresa se obtuvo como resultados que el 44 %(39 personas) lo hacen de manera frecuente, el 36%(32 personas) de manera esporádica, el 20% (18 personas) de manera exclusiva y el 0% nunca.

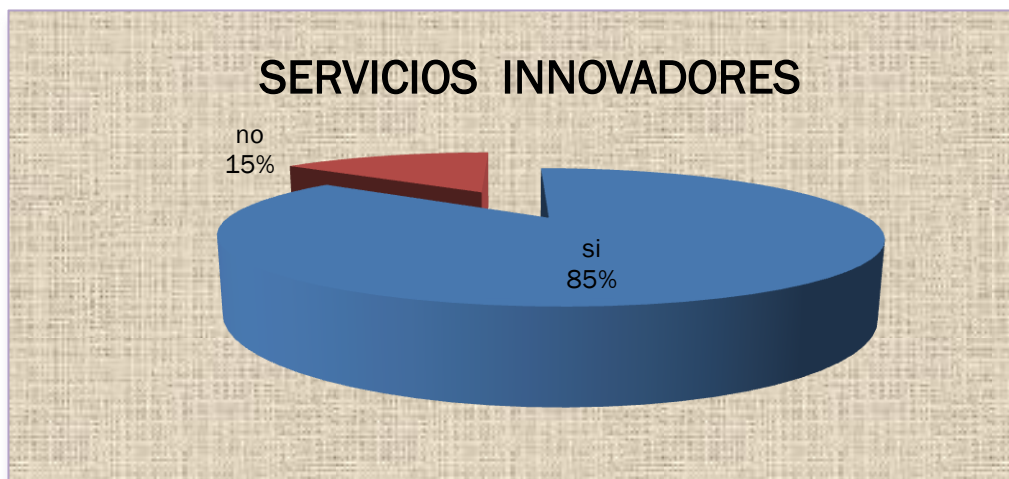
En este caso un gran porcentaje de la población utiliza los servicios de manera frecuente lo que nos ayuda a saber el posicionamiento en el mercado, así como también a buscar estrategias que nos ayude a mejorar el posicionamiento en el mercado mediante la utilización de ventajas competitivas.

9. ¿Cree usted que la venta de servicios innovadores generará mayor demanda en el mercado?

TABLA N. 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	76	0.85	85%
No	13	0.15	15%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N. 11



Análisis e Interpretación

De la muestra tomada el 85% (76 personas) de la población opinan que la innovación en los productos o servicios generará mayor demanda en el mercado, mientras que el 15%(13 personas) opinan que no.

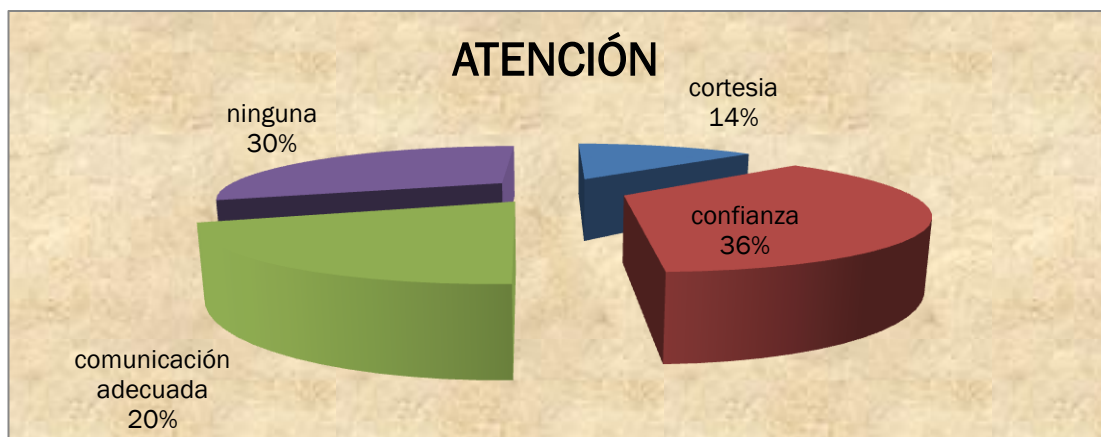
En la investigación gran parte de la población coincide en la creatividad e innovación son elementos importantes al momento de desarrollar ventajas competitivas debido a que las ideas innovadoras llaman la atención en el mercado comercial ya que es un valor agregado a los servicios o productos ya creados.

10.. ¿Qué tipo de atención recibe por parte de Oceanic Travel Cía. Ltda.?

TABLA N.13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Cortesía	12	0.13	13%
Confianza	32	0.36	36%
Comunicación adecuada	18	0.20	20%
Ninguna	27	0.30	30%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N. 12



Análisis e Interpretación

Del 100 % de encuestados el 36% (32 personas) dicen que no reciben un servicio de confianza, el 30%(27 personas) corresponde a ninguno , el 20 % (18 personas) recibieron comunicación adecuada y el 13 % (12 personas) recibieron cortesía.

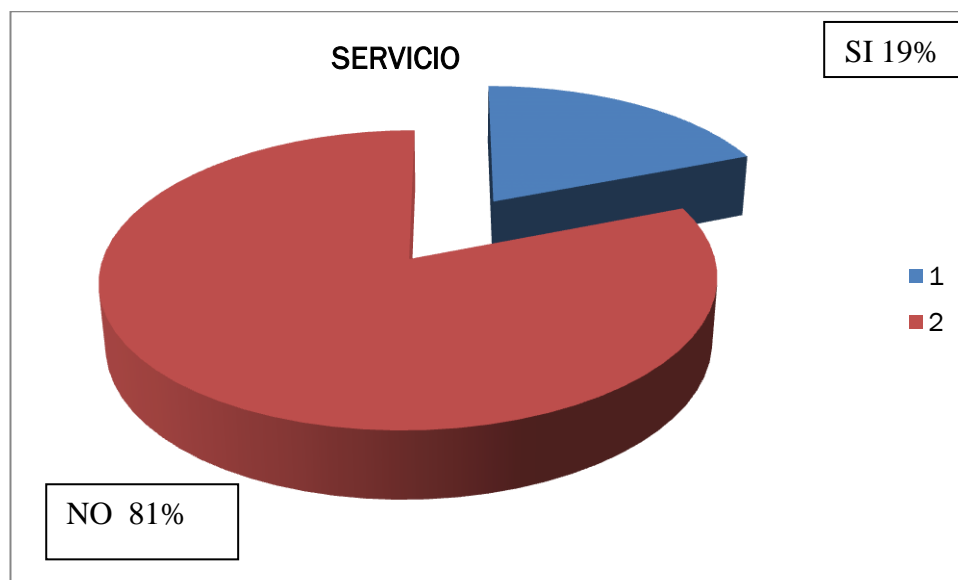
La mayor parte de los clientes encuestados de la empresa piensan que no reciben un servicio adecuado por tal motivo la empresa se a des posesionado en el mercado, lo que provoca la pérdida de clientes.

11. ¿Tiene presente en su mente el servicio que la empresa oferta?

TABLA N.14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	17	19.10	19%
No	72	80.90	81%
	89	1.00	100%

GRÁFICO N. 13



Análisis e Interpretación

De la muestra tomada el 81 % (72 personas) de la población opinan que no tienen presente los servicios que la empresa oferta, mientras que el 19 % (17 personas) opinan que sí.

En la investigación gran parte de la población coincide en que no tienen presente los servicios que la empresa oferta, es decir no hay un posicionamiento de la empresa en la mente del cliente y en el mercado.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

4.3.1 HIPOTESIS

El desarrollo de ventajas competitivas en el servicio turístico permitirá posesionarse en el mercado a la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.

4.3.2 VERIFICACION

Ho

El desarrollo de ventajas competitivas en el servicio turístico no permitirá el posicionamiento del mercado de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.

H₁:

El desarrollo de ventajas competitivas en el servicio turístico permitirá el posicionamiento del mercado de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.

ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

La prueba o comprobación de las hipótesis se refiere al modo de presentar los resultados de una investigación, la cual se realizó al total de la población investigada. Para lo cual se aplica el método del chi cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

Comprobación de la hipótesis con el Chi Cuadrado

Selección del nivel de significación

Para la verificación hipotética se utilizará el nivel $\alpha = 0.05$

Especificación Estadística

Se trata de un cuadrado de contingencia de 4 filas por 4 columnas con la aplicación de la siguiente fórmula estadística

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

Especificación de las regiones de Aceptación y Rechazo

Para decidir primero determinamos los grados de libertad (gl) con el cuadro formado por 4 filas y 4 columnas

$$gl = (\# \text{ renglones} - 1)(\# \text{ de columnas} - 1)$$

$$gl = (4-1)(4-1)$$

$$gl = 3*3$$

$$gl = 9$$

Valor Critico = 16.919

TABLA N. 15
RECOLECCIÓN DE DATOS Y CÁLCULOS ESTADÍSTICOS
FRECUENCIAS OBSERVADAS - FRECUENCIAS ESPERADAS

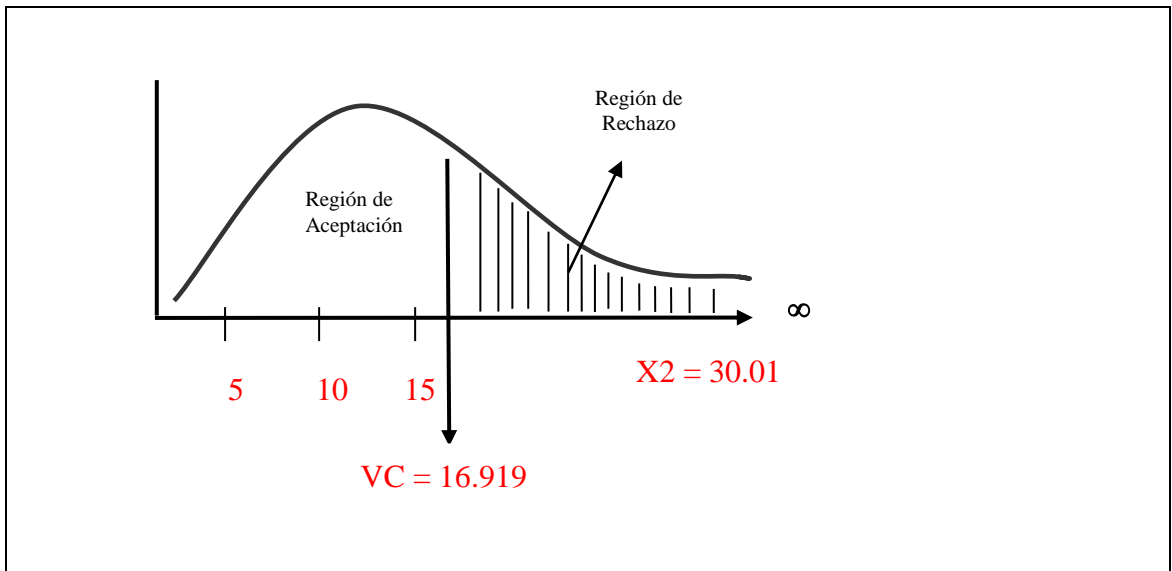
VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE									
		Esporádica		Frecuentemente		Exclusiva		Nunca			
		32	39	18	0			Total	Total		
		fo	fe	Fo	fe	fo	fe	Fo	fe	Total (fo)	Total (fe)
1. En qué aspectos la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. posee condiciones diferenciadoras relevantes en relación a la competencia	10. ¿Utiliza los servicios de la empresa de manera										
Ubicación privilegiada	15	47	36.40	54	55.73	33	36.62	15	20.25	149	149
Precios accesibles	37	37	50.08	76	76.68	55	50.39	37	27.85	205	205
Diferenciación en el servicio	24	63	46.90	63	71.82	42	47.19	24	26.09	192	192
Prestigio de la empresa	13	13	26.63	52	40.77	31	26.79	13	14.81	109	109
TOTALES	89	160	160	245	245	161	161	89	89	655	655

TABLA N. 16 Cálculo de X^2

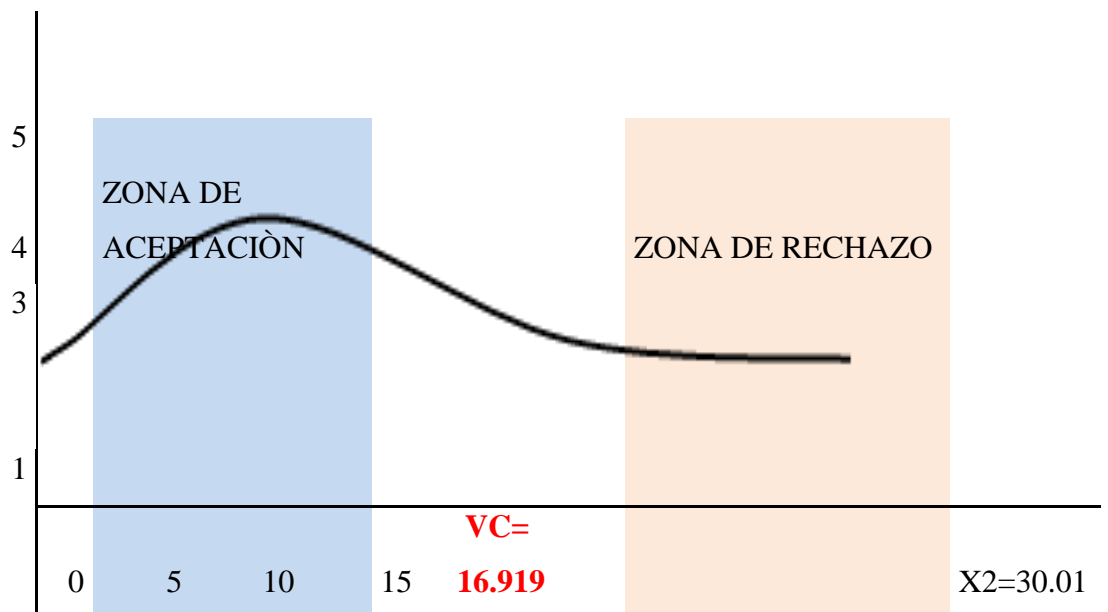
Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe)²	(Fo-Fe)²/Fe
47	36.40	10.60	112.36	3.09
37	50.08	(13.08)	171.09	3.42
63	46.90	16.10	259.21	5.53
13	26.63	(13.63)	185.78	6.98
54	55.73	(1.73)	2.99	0.05
76	76.68	(0.68)	0.46	0.01
63	71.82	(8.82)	77.79	1.08
52	40.77	11.23	126.11	3.09
33	36.62	(3.62)	13.10	0.36
55	50.39	4.61	21.25	0.42
42	47.19	(5.19)	26.94	0.57
31	26.79	4.21	17.72	0.66
15	20.25	(5.25)	27.56	1.36
37	27.85	9.15	83.72	3.01
24	26.09	(2.09)	4.37	0.17
13	14.81	(1.81)	3.28	0.22
			Σ	30.01

$$X^2 = 30.01$$

GRAFICO N.14 : Cálculo de X^2



VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS



4.3.3 DECISIÓN

Se rechaza la hipótesis nula (H_0) porque el valor de X^2 es de 30.01, siendo mayor al valor crítico de 16.919 calculado en la tabla y se acepta la hipótesis alternativa que dice “El desarrollo de ventajas competitivas en el servicio turístico permitirá el posicionamiento del mercado de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.” Por lo que se establece que las ventajas competitivas beneficiará y fortalecerá al posicionamiento de la empresa en el mercado.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Por medio de la investigación realizada a la población, a través de la encuesta se concluyó con los siguientes aspectos:

- Es de suma importancia reconocer que el desarrollo y fortalecimiento de ventajas competitivas son importantes ya que son una herramienta de gestión que permite mantener a la empresa posesionada el mercado.

- Se determina que la mayor parte de los encuestados manifiestan que se debe mejorar el desarrollo tecnológico en la información que maneja la empresa para ser competitiva en el mercado.
- Se aprecia que para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, se debe diferenciar en la atención al cliente, con calidad, oportunidad e información para que los clientes tengan el conocimiento necesario de los servicios que presta la empresa logrando un posicionamiento sustentable y estratégico en el mercado.
- Cada consumidor es un mundo diferente cada vez quiere un servicio si es posible a su medida y a sus exigencias. En la medida que la competencia se incrementa y los mercados crecen, la necesidad básica de posesionarse en la mente del consumidor es necesaria.
- De la información obtenida se revela que carecen de calidad en el servicio al cliente, lo que indica un descuido en esta área que necesita ser mejorada, así como el personal no cuenta con la capacitación adecuada a las funciones que realizan lo que influye en la buena imagen de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

Concluido el análisis de la investigación es necesario formular las siguientes recomendaciones.

- Proponer alternativas estratégicas que permitan desarrollar o fortalecer características diferenciadoras que perduren en el tiempo y sean la base de las ventajas competitivas de la empresa, o por lo contrario, dicha ventaja será comparativa.
- Implementar las tecnologías de información en la empresa ya que genera cambios significativos en la forma en que se ofrecen los servicios, la interacción con los clientes y la manera en que operan las empresas que conforman la industria de turismo.
- Desarrollar programas formativos de capacitación y entrenamiento que promueva el cambio de actitud laboral en el personal, para de esta manera contar con equipo de talento humano excelente, capaz de afrontar los retos del mercado globalizado y así ofrecer servicios de calidad.
- Es importante que la gerente propietaria realice actividades encaminadas a mejorar el servicio al cliente, trabajo en equipo, ofreciendo un servicio de mayor valor agregado a los clientes actuales de la empresa, capacitando al personal enfocándose en el desarrollo de habilidades que le permita mayor eficiencia y eficacia en el desempeño del servicio.

- Es necesario diversificar el servicio en la empresa para poder satisfacer las necesidades de los clientes, una agencia diferente hace un viaje distinto, atraer mercado a través del conocimiento de ecosistemas andinos, amazónicos y tropicales, ávidos de naturaleza virgen para realizar actividades de turismo.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMÁTIVOS

INSTRUCCIÓN EJECUTORA	Empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.
BENEFICIARIOS	Empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.
TELEFONO	032425789
EQUIPO TECNICO RESPONSABLE	Gerente General
REPRESENTANTE EJECUTIVO	Sra. Jacqueline Salazar
PROVINCIA	Tungurahua
CIUDAD	Ambato
COSTO	7590 USD

FINANCIAMIENTO

Con recursos propios

TIEMPO ESTIMADO PARA LA

Octubre 2012 - Mayo 2013

EJECUCION DE LA PROPUESTA

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Una de las necesidades de la empresa, es la de posesionarse en el mercado, siendo uno de sus objetivos más importantes, lo que le permitirá alcanzar un nivel de excelencia y poder competir con las empresas que ofrecen un servicio similar , y poder captar un mayor número de clientes y lograr la fidelización de cada uno de ellos.

El desarrollo de ventajas competitivas utilizando estrategias de diferenciación son las posibles líneas de acción que debe la empresa incurrir para competir mejor en el mercado de tal manera que genere una posición adecuada.

Muchas de las empresas han optado por estrategias de diferenciación de los servicios lo que sirve tanto para competir en el mercado así como para posesionarse en el. Por ello hoy en día el desarrollo de ventajas competitivas está alcanzando un creciente interés en todas las organizaciones alcanzando un mejor nivel de competitividad.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las fuerzas competitivas del entorno. En forma general esto comprende varios enfoques posibles como el posicionamiento de la

empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes en la actualidad.

Oceanic Travel Cia. Ltda. Desea integrar estrategias de diferenciación que le permitan conocer el mercado, competidores, legislación vigente, y otros así como los recursos disponibles para la empresa logrado prever cambios y planificando los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías y ver la diferencia entre lo proyectado y lo real.

Según Zamora Edison (2011) de la Universidad Técnica de Ambato en su tesis de grado titulada Ventajas competitivas y su incidencia en los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia. Ltda. De la ciudad de Ambato.

La actividad de comercialización en el transcurso del tiempo, el incremento del número y complejidad de los cambios ha ido evolucionando así como la forma de entenderlo y realizarlo. La gestión administrativa y el marketing aportan precisamente un conjunto de técnicas y herramientas para concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio, por ello hoy en día el desarrollo de ventajas competitivas está alcanzando un creciente interés en todas las organizaciones alcanzando un mejor nivel de competitividad.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día para las empresas posesionarse en el mercado se ha convertido en un factor muy importante, que ofertan mejores servicios, para de esta manera poder lograr un mejor desarrollo y crecimiento que pretenda, consolidarse y ser una de las opciones primordiales para el cliente en relación con la competencia.

La empresa Oceanic Travel tiene un gran número de competidores en el mercado, por lo que es necesario diseñar un plan de ventajas competitivas que permitan posesionarse en el mercado, mediante estrategias de diferenciación.

Para cumplir con las metas propuestas es importante establecer con claridad los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación con la competencia, ya que es el punto de partida para una correcta aplicación y selección de ventajas competitivas que le permitan diferenciarse ante las otras.

Para la empresa este es un estudio importante pues hasta el momento no se ha realizado investigaciones similares por lo que hay grandes expectativas sobre los beneficios que la presente investigación podría prestar.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de diferenciación que nos permitan mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa Oceanic Travel Cia. Ltda.

6.4.2 Objetivos Específicos

Identificar las principales fortalezas y por ende fuente de diferenciación de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. que nos permitan desarrollar el plan propuesto.

Analizar las estrategias de diferenciación encaminadas a lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Proponer estrategias de diferenciación competitivas adecuadas para el incremento de la posición en el mercado de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Los aspectos que tomamos en cuenta para la presente propuesta del proyecto se mencionan los siguientes entornos.

6.5.1 Político

En el entorno político el Ministerio de información y Turismo fue creado por el Gobierno, quien visualizó al turismo como una actividad fundamental para el desarrollo económico y social de los pueblos. Frente al crecimiento del sector turístico se tomo la decisión de separar al turismo de la información, para que se dedique exclusivamente a fortalecer esta actividad.

6.5.2 Socio Cultural

La empresa Oceanic Travel cumple con las expectativas del cliente ofreciéndoles viajes turísticos motivados por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico.

La parte socio cultural en el Turismo juega un papel muy importante para dar a conocer, preservar y disfrutar el patrimonio cultural y turístico de nuestro país y de otros lugares del mundo. Los efectos que genera el tratamiento adecuado del turismo cultural, desde una perspectiva de mercados, trae como consecuencia, la satisfacción del cliente, la conservación del patrimonio de uso turístico y el desarrollo económico y social de las comunidades a partir de la generación de nuevos empleos.

6.5.3 Tecnológico

Con las Tecnologías de la Información se han logrado grandes beneficios como el conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y optimizar sus recursos logrando aumentar su eficiencia. Los casos más relevantes de aplicación de TI en el turismo son los sistemas de reservaciones en línea, ventas de servicios por Internet y los sistemas de minería de datos. Se concluye que las tecnologías de información bien aplicadas se traducen en una mejor interacción entre hoteles, restaurantes, agencias de viajes y aerolíneas con sus clientes, logrando así beneficios para todos.

Es así que la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. Se ha preocupado por contar con el equipo tecnológico necesario y los sistemas adecuados para cumplir con los objetivos. El turismo se ha consolidado como una de las empresas que se ha desarrollado con mayor éxito en Internet, especialmente en lo que a comercio electrónico se refiere. A pesar de que en los últimos años ha aumentado de forma impresionante el número de usuarios que utilizan este medio para realizar la compra de algún servicio turístico como boletos de avión o servicios de hospedaje; el comercio entre empresas (business to business) es la opción que más se utiliza en el sector turismo para llevar a cabo transacciones comerciales de forma electrónica.

6.5.4 Organizacional

La empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. puede diseñar, organizar, vender y operar viajes y productos turísticos combinando distintos servicios a un precio global establecido, esto es a lo que se le llaman viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta).

Otro tipo de viajes que la agencia puede implementar son los forfait (viajes programados de acuerdo a la demanda y adaptados a cada cliente). La función organizacional está gestionada por turoperadores y agencias mayoristas. Para llevarla a cabo se tienen que cumplir algunos puntos:

Se tiene que hacer una investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los clientes, así como también las ofertas de la competencia.

La agencia debe ser creativa para diseñar nuevos servicios que le permitan diferenciarse de la competencia ofreciendo calidad en el servicio, esto se refiere desde la adecuada elección de los proveedores hasta en el trato a los clientes. Costos adecuados y accesibles, ir un paso adelante y no limitarse a organizar viajes, sino ampliar constantemente sus actividades, por lo que además puede organizar congresos, ferias, cruceros, eventos deportivos, etc.

6.5.5 Equidad de género

El país debe avanzar hacia una mayor igualdad de oportunidades para las mujeres y los hombres, donde primen los méritos y habilidades de las personas para asumir un cargo, por encima de su sexo, su condición social, su edad o su nacionalidad.

Para lograrlo, es necesario que desde las empresas impulsen cambios en la cultura y prácticas laborales, a través de la generación de medidas y políticas de apoyo hacia sus trabajadoras y trabajadores, que promuevan la compatibilidad de la vida laboral y

familiar, la capacitación del equipo humano y el acceso igualitario a cargos de decisión, entre otras iniciativas.

6.5.6 Ambiental

En la actualidad en nuestro país se está implementando políticas para cuidar el medio ambiente por lo que la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. Se preocupa por el aspecto ambiental dentro de la empresa lo podemos ver como el ecoturismo o como también es llamado, "turismo verde" o "turismo de la naturaleza", es definido de la manera más simple como viajar a lugares relativamente no perturbados con el propósito de disfrutar del entorno natural.

El ecoturismo está más vinculado con el turismo de aventura en el sentido de caminar o subir cerros para contemplar el campo y apreciar las bellezas naturales desde un lugar tranquilo. Es bastante más científico. Los eco turistas quieren que se les explique cómo funcionan los ecosistemas, es decir, cómo se interrelacionan la flora y la fauna que comparten la vida en común dentro de un nicho de vida, sea este bosque, páramo, laguna o mar. Es decir, el ecoturismo requiere de expertos en geografía, botánica, zoología, meteorología, etc.; que manejen idiomas y técnicas de guiar en un medio particular.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

La Ventaja Competitiva

En la actualidad todas las empresas se desenvuelven en un mercado altamente competitivo, por lo que es importante visualizar este factor como una oportunidad para

desarrollar la creatividad y agregar valor a su oferta de servicios con el fin de diferenciarse de su competencia.

Para que una empresa obtenga beneficios a largo plazo necesita la ventaja competitiva sobre sus competidores, que es cualquier característica de la empresa que aísla de la competencia directa dentro de su sector (el caso de Coca cola con su marca, o Mercedes por su prestigio). Estas han de ser sostenibles a mediano y largo plazo.

Estrategia

La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

Para Mintzberg (1978, p 934 - 948) la estrategia se define como un modelo de una corriente de decisiones o acciones constituido de un producto de cualquier estrategia intentada o planeada y de cualquier estrategia emergente o no planeada.

En este medio es conveniente que las empresas estén preparadas ante cualquier cambio que presente la demanda y si se cuenta con la oportunidad de atender nuevos mercados no planeados la empresa estaría en la oportunidad de estrategias emergentes.

El objetivo de una estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades existentes o en generar recursos y capacidades adicionales para aumentar su capacidad competitiva.

Ventajas competitivas

Para M. Porter (1982 p.8) La ventaja o estrategia competitiva examina la forma en la que una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado. Cualquier estrategia debe ocurrir en el contexto de las reglas del juego para el comportamiento competitivo socialmente deseable, establecidas por las normas de ética y por medio de la política y regulaciones del gobierno.

Las reglas del juego no pueden lograr el efecto deseado a menos que anticipen correctamente la forma en que las empresas responden estratégicamente a las amenazas y oportunidades competitivas. Las estrategias competitivas constituyen una combinación de medios (políticas) aplicados a las distintas operaciones de la empresa para lograr los fines propuestos (objetivos).

Gráfico # 15

FIGURA 2
Contexto en el cual se formula la Estrategia Competitiva



Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores y de la Competencia pp. 24.

Estrategias De Diferenciación

Para Kotler (2000, p.324) la diferenciación es el acto que acomete una empresa para diseñar un conjunto de diferencias significativas a fin de distinguir su oferta de las e la competencia.

Según Thompson (1994,p.119) las estrategias de diferenciación entran en juego cuando las necesidades y preferencias e los compradores son demasiado diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado.

Consiste en que la empresa ofrece un servicio en el mercado que por distintos motivos el consumidor lo perciba como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por el. (<http://www.virtualcursos.com-ma-market-2-htm>)

Porque es atractiva la diferenciación

Kotler (1994, p.120). La diferenciación proporciona un amortiguador contra las estrategias de los rivales porque los compradores se hacen leales a la marca o modelo que más les guste y con frecuencia están dispuestos a pagar un poco más.

Ventajas de la estrategia de diferenciación:

Esta estrategia le permite a la empresa adquirir un cierto grado de monopolio, ya que si el producto es nuevo o simplemente el consumidor lo percibe como distinto, la empresa no tendrá competidores directos, de modo que puede fijar un precio más alto.

Otra ventaja es que la diferenciación disminuye el poder del comprador, pues si se trata de un producto nuevo o un producto que el consumidor percibe como diferente, el cliente no tendrá otros productos de referencia para ver si el precio es elevado.

Riesgos de la estrategia de diferenciación:

Puede ocurrir que lograr la diferenciación, incrementa demasiado la diferencia de costes entre el producto estándar y el diferenciado, con lo que el cliente ya no estaría dispuesto a pagar el sobrepago por el producto diferenciado.

Otro inconveniente es que la característica diferenciadora sea imitada y mejorada por las empresas competidoras.

También puede suceder que los avances tecnológicos hagan mejorar las prestaciones del servicio estándar, con lo que el consumidor podría no pagar por el servicio diferenciado, si el estándar tiene características similares.

Diferenciación en base a la calidad:

En la actualidad, con la mejoría generalizada del nivel de vida, cada vez existe una mayor preocupación por la calidad. El concepto de calidad es algo subjetivo, pero podemos definirlo como la idoneidad que tiene un servicio para satisfacer aquellas funciones para las que ha sido diseñado.

Se suele asociar el concepto de calidad al diseño del producto, a las características técnicas o a sus prestaciones, sin embargo existen otras formas que no permiten dotar de calidad a un servicio. Existen los llamados servicios postventa, entre estos está el periodo de garantía, la disponibilidad de recambio, la información sobre las formas de uso, los seguros.

Diferenciación y posicionamiento del producto, servicio y empresa

Es un proceso que requiere de un enfoque conjunto entre la comunicación manejada con estrategia y la ingeniería de servicios manejada con imaginación, dirigido al tratamiento del servicio y que es expresado fundamentalmente por el comportamiento del personal de la empresa Picazo (1992, p.191)

El éxito en la implantación de estrategias genéricas de diferenciación requiere distintos recursos y habilidades en comercialización, ingeniería del producto, instinto creativo, capacidad en la investigación básica, liderazgo tecnológico de calidad, y cooperación entre los canales de distribución.

M. Porter (1982, p.62) señala que las estrategias que pueden generar ventajas competitivas a las empresas sobre sus rivales son: estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos que deben adoptarse de manera excluyente y difícilmente juntas, la empresa puede caer en los niveles más bajos de rentabilidad.

El liderazgo en costos espera tener costos reales más bajos que todos los competidores. Esta estrategia se encuentra muy ligada a las economías de escala y a la curva de experiencia.

Las estrategias de diferenciación pueden adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia. Las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación que se aplican para todo el mercado también se pueden aplicar para un segmento de la población o nicho de mercado con las mismas consecuencias señaladas en la U de Porter (1982 p.64) si se decide aplicar ambas estrategias en una misma empresa.

Una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente (Hill y Jones, 1996, p. 176). La

innovación es muy importante para productos tecnológicamente complejos, en los que las nuevas características constituyen la fuente de diferenciación.

El atractivo de un servicio frente a los deseos psicológicos del cliente puede convertirse en una fuente de diferenciación. La diferenciación también se puede ajustar a grupos de edades y grupos socioeconómicos.

La diferenciación fundamentada en la innovación y habilidad tecnológica depende de la función de Investigación y Desarrollo. Los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente dependen de la calidad del área de ventas. Un diferenciador trata de mantener costos bajos aún muy cerca del líder para que los precios de un diferenciador no excedan lo que los clientes están dispuestos a pagar.

La exclusividad puede conseguirse a través de la innovación de productos, una calidad superior, mejores servicios, publicidad creativa, mejores relaciones con los proveedores entre otras formas, sin embargo es necesario que los clientes estén dispuestos a pagar por un producto más de lo que se gastó en crearlo.

Cuando la diferenciación se ajusta a atender un grupo o segmento limitado del mercado se puede clasificar por su ubicación geográfica, por tipo de cliente, línea de productos, región o localidad. El segmento de mercado se seleccionará sin enfrentar directamente al diferenciador en todos sus productos pero buscando una participación creciente en el mercado.

Servicio al cliente como estrategia diferenciadora

Una de las maneras de obtener una sólida posición competitiva es la de dar un servicio extraordinario a los clientes, es decir, crear valor para los clientes. El que algo sea valioso para los clientes no quiere decir que estén dispuestos a pagar mucho por ello, sino lo mínimo indispensable, aquella cantidad que asegura que el proveedor siga en el negocio.

Es evidente que muchos productos o servicios que un negocio ofrece a sus clientes, son iguales a los que ofrece la competencia, puesto que son del mismo fabricante y proveedor o bien cumplen con la misma función. Sin embargo, lo que llega a marcar la gran diferencia está en cómo se proporcionen esos productos o servicios es decir, en el Servicio al Cliente. En consecuencia, la conquista de un cliente y el logro de las ventajas competitivas estarán dependiendo de la calidad del servicio, que de esta manera se convierte en un factor para competir.

Una dimensión del servicio que es definitiva para proyectar su calidad, es que en sí mismo, el servicio es comunicación. Un cliente percibe la calidad del servicio por la forma como el personal de la empresa lo recibe, lo atiende, le cumple o le responde una llamada telefónica. Esto debe obligar a los directores de la empresa a que todo el personal de la misma cuide que toda relación que se establezca entre el personal y los clientes debe verse como una estrategia para fortalecer y mantener relaciones duraderas con los clientes, sabiendo que este “pequeño” detalle “el Servicio al Cliente” representa una ventaja competitiva y una fuente generadora de utilidades.

Para lograr tener relaciones duraderas con nuestros clientes debemos de crear una

cultura de Servicio al Cliente dentro de la empresa, los empleados deben de conocer la misión y recitarla de memoria y practicarla con hechos.

Stephen R. Covey, en su famoso libro, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, cuenta como en su estancia en un excelente hotel, se encontró con la agradable sorpresa de que todos los empleados de dicho hotel se encontraban realmente comprometidos con brindar el mejor servicio a sus clientes sin necesidad de supervisión, es decir, seguían al pie de la letra la misión de la organización.

Mantener a los empleados enfocados en la misión, no es fácil, pero más fácil sería si la conocieran.

Estrategia diferenciadora y liderazgo

Ser líder en un sector implica tener la mayor participación de mercado vendiendo más que ningún otro competidor, esto no implica mayores beneficios pues no existe una correlación casi perfecta entre tamaño y rentabilidad.

Se es líder en el sector cuando hay una buena posición, ya que ofrece un servicio que el cliente valora más que otro tipo por su diferenciación o por su atractivo precio.

La esencia de los beneficios está en la ventaja competitiva, la diferenciación, no en el hecho de vender más que nadie sino la de posesión de una ventaja competitiva defendible, ventaja que puede llevar a posiciones de liderazgo sectorial.

La empresa que quiera obtener una auténtica ventaja competitiva tiene que hacerlo por encima de competidores que son muy similares. La rivalidad entre los competidores presentes en el sector puede restar beneficios protegidos frente al ataque de nuevos competidores.

Empresas Sin Una Estrategia Diferenciadora

La mayoría de empresas no tienen ventaja competitiva sostenible, por ello no obtienen, en promedio y a largo plazo, rentabilidad.

La ventaja competitiva defendible requiere analizar las características estructurales del sector que no todas las empresas son capaces de realizar. Además requieren que la empresa se centre en los elementos de los que quiere obtener esa ventaja competitiva, ignorando las demás. Esto conlleva a que la empresa compita en inferioridad de condiciones, por lo que tiene que rebajar sus márgenes para mantenerse en el mercado. Sus beneficios dependen de la coyuntura general del sector, no de sus propias acciones.

6.7 METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

6.7.1 MISIÓN

Comercializar los servicios turísticos a nivel local y nacional bajo criterios de calidad en servicio, innovación de productos, desarrollo tecnológico, personal especializado y responsabilidad social empresarial.

6.7.2 VISIÓN

Ser una empresa líder en el turismo, con capacidad competitiva a nivel local y nacional, cubriendo el mercado y con óptima capacidad de respuesta a los requerimientos de sus clientes, que basa su actuación en un modelo de gestión orientado a la creación permanente de valor e innovación.

6.7.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Responsabilidad.- cumplir con oportunidad las actividades propias, en los diferentes procesos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia.

Honestidad.- ser transparentes, actuar siempre con base en la verdad para ganar la confianza de nuestros clientes.

Respeto.- valorar los intereses y necesidades de los clientes interno y externo de la empresa.

Puntualidad.- esforzarnos para estar a tiempo en el lugar adecuado y cumplir con las obligaciones encomendadas e esta manera optimizar recursos.

Innovación.- estar siempre en mejora continua, aplicar nuevas ideas y conceptos con el fin de incrementar la productividad e interés de los clientes.

Carisma.- realizar con entusiasmo todas las actividades, a fin de brindar una mejor atención.

6.7.4 TABLAS PONDERADAS DE (OPORTUNIDADES – AMENAZAS) Y (DEBILIDADES – FORTALEZAS)

TABLA N. 17

FACTORES EXTERNOS AMENAZAS	A VALOR	B CLASIFICACION 1-4	C = A* B
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una elevada competencia 	0.17	1	0.17
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en el comportamiento de los clientes 	0.12	1	0.12
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades insatisfechas 	0.15	2	0.3
<ul style="list-style-type: none"> • Podrían efectuarse futuros cambios en la política gubernamental subiendo impuestos con el consecuente cambio en los costos del servicio. 	0.10	2	0.2
OPORTUNIADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda insatisfecha 	0.18	3	0.54
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios institucionales 	0.10	3	0.30
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnologías de información 	0.08	3	0.24
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos de servicios 	0.10	4	0.40
	1.00		1.48

- 1 AMENAZA IMPORTANTE
- 2 AMENAZA MENOR
- 3 OPORTUNIDAD MENOR
- 4 OPORTUNIDAD IMPORTANTE

FODA

TABLA N. 18

FACTORES INTERNOS - FORTALEZAS	A VALOR	B CLASIFICACION 1-4	C = A* B
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de calidad • Excelente ambiente laboral • Buena comunicación interna • Precios competitivos • Variedad de servicios • Completa base de datos de clientes 	<p>0.10</p> <p>0.10</p> <p>0.10</p> <p>0.06</p> <p>0.05</p> <p>0.05</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>0.40</p> <p>0.40</p> <p>0.30</p> <p>0.24</p> <p>0.15</p> <p>0.15</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategias de diferenciación. • Falta de personal • Falta de capacitación al personal • Falta de motivación al personal • Falta de liderazgo • Falta de políticas para el correcto funcionamiento de la empresa 	<p>0.19</p> <p>0.07</p> <p>0.11</p> <p>0.16</p> <p>0.03</p> <p>0.07</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>0.38</p> <p>0.07</p> <p>0.11</p> <p>0.16</p> <p>0.06</p> <p>0.07</p>

1.00

2.40

2 DEBILIDAD IMPORTANTE

1 DEBILIDAD MENOR

2 FORTALEZA MENOR

3 FORTALEZA IMPORTANTE

FORTALEZAS

- **Servicio de calidad** La empresa Oceanic Travel Cia. Ltda. Como una de las principales fortalezas ofrece servicios de calidad para beneficio de los clientes.
- **Excelente ambiente laboral** . Dentro de la empresa el ambiente laboral es excelente donde se promueven valores de respeto, sinceridad y honradez , el cual se ve reflejado en el optimo desempeño laboral de los empleados.
- **Buena comunicación interna.** La comunicación dentro de la empresa entre la Gerente propietaria y el personal es buena lo cual permitirá que se logre alcanzar todos los objetivos que se pretenda alcanzar.
- **Precios competitivos.** La empresa Oceanic Travel ofrece servicios q precios que estén acorde con el poder adquisitivo de los clientes.
- **Variedad de servicios.** La empresa cuenta con una variedad de servicios que permite satisfacer la demanda de los clientes.
- **Completa base de datos de los clientes.** La empresa cuenta con una base de datos que permite determinar cual es el nivel de asistencia que tiene la empresa.

DEBILIDADES

- **Falta de estrategias diferenciadoras.** La empresa no cuenta con estrategias diferenciadoras en el servicio que ha ocasionado el bajo posicionamiento de la misma.
- **Falta de personal.** La empresa no cuenta con el suficiente personal el cual le permita brindar un servicio para satisfacer de mejor manera las expectativas de los clientes.
- **Falta de capacitación al personal.** Debido a las altas exigencias que demanda el mercado altamente competitivo es necesario que se realice una capacitación permanente para cumplir con las expectativas que exige el cliente.
- **Falta de motivación al personal.** Es necesario motivar al personal para incrementar su rendimiento al máximo para beneficio de la empresa.
- **Falta de liderazgo.** Debido a la falta de liderazgo por parte de los propietarios no ha permitido que se tomen las decisiones adecuadas que permitan a la empresa consolidarse y por ende repuntar de mejor manera en relación a la competencia.
- **Falta de políticas para el correcto funcionamiento de la empresa.** La empresa no tiene establecidas políticas que permitan alcanzar los niveles óptimos para lograr el crecimiento y desarrollo de la misma.

OPORTUNIDADES

- **Demanda insatisfecha:** debido a las altas exigencias que demanda el mercado existen muchos clientes insatisfechos a los cuales se los debe tomar en cuenta como futuros clientes potenciales de la empresa.
- **Convenios institucionales:** se debe considerar como una estrategia que permita incrementar la demanda de los servicios que presta la empresa, realizando convenios con instituciones públicas y privadas.
- **Uso de sistemas de información y tecnologías de información:** Sin duda, resulta fundamental que se doten de los instrumentos de Sistemas de información/Tecnologías de información más idóneos para obtener información valiosa que sirva de apoyo a directivos y empleados para mejorar la gestión de la actividad de negocio y la calidad del servicio al cliente.
- **Incremento de servicios:** mediante la implementación de nuevos servicios que puedan satisfacer las necesidades no cubiertas de clientes que buscan nuevas alternativas.

AMENAZAS

- **Existencia de una elevada competencia:** debido a los altos niveles de competencia que existe en el mercado provoca que disminuya la demanda hacia los servicios que oferta la empresa.
- **Cambio en el comportamiento de los clientes:** los continuos cambios que se dan en el comportamiento de los clientes a generado que se busque nuevas alternativas o estrategias diferentes que llamen la atención del cliente para lograr su fidelización.
- **Necesidades insatisfechas:** La existencia de necesidades insatisfechas es por una parte causa de malestar individual y social pero por otra es también un estímulo para el progreso material, es decir, para la producción de nuevos medios que satisfagan necesidades. Esto no significa que la finalidad de la producción económica sea directa y exclusivamente la satisfacción de las necesidades ajenas. En nuestras sociedades, el sistema de libre empresa estimula la producción ofreciendo beneficios al empresario, al individuo que decide qué y cómo producir. El empresario que acierte a satisfacer una necesidad insatisfecha de alguien que está dispuesto y puede pagar por ello, obtendrá beneficio.
- **Incremento en aranceles de pasajes aéreos:** el no contar con el subsidio al combustible de aviones a sido causa de la subida de precios en pasajes aéreos nacionales e internacionales.

AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS AL SECTOR

Amenazas de ingreso

- El capital necesario para llevar a cabo el emprendimiento.
- La diferenciación de nuestro servicio, ya que esto genera grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente hacia otras agencias de turismo que se encuentran en el mercado.
- La política gubernamental a través de la imposición de impuestos y aportes previsionales.
- Los costos derivados del cambio de proveedor como por ejemplo: los que proveen pasajes, los hoteles, etc.

Proveedores

- Aerolíneas para viajar a distintos puntos del país.
- Servicios hoteleros, hosterías, hospedajes.
- Empresas que capacitan nuestro personal ya sean en idioma o en las distintas actividades.
- Medios de transporte para moverse de un lugar a otro.
- Restaurante que proveen el desayuno, almuerzo o cena.
- Proveedores del equipo necesario para realizar las distintas actividades.

Clientes

- Personas extranjeras
- Personas del país
- Empresas extranjeras o nacionales

Competidores potenciales

- Competidores de otros segmentos.
- Empresas nacionales o internacionales que se dediquen a la misma actividad.

Productos sustitutos

- Viajes a distintos puntos del país (Sin ser turismo aventura).
- Viajes por cuenta propia a distintos puntos del país.
- Viajes realizados fuera del país.

6.7.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

TABLA N.19

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

N.	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACION	OCEANIC TRAVEL		DELGADO TRAVEL		METROPOLITANG TURING		AMERCAN TRAVEL	
			CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1	Gama de servicios	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
2	Calidad de los servicios	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	2	0.26
3	Competitividad en los precios	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18
4	Servicio al cliente	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	3	0.39
5	Tecnología	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
6	Experiencia	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	2	0.28
7	Participación en el mercado	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08
8	Posición financier	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12
9	Lealtad del cliente	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
10	Ubicación geográfica	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2
	TOTAL	1		2.99		3.09		3.77		2.36

ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo a los resultados que arroja la matriz PCI podemos concluir que la empresa Oceanic Travel Cia. Ltda. Se encuentra ocupando el tercer nivel con un 2.99 % con relación a la participación en el mercado mientras que la Empresa Metropolitang Turing con un 3.77 % ocupa el primer lugar de preferencia por lo que se encuentra posesionada como la opción número uno en la mente del consumidor , motivo por el cual nuestra empresa se encuentra relegada con relación a sus principales competidores , viéndose afectada con relación a la participación que ocupa en el mercado , es por ello que se ve en la necesidad de aplicar estrategias de diferenciación para incrementar la participación en el mercado de la misma y por ende incrementar la venta de los servicios que en ella se ofrece, además e consolidarse y posesionarse de mejor manera en un mercado altamente competitivo.

6.8 METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Las agencias de viajes están asistiendo a una reestructuración del sector y a un cambio en sus actividades tradicionales que les obliga a formular nuevas estrategias basadas en la calidad del servicio . En este trabajo vamos a intentar identificar los aspectos que más contribuyen a aumentar el grado de satisfacción del cliente por el servicio recibido. Las líneas de actuación que proponemos son: mejora de la formación de los agentes, conocimiento de las características de su demanda, adecuación a dicha demanda a través de productos diferenciados para cada segmento o cliente y aseguramiento de un servicio de calidad en el destino final.

ESTRATEGIAS

- Formar a agentes de viajes como expertos en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas de búsqueda por Internet que puedan ofrecer a sus clientes un servicio personalizado, rápido y muy satisfactorio.
- Implementar sistemas de información mucho más actualizados que los que van a estar a disposición del cliente final, en los cuales deberá ser un experto, siendo capaz de conducir a sus clientes a través de la red.
- Mejorar el diseño y empaquetado de servicios turísticos, es decir el agente de viajes deberá especializarse en los productos y destinos que venda, de manera que el cliente final acuda a él en busca de una opinión experta y de un

asesoramiento que le permitan confeccionar, a su medida, el paquete de viaje que desee.

- Conocer a los clientes para poderles ofrecer el producto que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias es otra de las medidas que deben adoptar para llevar a cabo el proceso de mejora de calidad.
- Almacenar información de la demanda, lo que permitirá conocer los gustos de sus clientes lo que permitirá anticiparse a sus necesidades y ofrecerles, por ejemplo, vía correo electrónico, ofertas personalizadas de productos y servicios que puedan ser del gusto de sus clientes.
- Asegurar la calidad en el destino, controlando la calidad de los proveedores (hoteles, restaurantes y compañías de transporte) con los que trabajan. Para ello, deben exigirles un nivel de calidad acorde con las especificaciones prefijadas y llevar a cabo controles periódicos para asegurarse de que siguen cumpliendo con los niveles de calidad establecidos, ofrecidos e informados a los clientes

PLAZO

Julio – Diciembre 2012

RESPONSABLE

La gerencia

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN EL PERSONAL

Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia. Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitarán el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos. Sabemos que guiar al personal es todo un arte y más cuando lo que deseamos es alcanzar metas en beneficio de la empresa a cambio de fuertes sacrificios para los colaboradores.

Estrategias

- Seleccionar al personal cumpliendo con una premisa: “Escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado”: Sin lugar a dudas es el principio del éxito en la empresa, contar con gente que sea competente en la unidad de trabajo, facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de resultados.
- Establecer capacitaciones constantes a la filosofía de la empresa: Todos absolutamente (nuevos y viejos empleados) deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán empatar con las intenciones estratégicas de la empresa.
- Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa: La comunicación es la base de toda interrelación,

considérela como la llave que abrirá la atención de los empleados y será la constante que le permitirá involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Es importante aclarar que entre más directa y oportuna sea el contacto que se tenga con sus empleados, favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral.

- Establecer un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la empresa: Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Tome en cuenta que aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización; póngase a reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.
- Generar un clima laboral de confianza y cordialidad ya que el empleado se sentirá placenteramente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto, ya que uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la empresa) su área de trabajo con distintivos personales o que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos.

- Generar espacios de desarrollo interno para fomentar el trabajo en equipo pues la naturaleza de las personas es integrarse en grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera. Imagínese ahora si ese grupo realmente está coordinado y se complementan sus esfuerzos individuales, los resultados serán sinérgicos porque además de lograr los objetivos de la organización, se obtendrán satisfacciones grupales e individuales.
- Fortalecer las capacidades de los colaboradores, un trabajador cuenta con grandes potencialidades, el saber detectar y aprovecharlas será una de las grandes responsabilidades, que como empresa, deberá considerar en sus actividades de desarrollo. Destinar inversiones en el entrenamiento en materia: técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

PLAZO

Julio - Diciembre 2012

RESPONSABLE

La Gerencia

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN LA IMAGEN CORPORATIVA

En un mercado donde existen una serie de empresas dedicadas a lo mismo, la imagen corporativa ha pasado a ser el elemento esencial de diferenciación y posicionamiento en la mente del cliente. Para captar la atención del cliente, posicionarse en su mente y así generar demanda por sus productos o servicios, es necesario desarrollar una imagen corporativa potente y así poder diferenciarse de sus competidores. Se entiende por imagen corporativa a la manera cómo los clientes perciben una empresa y que contribuye al logro de los objetivos comerciales trazados por el negocio.

Estrategias

- Diseñar el logo adecuado para la empresa pues tiene la función principal de representar a la misma. Existen tres tipos: el logotipo (se compone de palabras), el isotipo (de imágenes) y el isologotipo(combina tipografía e imagen) El logo debe ser comprensible por el público y atractivo para los potenciales clientes. Por ello, en el momento del diseño, deberá considerar tanto a su clientela como a la competencia, y el mensaje o idea que desea transmitir.
- Diseñar el eslogan pues es uno de los medios más efectivos para atraer la atención del público. Para que tenga efecto, es necesario que destaque los principales beneficios del servicio que su empresa ofrece y que los diferencia de la competencia, así como dar una impresión de prestigio y credibilidad a su negocio. La mayoría de las empresas busca crear eslóganes originales, lo cual ayuda, siempre y cuando sea recordable por el consumidor.

- Crear Sitios web y aprovechar las nuevas posibilidades tecnológicas ya sea desarrollando una web propia, enlaces con otras webs importantes, integrándose en portales temáticos, o buscando alianzas con socios especializados en los aspectos tecnológicos que le puedan ser de utilidad.
- Comunicar y fortalecer la imagen de su empresa con el diseño de folletos e informativos de la empresa, así como tarjetas de presentación, sobres y etiquetas, carpetas, facturas y hasta la vestimenta de sus vendedores. Lo importante es que todos los elementos sean parte del quehacer diario y de la cultura corporativa de la empresa, y que genere reconocimiento e identificación no sólo por parte de sus clientes, sino también de sus propios trabajadores.

PLAZO

Julio – Diciembre 2012

RESPONSABLE

Departamento Administrativo

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN

- Potenciar el conocimiento de la empresa, que el usuario sea verdaderamente un cliente de la agencia y no del turoperador, ni tan siquiera cliente de un empleado concreto de la agencia dado el riesgo que esto supondría en caso de cambios de personal. El cliente decide acudir a una determinada agencia en función del valor recibido y esfuerzo realizado; y la marca de la agencia debe de aportar bastante al numerador de esa función.
- Informar al cliente las características de su servicio de asesoramiento profesional con independencia de intereses de terceros dado que no pertenecen a ningún grupo o turoperador turístico, lo que les permitiría actuar con una mayor objetividad.
- Desarrollar procedimientos de comunicación regulares, puntuales y rápidos con los clientes, apoyándose si es necesario en alianzas con otras empresas, lo que puede permitir a las agencias un mejor conocimiento de sus clientes. En este sentido, sería conveniente implementar un sistema de escaparates y merchandising más innovador y dinámico por parte de la agencia.
- Desarrollar acuerdos con empresas (que ya pueden ser clientes corporativos) para captar el vacacional de sus empleados haciendo ofertas especiales e, incluso, ofertas personalizadas para los periodos concretos en los que cada empleado dispone de vacaciones.

PLAZO

- Julio – Diciembre 2012

RESPONSABLE

- Departamento Administrativo

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN EL PRODUCTO O SERVICIO

- Formar verdaderos especialistas y asesores de viajes más que en expendedores de viajes a petición del cliente lo que exige un conocimiento profundo de sus productos. Se debe resaltar que no es lo mismo ser agente de viajes que consultor de viajes. Se trata de transmitir una mejor información y, sobre todo, cumplir lo prometido mostrando interés por el cliente.
- Intensificar el servicio en aquellas relaciones y contactos con los clientes en los que éstos se encuentren involucrados: el grado de implicación del cliente dependerá de la propia naturaleza del producto comprado (será mayor para un viaje lejano que para un simple billete aéreo), la situación del cliente (una luna de miel), y la personalidad del cliente en sí. Por el contrario, en las situaciones de poca relación un servicio homogeneizado de corta duración y poco intensivo en asesoramiento puede ser suficiente. En este caso, la automatización es una solución interesante (expendedores automáticos), dado que es precisamente en estos servicios en los que el cliente no está dispuesto a pagar una comisión de gestión y donde la empresa puede liberarse de ejecutar acciones repetitivas.
- Mejorar la formación actitudinal y aptitudinal de los empleados, tanto funcional como del propio negocio turístico. Así, algunos aspectos como técnicas de venta, gestión del programa de reservas o tratamiento de llamadas telefónicas son cruciales para la agencia. Los empleados representan la imagen de la agencia, y por tanto son uno de sus activos más valiosos.

- Fomentar la diferenciación ya sea a través de la relación establecida con el cliente (profesionalidad, disposición, seguimiento), la estructuración del servicio (accesibilidad, disponibilidad, eficacia, rapidez), el ofrecimiento de productos propios muy especializados adaptados al cliente, etc.

PLAZO

Julio – Diciembre 2012

RESPONSABLE

Departamento Administrativo

ESTRATEGIAS DIFERENCIALES DE PRECIOS

Las estrategias diferenciales de precios implican la venta de un mismo producto a precios distintos, busca explotar la heterogeneidad de los consumidores así como el momento y lugar de compra para incrementar el volumen de ventas y beneficios.

- Realizar los descuentos aleatorios u ofertas que consiste en realizar una reducción en el precio en momentos o lugares determinados, sin que el comprador tenga conocimiento previo del momento en que se va a producir tal descuento. Un caso muy particular de los precios turísticos son las ofertas de última hora.
- Ofrecer descuentos periódicos o las llamadas rebajas que en este caso, son reducciones en el precio conocidas con anterioridad por el cliente. En turismo son conocidos como descuentos estacionales, que son ofrecidos a clientes que compran los productos turísticos fuera de temporada, cuando la demanda es baja. De forma más genérica, los descuentos periódicos consisten en aplicar distintos precios para el mismo servicio en función de la temporada del año, del día de la semana o de la franja horaria dentro de un mismo día. Estas reducciones se realizan para paliar las consecuencias de la caducidad.
- Promocionar descuentos para reducir el riesgo de no ocupación hotelera, generalmente son ofrecidos por los hoteles a los tour operadores, a cambio del denominado “contrato de garantía”. El tour operador garantiza al hotel el cobro del bloque de habitaciones que le tiene reservadas, tanto si son efectivamente ocupadas como si no, con la contraprestación de pagar un precio inferior al

normal. De esta forma, el hotel tiene una mayor seguridad sobre los ingresos que va a obtener, con independencia de las fluctuaciones de la demanda, y el tour operador obtiene unidades a menores precios.

- Implementar estrategias de descuentos por volumen lo que son reducciones de los precios a las empresas a modo de incentivo para la adquisición de grandes cantidades de producto. En consecuencia, se suelen cobrar precios más reducidos por unidad cuando el cupo de reservas es elevado. Existen dos modalidades de descuentos por volumen: descuentos no acumulables, donde se aplica el descuento a cada compra realizada, y descuentos acumulables, en este caso los descuentos se practican sobre todo el volumen de compra que realiza el cliente durante un período de tiempo determinado.

PLAZO

Julio – Diciembre 2012

RESPONSABLE

Departamento Administrativo

6.8.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TABLA N. 20

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a los agentes de viajes • Disponer de sistemas de información • Especialización en productos y destinos • Estudiar los cambios de la demanda • Conocer a los clientes • Agencia en la red • Controles en los niveles de calidad establecidos 	Octubre – Marzo 2012	La gerencia
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN EL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccione al personal cumpliendo con una premisa. • Establezca una inducción constante a la filosofía de la empresa. • Comunique los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa. 	Octubre – Marzo 2012	La gerencia

<p>ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN LA IMAGEN CORPORATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establezca un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales. • Haga de su lugar de trabajo un lugar como en casa. • Negocie los objetivos con cada uno de sus subordinados • Trabaje en equipo. • Habilite las capacidades de los colaboradores. 	<p>Octubre – Marzo 2012</p>	<p>La gerencia</p>
<p>ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El nombre de la empresa • El logo: • Diseñar el eslogan: • Crear Sitios web: • Brochure (folleteria): • Potenciar el conocimiento de la marca. • Conocimiento de ventajas para distintos segmentos de mercados • Aasesoramiento profesional con independencia de intereses de terceros 	<p>Octubre – Marzo 2012</p>	<p>La Gerencia</p>

<p>ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN EL PRODUCTO O SERVICIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de distribución que tenga en cuenta los factores psicológicos • Implementar un sistema de escaparates y merchandising más innovador y dinámico por parte de la agencia. • Desarrollar una mayor relación social con su entorno inmediato • Desarrollar acuerdos con empresas ya que pueden ser clientes corporativos. • Conocimiento profundo de sus productos. • Mejorar la formación actitudinal y aptitudinal. • Fomentar la diferenciación. 	<p>Octubre – Marzo 2012</p>	<p>La gerencia</p>
<p>ESTRATEGIAS DIFERENCIALES DE PRECIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos aleatorios y Descuentos periódicos • Descuentos en segundo mercado. • La gestión del rendimiento • Descuentos para reducir el riesgo de no ocupación hotelera • Estrategias de descuentos por volumen 	<p>Octubre – Marzo 2012</p>	<p>La Gerencia</p>

6.8.1 MODELO OPERATIVO

TABLA N. 21

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION
Recopila la información	El Investigador	Recopilación de información	Humanos Materiales Tecnológico	Análisis de la información recopilada.
Procesa la información	El Investigador	Procesamiento de la información	Humanos Materiales Tecnológicos	Depuración Clasificación Análisis
Análisis del entorno externo e interno de la empresa	El Investigador	Redacción del entorno interno y externo	Humanos Materiales	Matriz de Cerna H.
Elaboración del FODA	El Investigador	Elaboración de la matriz FODA	Humanos Materiales Empresariales	Análisis de fortalezas, debilidades internas, oportunidades y amenazas externas.

Establece matriz de estrategias de FODA	El Investigador	Establecimiento e las estrategias FODA para aprovechar mejor el mercado	Humanos Materiales	Fácil entendimiento de las estrategias a aplicar.
Estructura Matriz de Competitividad	El Investigador	Estructuración de la matriz competitiva	Humanos Materiales	Revisión de la situación actual de la empresa y la competencia.
Creación de estrategias de diferenciación	El Investigador	Crea las estrategias de diferenciación para la implementación en la empresa	Humanos Materiales	Fortalecimiento de las ventajas de diferenciación de la empresa
Evalúa implementación de las estrategias	La gerencia	Evaluación de la implementación de las estrategias.	Humanos	Mediante cronograma interno de la empresa y en los ítems correspondientes

Elaborado por : María Robayo

6.9 ADMINISTRACIÓN

6.9.1 Presupuesto

Para la ejecución de la propuesta utilizaremos los siguientes recursos:

Tabla # 22

Presupuesto de Gastos de Operación Julio 2012 – Diciembre 2012

PRESUPUESTO							
DESCRIPCION	TIEMPO						COSTO TOTAL
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	
Humanos (Asesorías)	500	500	500	500	500	500	3000
Tecnológicos(Sistemas de Información)	300	300	300	300	300	300	1800
Materiales	150	150	150	150	150	150	900
Varios (viaticos,impresiones,anillados)	150	150	150	150	150	150	900
SUBTOTAL							6600
15% Imprevistos							990
TOTAL							7590

Elaborado por: María Robayo

6.9.2 Previsión De La Evaluación

La evaluación de la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. Se realizará a partir de un seguimiento continuo de las estrategias con los resultados que se vayan obteniendo y finalmente poder observar la validez de la propuesta.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa
¿Porqué evaluar?	Mejorar el nivel de posicionamiento de la empresa. Capacitar a los empleos para prestar un mejor servicio. Al gerente le servirá de mucha utilidad para tomar decisiones en la empresa..
¿Para qué evaluar?	Para medir los resultados
¿Qué evaluar?	Cual ha sido el impacto de establecer estrategias de diferenciación para el posicionamiento del mercado en la mente del consumidor
¿Quién evalúa?	El gerente de la empresa
¿Cuándo evaluar?	La evaluación se realiza mensualmente, ya que el control debe ser permanente y los resultados se enfocan según las ventas y el posicionamiento de la empresa a partir de la ejecución de la propuesta
¿Cómo evaluar?	A través del proceso operativo
¿Con qué evaluar?	Recursos económicos y humanos

Tabla # 23 Previsión de la evaluación

Elaborado por: María Robayo

BIBLIOGRAFÍA

Christopher K. Amoy .2010.Administración de operación con enfoque en el cliente, México, Edamisa Impresiones S.A. de PV , pag 110 y 117.

FEA, Ugo 1995, Competitividad es calidad total. Editorial Alfaomega.

PORTER, Michael E. 2003 , ser competitivo nuevas aportaciones y conclusiones. Tercera edición , Deusto Bilbao . España. Granica S. A. México.

PORTER, Michael E. 2007, Ventaja competitiva. Grupo Editorial Patria. Sexta Reimpresión.

FERNANDEZ, Pablo Y BAJAC Héctor 2003 .La Gestión de marketing de servicios. Edición

KOTLER, Philip y otros. 2005. Marketing. Decima edición. Madrid. España.

ROBBINS, STEPHEN 2005 Ventaja competitiva y la Diferenciación. Segunda edición. Paidós. Buenos Aires. Argentina

Stanton, Etzel, Walter. Fundamentos del Marketing.ED.McGraw Hill.Edición 11.México.2000

KOTLER, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos del Marketing, México PEARSON 2003 .Sexta Edición.

SERNA , H. Planificación y Gestión Estratégica

Internet

<http://www.competitividad.net>

<http://www.udem.edu.mx/academico/profesorado/34177/control/Gurus.ht>

<http://www.well.com/~bbear/garvin.html>

www.habitantes.elsitio.com/ciberf

<http://www.monografias.com/trabajos5/conca/conca.shtml#juran>

Enciclopedia Microsoft ® Encarta ®. 98. Control de Calidad. 1993-1997. Microsoft Corporation

J. M. Juran y F. M. Tryna. Análisis y planeación de la calidad. Mc Graw Hill

<http://members.tripod.com/~alfjr7/EdDeming.html>

<http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/quality/taguchi.html>

<http://www.cims.rit.edu/resources/taguchi.html>

<http://pengroup.com/iteq/>

<http://www.philipcrosby.com/main.html>

<http://www.iqlnet.com/iqlcrosb.htm>

<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Lab/9183/feigen.html>

<http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/9158/tq.htm>

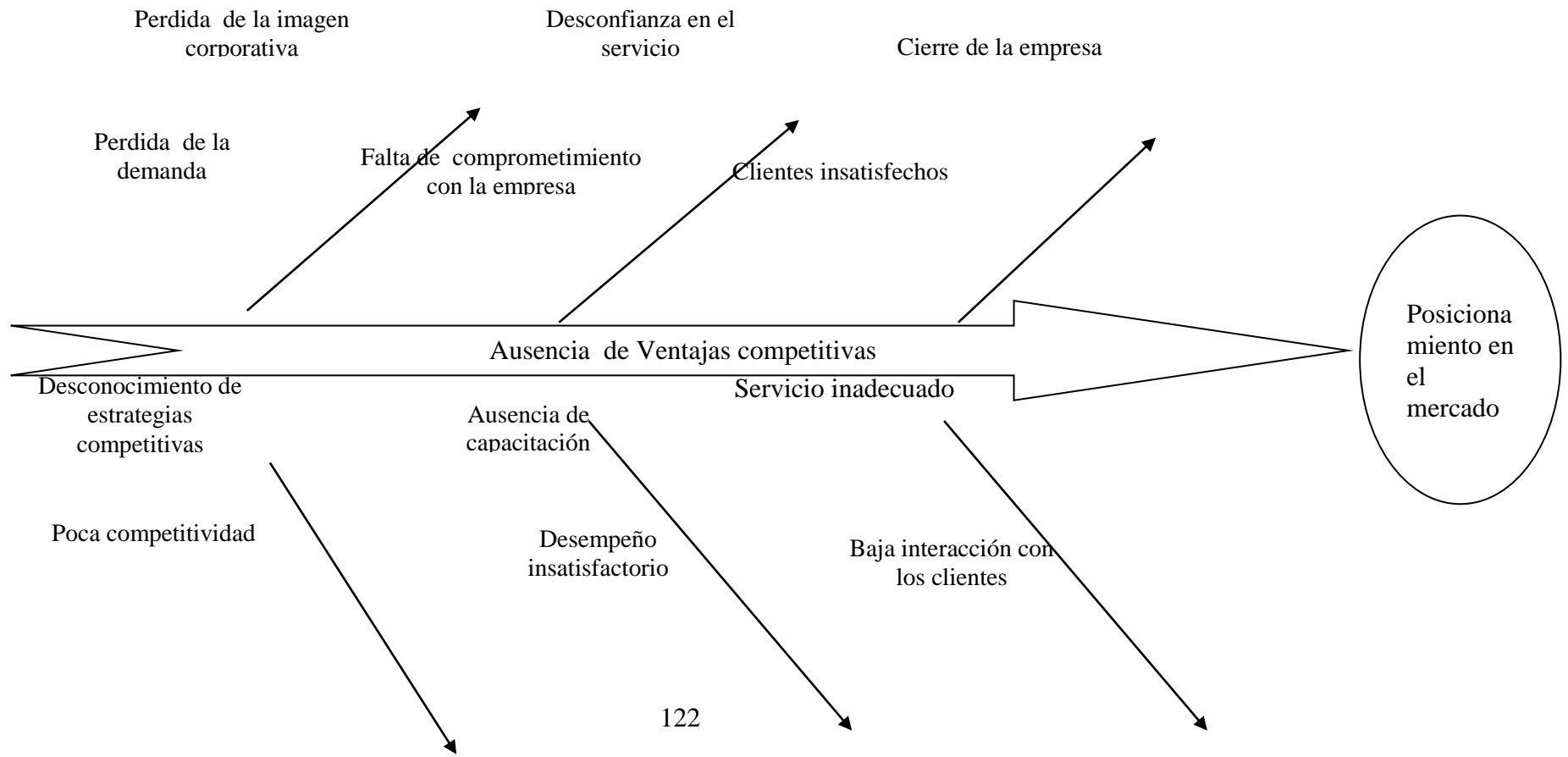
<http://www.geocities.com/Area51/4119/sld003.htm>

<http://www.virtualcursos.com-ma-market-2-htm>

ANEXOS

Anexo 1

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



Anexo 2

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario No.

**ENCUESTA SOBRE LA INCIDENCIA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS
EN EL POSICINAMIENTO DEL MERCADO**

OBJETIVO

Conocer qué ventajas competitivas desarrolla la Empresa Oceanic Travel Cia. Ltda. de Ambato para el posicionamiento en el mercado.

INSTRUCCIONES

Señale con una X) la respuesta que usted considera conveniente.

1. ¿En qué aspectos la empresa Oceanic Travel Cía. Ltda. posee condiciones diferenciadoras relevantes en relación a la competencia?

- ubicación privilegiada
- precios accesibles
- Diferenciación en el servicio
- Prestigio de la empresa

2. ¿Cuál de estos indicadores considera que la empresa debe contar para ser competitiva ?

- Profesionalidad
- Innovación

- Desarrollo tecnológico
- Servicio Post venta

3. ¿Qué es lo que más valora a la hora de elegir una agencia de viajes frente a otras?

- Cadena a la que pertenece la agencia
- Calidad ,oportunidad e información en el servicio
- Promociones y descuentos

4. ¿ Cree usted que los servicios que presta el personal de la empresa son?

- Muy eficientes
- Eficientes
- Poco eficientes

5. ¿El servicio de calidad, se relaciona con la fidelización de los clientes?

- si
- No

6.¿ Que estrategias le permitirá a la empresa posicionarse en el mercado ?

- estrategias de diferenciación
- Estrategias de liderazgo en costos
- estrategias de enfoque

7 ¿Cree usted que el precio afecta la posición competitiva de la empresa en el mercado?

- si
- no

8 ¿Utiliza los servicios de la empresa de manera ?

- Exclusiva
- Frecuente
- Esporádica
- Nunca

9. ¿Cree usted que la venta de servicios innovadores generará mayor demanda en el mercado?

- Si
- No

10. ¿Qué tipo de atención recibe por parte de Oceanic Travel Cía. Ltda.?

- Cortesía
- Confianza
- Comunicación adecuada
- Ninguna

11. ¿Tiene presente en su mente los servicio que la empresa oferta ?

• Si

• No

Observaciones.....

.....

Nombre del entrevistado.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

ENTREVISTA

La entrevista realizada al Departamento administrativo se basa en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué factor geográfico se estudia para la comercialización?
2. ¿Usted ha determinado mercados meta para su empresa?
3. ¿Posee su empresa una imagen distintiva?
4. ¿Cree usted que la comunicación de los beneficios del servicio que sugiere para las ventas es correcta?
5. ¿Cómo afecta la calidad del servicio en las ventas?
6. ¿Se ha efectuado estudios para realizar alternativas en los servicios conforme a las necesidades de los clientes.
7. ¿La empresa capacita al personal sobre la atención al cliente?
8. ¿En qué aspectos se realiza el análisis de la competencia?
9. ¿Cree usted que la competencia está mejorando los servicios constantemente?
10. ¿Se ha investigado sobre servicios que busca el cliente?