

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPTO. ING. INDUSTRIAL

PROFESOR GUIA:
ARNALDO JELVEZ CAAMAÑO



**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO
DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES JOTA EWERT Y PROPUESTAS
PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL”**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión.**

CONCEPCIÓN, Enero 2005.

WALTER ÁLVAREZ VÁSQUEZ.

CÉSAR BURGOS NÚÑEZ.

ACTA DE CALIFICACIONES



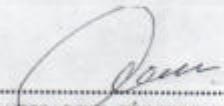
UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL

ACTA DE CALIFICACIONES

Por cuanto los alumnos de la Carrera de Ingeniería Civil Industrial, **SRES. WALTER JULIAN ÁLVAREZ VÁSQUEZ, RUT. 14.459.873-3** y **CÉSAR ERNESTO BURGOS NÚÑEZ, RUT. 12.696.093-K**, han dado cumplimiento a los requisitos para completar la asignatura Proyecto de Título, 430031, los integrantes de la Comisión Calificadora, Profesor Guía; Sr. Arnaldo Jélvez Caamaño y Profesores Evaluadores: Sr. Mauricio Vega Espinoza y Sra. Leticia Galleguillos Peralta, han procedido a la calificación final de trabajo, aprobándolo con nota 98.

Para Constancia firman:


.....
ARNALDO JÉLVEZ CAAMAÑO
PROFESOR GUIA


.....
MAURICIO VEGA ESPINOZA
PROFESOR EVALUADOR


.....
LETICIA GALLEGUILLOS PERALTA
PROFESOR EVALUADOR



Concepción, Marzo 09 de 2005.

AJC/itm.

C.C.: - S.A.R.C.A.
- Alumno (2).-
- Archivo.-

Sede Concepción

Avda. Collao N° 1202 - Casilla 5-C Fonos: (56 - 41) 731200 Fono/Fax: (56 - 41) 731040 - VIII Región - Chile

Sede Chillán

Avda. Andrés Bello s/n Casilla 447 - Fono/Fax: (56-42) 203000 - VIII Región - Chile

E-mail: ubb@ubiobio.cl

www.ubiobio.cl

Agradecimientos

En este pequeño párrafo, primeramente quisiera expresar desde lo más profundo de mi corazón, las gracias a Dios por su misericordia para con mi vida y el haberme ayudado a Mí y a César a concluir con éxito nuestro proyecto de título.

También quiero agradecer a mis Padres Alfredo y Ana quienes siempre han estado dispuestos a apoyarme, a mis hermanos Ana, Daniel, Nicole y a la Tía Rut por su apoyo y buena onda, a mi Novia Giselita que siempre me apoya, a mi Familia espiritual por sus oraciones y a todos mis seres queridos y amigos que de alguna u otra manera me han ayudado.

No puedo dejar de agradecer a la Empresa de buses Jota Ewert y en especial a Don Erik Landaur por su apoyo en el desarrollo del trabajo.

Gracias a nuestro Profesor guía Arnaldo Jelvez por su tiempo y orientación en el desarrollo de nuestro proyecto y a César por haber aceptado trabajar conmigo.

A todos les quiero mucho.

Sin su ayuda no lo hubiera logrado.

Que el Señor les Bendiga a todos.

“Más Jehová es el que da la victoria”

Proverbios 21:31b

Walter Julián Alvarez Vásquez

Agradecimientos

A Dios.

**Por dirigir Mis pasos y darme una gran Familia y Seres queridos
que me apoyan incondicionalmente...**

“Y sabemos que a los que aman a Dios,
todas las cosas les ayudan a bien”
(Romanos 8:28a).

César Burgos Núñez

RESUMEN

El presente trabajo, que lleva por nombre “Análisis estratégico del posicionamiento competitivo de la Empresa de Transportes Jota Ewert y propuestas para el establecimiento de una estrategia comercial”. El cual esta referido al análisis a nivel estratégico, llevado a cabo a través de la investigación de mercado con el fin de obtener información real y actualizada para conocer el nivel actual de posicionamiento de la empresa y en base a esto buscar los lineamientos correctos para el posterior establecimiento de una estrategia comercial que fomente el aprovechamiento de las ventajas competitivas en los servicios prestados, logrando aumentar el nivel de fidelidad de los clientes actuales y presentarse frente a los clientes potenciales como la mejor en su rubro.

El estudio parte con la aclaración del origen del tema y su justificación, posteriormente se formula el objetivo general y los objetivos específicos para luego describir la metodología a utilizar en el desarrollo del trabajo.

Los capítulos posteriores abarcan la primera etapa del plan de marketing , donde se efectúa un análisis de la situación actual de la empresa, prosiguiendo luego con una investigación de mercado (Capítulo 3), donde se recopiló y proceso la información, que nos sirvió para conocer a los clientes actuales como potenciales y sus características, junto con determinar la proporción que la empresa obtiene de las ventas totales en el mercado.

En el capítulo cuatro y con la información ya procesada, se comenzó a formular la Planificación Estratégica Competitiva para Jota Ewert con el fin de lograr una ventaja sostenible a mediano plazo, donde una de las primeras actividades consistió

en definir la misión de la empresa y efectuar un análisis interno a través de la cadena de valor de la empresa, para luego efectuar un análisis del medio externo, del cual se identificaron las oportunidades y amenazas.

Adentrándonos en la segunda etapa del plan de marketing se encuentran los capítulos cinco y seis, donde se procedió al planteamiento de los objetivos de marketing. Para pasar al capítulo seis, donde se formularon las estrategias de desarrollo de marketing, utilizándose la Matriz de Crecimiento de Productos y Mercados, propuesta por Igor Ansoff en la definición de estrategias de crecimiento aplicables a la empresa. Etapa que es cerrada con la estrategia funcional donde se definieron los puntos importantes de las estrategias del Marketing Mix; que se refieren a Servicio, Precios, Promoción y Canales de Distribución.

Finalizando con la tercera etapa que consiste en la estructuración de los planes de acción, etapa fundamental del plan de marketing, en donde los objetivos trazados en cada una de las estrategias es concebido en acciones específicas que permiten dar vida a las estrategias descritas anteriormente, permitiendo desarrollar un conjunto de actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos, dentro de plazos concretos y factibles de realizar, considerando para ello, los recursos económicos, humanos y técnicos necesarios. Como apoyo al control del plan de marketing se realizó la implementación del modelo de indicadores estratégicos y una planificación de urgencia para la empresa "Jota Ewert", para asegurar las habilidades de una empresa para movilizar y explotar sus recursos intangibles o invisibles que han sido lejos más decisivos que la inversión y manejo físico de recursos tangibles, bajo cambios inesperados que harán necesaria una atención inmediata y acciones correctoras.

INDICE

CONTENIDO	Página
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Origen del Tema.....	3
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivos del Estudio.....	6
1.3.1 Objetivo Principal.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Alcances o Ámbito del Estudio	7
1.5 Metodología Propuesta	7
 CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	 10
2.1 Antecedentes Generales de la empresa.....	10
2.1.2 Estructura Organizacional de la empresa.....	11
2.2 Descripción del Servicio.....	12
 CAPITULO 3: INVESTIGACION DE MERCADO	 14
3.1 Objetivos de la Investigación.....	14
3.2 Metodología del Estudio de Mercado	15
3.2.1 Fuentes de Información.....	15
3.2.2 Análisis de la Información.....	17
3.2.3 Conclusiones y recomendaciones.....	17
3.3 Plan de Muestreo.....	18
3.3.1 Población objetivo y cobertura.....	18
3.3.2 Determinación del Tamaño de Muestra.....	18
3.3.3 Criterios de definición de tamaño (por localidad).....	19
3.3.4 Método de determinación del tamaño de muestra.....	19
3.4 Confección del cuestionario.....	20
3.4.1 Presentación del cuestionario.....	21
3.4.2 Características Generales del Cuestionario.....	21
3.5 Método de análisis “Pruebas con tablas de Contingencia”	22

3.6	Análisis de Resultados de Encuesta a clientes actuales y potenciales..	25
3.6.1	Estudio de Independencia entre localidades.....	25
3.6.1.1	Análisis de resultados.....	25
3.6.1.2	Conclusiones del estudio de independencia.....	26
3.6.2	Análisis de Encuesta.....	28
3.6.3	Análisis de Resultados de Entrevista a la Competencia.....	40
3.6.3.1	Competencia Directa.....	40
3.6.3.2	Entrevista dirigida a la Competencia.....	42
3.6.4	Estudio de mercado sobre Tarifas de pasajes.....	51
CAPITULO 4: MARCO TEÓRICO.....		53
4.1	Misión del negocio.....	55
4.2	Análisis Interno.....	55
4.2.1	La cadena de Valor de Jota Ewert.....	57
4.3	Elementos diferenciadores del servicio de transporte de pasajeros.....	60
4.4	Análisis del medio Externo.....	64
4.5	Amenaza de Nuevos Ingresos al Sector.....	66
4.5.1	Barreras para el Ingreso.....	66
4.5.1.1	Reacción Esperada.....	71
4.5.2	Rivalidad entre los Competidores de la Industria.....	72
4.5.3	Presión de Productos Sustitutos.....	77
4.5.4	El Poder Negociador de los Proveedores.....	78
4.5.5	El Poder Negociador de los Compradores.....	78
4.5.5.1	Consumidores Finales.....	78
4.5.5.2	Canales de Distribución.....	81
4.6	Análisis Interno de La empresa	82
4.6.1	Evolución de la Empresa.....	82
4.6.2	Misión de la Empresa.....	84
4.6.3	Visión de la Empresa.....	86
4.6.4	Filosofía de la Empresa.....	86
4.7	Definición de Fortalezas Y Debilidades de la empresa.....	90

4.7.1	Fortalezas.....	90
4.7.2	Debilidades.....	92
4.8	Oportunidades y Amenazas.....	95
4.8.1	Oportunidades.....	95
4.8.2	Amenazas.....	96
CAPITULO 5: PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS		98
5.1	Definición de Objetivos.....	98
5.1.1	Objetivos Cuantitativos.....	99
5.1.2	Objetivos Cualitativos.....	100
CAPITULO 6: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.....		102
6.1	Estrategias Competitivas Genéricas.....	102
6.2	Estrategias de Marketing	104
6.2.1	Estrategias De Crecimiento.....	104
6.2.1.1	Estrategia de penetración de mercado.....	106
6.2.1.2	Estrategia de Desarrollo de Productos y/o Servicios.....	107
6.2.1.3	Estrategia de Desarrollo del Mercado.....	108
6.2.1.4	Estrategia de Diversificación.....	109
6.2.2	Estrategia de Posicionamiento.....	111
6.2.2.1	Estrategias para Lograr el Posicionamiento.....	111
6.2.3	Estrategia Funcional.....	120
6.2.3.1	Estrategia de Producto/ Servicio.....	120
6.2.3.2	Estrategia de Precio.....	126
6.2.3.3	Estrategia de Promoción.....	128
6.2.3.4	Estrategia de distribución y ventas.....	132
CAPITULO Nº 7: ESTRUCTURACION DE LOS PLANES DE ACCION.....		136
7.1	Introducción.....	136
7.2	Fuentes de Recursos.....	138
7.3	Planes de Acción.....	140

7.3.1	Plan de Servicios.....	140
7.3.2	Plan de Precios.....	141
7.3.3	Plan de Promoción/Comunicación.....	142
7.3.4	Plan de Distribución Y Ventas.....	144
7.4	Planes de Apoyo.....	145
7.5	Control del Plan de Marketing.....	146
7.5.1	Perspectivas del BSC (Balanced Scorecard).....	148
7.5.1.1	Perspectiva Financiera.....	148
7.5.1.2	Perspectiva Interna del Negocio.....	149
7.5.1.3	Perspectiva de Innovación Y Aprendizaje.....	151
7.5.1.4	Perspectiva del Cliente.....	154
7.5.2	Implementación del Modelo de Indicadores Estratégicos en Empresa “Jota Ewert”.....	159
7.6	Planificación de Urgencia.....	164
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES.....		166
BIBLIOGRAFÍA.....		170
ANEXOS.....		172
ANEXOS 1	Formato De Encuestas.	
ANEXOS 2	Grafica de Resultados de Análisis de Mercado “Por Localidad”.	
ANEXOS 3	“Test de Robustez”.	
ANEXOS 4	Revisión Bibliografica sobre “Posicionamiento”.	
ANEXOS 5	Mercado Objetivo abarcado por la Empresa.	

CAPÍTULO 1: INTRODUCCION

Uno de los temas de preocupación nacional y mundial es detener y, en lo posible, revertir la situación alicaída en la que se encuentra el medio ambiente, por ello una de las campañas de mayor connotación en el país a sido promover el uso de los Servicios de transporte público de pasajeros, ya que mientras más gente use transporte público y, por tanto, menos automóviles transiten en las calles, la congestión y el aporte del sector transporte a la polución disminuirán. Asegurando una mejor calidad de vida de las personas, aire más limpio y una mayor seguridad en las calles.

Desenvolverse en el medio de transporte de pasajeros no es tarea fácil explicado por la alta competencia que existe en el sector y la existencia de nuevas normas regulatorias que establecen disposiciones que implican exigencias y ordenamientos específicos al interior de la actividad del transporte. Esto se ve representado por una mayor fiscalización de los sistemas de transporte, como en el control preventivo del cumplimiento de las normas constructivas, de seguridad y de calidad en el servicio de transporte pasajeros.

Dentro de este marco se desenvuelve la empresa de Buses Jota Ewert Ltda., la cual tiene cierta tradición en el rubro de transporte de pasajeros a nivel Inter.-urbano en la región del Bío-Bío y parte de la región de La Araucanía.

La creciente competencia que enfrenta la empresa, ha transformado el éxito de ésta en un desafío permanente por mejorar su eficiencia en todos sus ámbitos, y responder a los accionistas a través de un repunte de las ventas, otorgándoles una mayor rentabilidad. Para ello, se genero el presente estudio orientado a efectuar un análisis estratégico competitivo del posicionamiento de la empresa y en base a este, realizar propuestas para el establecimiento de una estrategia comercial.

Puede definirse la estrategia empresarial como el modelo decisional que revela la misión y objetivos de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que se defina la posición competitiva como respuesta a la clase de negocio en que la empresa está, o quiere estar, y a la clase de organización que quiere ser.

Entonces, se debe considerar la planificación estratégica como un plan a mediano plazo, en el cual se analice internamente a la empresa y se relacione con su medio ambiente, y que en definitiva, entregue una orientación para que ésta logre posicionarse de la mejor forma posible en el mercado, de acuerdo a sus recursos y habilidades, siempre bajo el contexto de la empresa que quiere ser.

Se desarrollarán las estrategias necesarias para llegar a ofrecer en sus diferentes plazas un servicio confiable, expedito y adaptado a las necesidades de los clientes, asumiendo compromisos de calidad muy concretos y específicos en distintos ámbitos que afectan directamente al viajero, lo que redundará en una mejor utilización de los recursos disponibles, en la consecución de las exigencias de los usuarios y en un incremento de los ingresos por parte del prestador del servicio.

1.1 ORIGEN DEL TEMA

Buses Jota Ewert Ltda. es una empresa de servicios de transporte de pasajeros y carga con una fuerte presencia en el traslado desde y hacia la zona Sur de la 8ª y 9ª región, la cual fue recientemente adquirida por la Empresa de Buses Bío-Bío Ltda. El tema propuesto nace de la inquietud planteada por la Gerencia zonal de Buses Bío-Bío y tiene relación con las expectativas esperadas sobre esta nueva adquisición, en cuanto a la carencia del establecimiento de un lineamiento estratégico comercial orientado a incrementar las ventas a través del aumento de la participación de mercado de la línea de Buses Jota-Ewert, cuya participación se estima en el orden del 60%, seguida luego por Buses Jeldres en un 20% y Los Alces ocupando el 20% restante. Además cabe señalar que actualmente no existe un departamento de marketing encargado de la promoción de la empresa.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El tema se justifica desde el punto de vista de la empresa, como una necesidad actual de lograr una ventaja competitiva sostenible a mediano y largo plazo, mediante la elaboración de una estrategia que permita a Jota Ewert mantener y mejorar su posición competitiva actual. En estos momentos no existe una estrategia explícita que la empresa siga, sino más bien se presenta una estrategia implícita que viene dada por la actividad agregada de los diferentes departamentos o áreas funcionales de ésta.

La formulación de una estrategia competitiva para la empresa también se hace necesaria debido a que en los últimos tiempos las ventas se han visto resentidas en los últimos años, aproximadamente en un 25 % a partir del año 1999, a raíz de diferentes factores tales como; el traslado del terminal de buses desde Avda. Arturo Prat a Avda. Manuel Rodríguez en la ciudad de Concepción, la proliferación de nuevas competencias dado las facilidades legislativas y falta de rigurosidad en el control del cumplimiento de la normativa existente con respecto a la licitación de calles para el uso del transporte de pasajeros, entre otras. Por tanto, surge la necesidad de desarrollar un plan comercial que permita establecer los factores del mercado Regional que influyen a la hora de optar por los servicios de transporte ofrecidos por Jota Ewert y con ello formular una estrategia comercial adecuada para la empresa, apoyado en una fuerte inversión en infraestructura, maquinarias y taller de mantención de alto nivel. Para lo cual la empresa esta dispuesta a mejorar la calidad de los servicios y el compromiso de contribuir a la generación de nuevos empleos en la zona.

La gerencia zonal de buses Bío-Bío ha planteado una serie de inquietudes como las siguientes:

1. ¿Cuenta la empresa con las herramientas necesarias para establecer elementos diferenciadores dentro de su actual mercado, cada vez más exigente?

2. ¿Cómo hacer frente a la expansión de la competencia hacia sus mismas rutas?
3. ¿Cuál es la percepción del cliente respecto al servicio que recibe actualmente versus sus necesidades a satisfacer por parte de este servicio?

Por tanto, el planteamiento de una estrategia comercial estará orientado a lo siguiente:

- ? Hacer uso en forma más eficiente de la capacidad de los activos actuales.
- ? Mejorar la imagen y percepción de la empresa por parte del cliente.
- ? Disponer de una red de comunicación que permita manejar eficientemente el control de los servicios.
- ? Establecer métodos promocionales dirigidos a lograr un acrecentamiento de la elección por parte del público de los servicios otorgados por dicha empresa de acuerdo a los requerimientos específicos de cada sector.
- ? Diferenciarse de la competencia definiendo planes con el fin de atacar a cada sector con una estrategia de comercialización diferenciada.

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Analizar el posicionamiento de mercado actual de la firma y establecer un plan de Marketing que fomente el aprovechamiento y búsqueda de las ventajas competitivas en los servicios otorgados por la empresa Jota Ewert en la región del Bío-Bío.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterización de los actuales y potenciales clientes en el mercado regional, estudiando sus necesidades y/o requerimientos.
2. Describir los servicios otorgados por la empresa y generar mejoras internas en su funcionamiento con el ánimo de incrementar la participación de mercado y reducir costos.
3. Diagnosticar la posición actual de la empresa frente a sus competidores e identificar una estrategia que le permita competir en términos de política de precios, promoción, estrategias y acciones específicas.

1.6 ALCANCES O ÁMBITO DEL ESTUDIO

Se realizará un análisis del mercado actual de transporte en la región; posteriormente nos avocaremos a la empresa Jota Ewert en su totalidad, involucrando los ámbitos administrativos y operativos.

El análisis no contempla un estudio técnico-económico para los objetivos propuestos.

1.7 METODOLOGÍA PROPUESTA

Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente estudio se ha propuesto la metodología siguiente:

✍ **Análisis estratégico y diagnóstico actual de la empresa.**

? Se efectuará un análisis de la situación actual de la empresa, efectuando una búsqueda de la información necesaria para conocer el proceso de entrega de los servicios en su totalidad, evaluando fortalezas y debilidades del sistema actual. Se pondrá énfasis en los aspectos relevantes que le permitan internamente a la empresa crecer en pro de una proyección de vida en el mediano y largo plazo.

✦ **Investigación de Mercado**

? Se desarrollará una investigación referente al mercado competitivo, cuya información será extraída principalmente a partir de fuentes secundarias, es decir, a través de Instituciones como la Secretaria Regional Ministerial de Transporte (SEREMITT), Instituto Nacional de Estadística (INE), Secretaria de Transporte (SECTRA) y de fuente directa de bases informáticas de la empresa, lo cual estará apoyado con visitas directas a los lugares donde opera la principal competencia actual.

? Además se realizará un análisis de los clientes actuales y potenciales, información que se será recopilada a través de medios directos, como la realización de encuestas aplicada a muestras extraídas de forma aleatoria de las diferentes localidades donde la empresa presta sus servicios y de fuentes de información interna con la cual cuenta la empresa, también se utilizara la técnica de investigación de mercado del cliente oculto el cual nos prestará información relevante con respecto a la calidad del servicio que esta prestando actualmente la empresa. Estudios que serán dirigidos a determinar cual es el perfil del cliente y que factores privilegia de los servicios entregados, ya sea aspectos de seguridad, atención, cordialidad, rapidez, precio, entre otros.

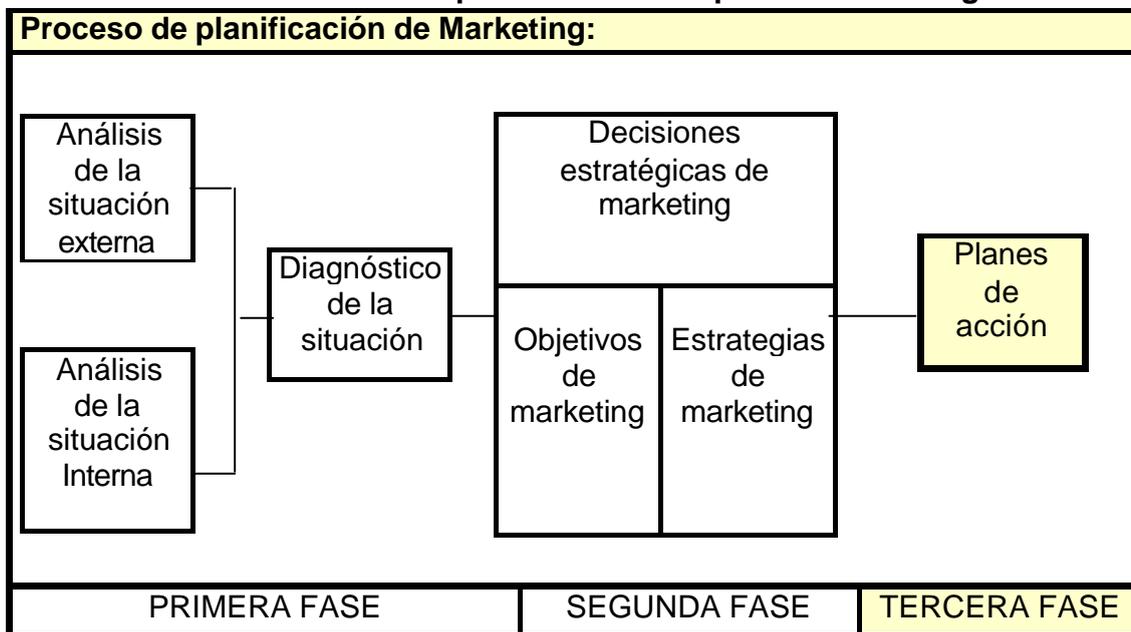
✦ **Plan de Marketing**

Para identificar los factores críticos de éxito se llevará a cabo un análisis estadístico de la información a fin de obtener resultados y estimaciones de las

variables determinantes en lo que respecta a las necesidades de los clientes. Junto a esto, se planificará estratégicamente la función de Marketing de la empresa Jota Ewert, para la cual se deberá identificar la visión, misión y filosofía de Marketing, lo que tendrá por objeto formular los planes y propuestas de acciones específicas de corto plazo, dirigidas a asegurar su desarrollo en el mediano y largo plazo, a fin de traducirse en programas de acción que aseguren u obtengan una ventaja competitiva.

Finalmente se deben definir los puntos importantes de las estrategias del Marketing Mix; que se refieren a Servicio, Precios, Promoción y Canales de Distribución (ver Figura N°1).

FIGURA N°1: Esquema básico del plan de marketing



Fuente: Lambin, Jean-Jaques: "Marketing Estratégico", McGraw Hill, 1995.

CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

La empresa de transportes de pasajeros y carga "Buses Jota Ewert" corresponde a una empresa nacida en la ciudad de Concepción para servir a la comunidad en el servicio de transporte de pasajeros y carga uniendo ciudades de la Octava y Novena regiones como son, Cañete, Tirua, Los Alamos, Lebu, Curanilahue y Concepción en la Octava región y Puren, Lumaco y Capitán Pastene en la Novena región. El inicio de la empresa se remonta a los años 70, en el año 87 la empresa adopta definitivamente el nombre de Buses Jota Ewert, con oficina matriz en la ciudad de Concepción, con el correr del tiempo se han construido terminales de buses en Curanilahue, Lebu, Cañete Contulmo, Tirua y Concepción. Es necesario destacar que la empresa es apoyada en la mantención mecánica, por un moderno taller, el que cuenta con tecnología de punta, el cual realiza la mantención a fin de brindar un servicio seguro y confiable a su público usuario. En Jota Ewert laboran alrededor de 170 personas en forma directa y en forma indirecta unas 30 personas, como son los agentes y su personal, más asesorías externas.

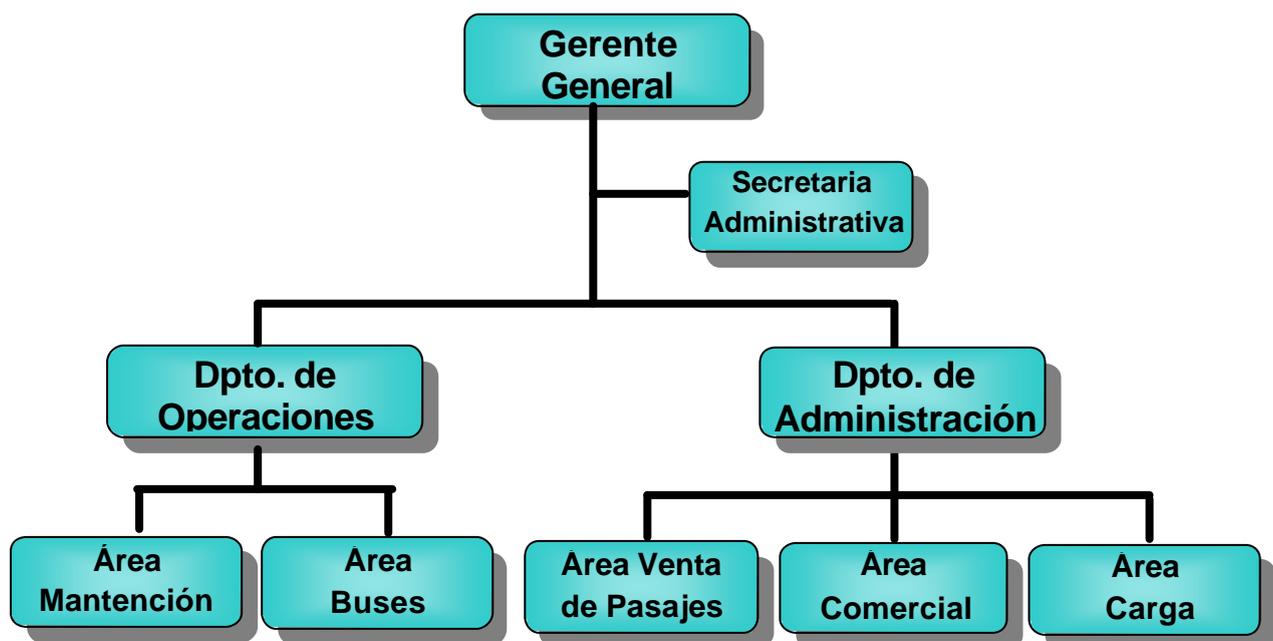
La empresa fue adquirida recientemente por Buses Bío-Bío Ltda. (Julio de 2004), las cuales a su vez, pertenecen al Holding Tur-Bus, el cual esta conformado por distintas empresas dedicadas a los siguientes rubros; transporte, servicios de hotel, importación de repuestos, rent-car, entre otros.

En infraestructura destaca el Terminal de Buses de la ciudad de Concepción, siendo éste uno de los más modernos, el cual cuenta con Cafetería (en el segundo nivel del Terminal), Hall de espera para pasajeros, tanto en el interior como en el exterior del terminal. Además, de estacionamientos para la bajada de pasajeros y descarga de encomiendas.

2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

La organización se encuentra dentro del tipo de estructura Jerarquizada, conformada en base a las necesidades de la administración, donde se están efectuando modificaciones producto de la nuevas políticas de la corporación, donde casi la totalidad de decisiones son tomadas por el más alto nivel (Figura N°2).

Figura N° 2: Organigrama de Empresa de Buses Jota Ewert



Fuente: Empresa Jota Ewert Ltda.

2.2 DESCRIPCION DEL SERVICIO

Hoy día la línea de Jota Ewert alcanza a los 32 Buses Inter-urbanos, prestando los siguientes Servicios de viajes:

Viajes Clásicos

Viajes normales, los cuales tienen la características clásicas de un transporte que accede a los distintos destinos implícitos en la ruta de destino final.

Viajes Directos

Viajes sin escalas, desde y hacia la ciudad de Concepción (Terminal Líncoyan) y directo hasta las distintas localidades.

Viajes Expresos

Viajes sin paso por la ciudad de Curanilahue, desde y hacia la ciudad de Concepción (Terminal Líncoyan) directo hasta la ciudad de Cañete o Lebu.

Viajes Especiales

Servicio de Línea de Buses Jota-Ewert para el traslado particular de empresas y todo tipo de agrupaciones, a cualquier punto del país.

 **Servicio de Acercamiento Gratuito**

Línea de Buses Jota-Ewert ofrece a sus pasajeros, el servicio de acercamiento gratuito desde Líncoyan 557 (entre Barros y Freire) hasta el terminal de Líncoyan 1425.

 **Servicio de Encomiendas**

La empresa cuenta con el equipamiento e Infraestructura para satisfacer todas las necesidades de Servicios de encomiendas y transportes dentro de la 8ª y 9ª Región del país.

CAPITULO Nº3: INVESTIGACION DE MERCADO

En este capítulo desarrollaremos diferentes proyectos sobre investigación de mercado, los cuales estarán dirigidos a las distintas ciudades y localidades en las cuales presta servicios la empresa de Buses Jota Ewert en la región del Bío-Bío, vale decir, Arauco, Lebu, Curanilahue, Laraquete, hasta la ciudad de Concepción.

Estos estudios están orientados a monitorear qué opinan los clientes acerca de la empresa y sus servicios, junto con determinar la proporción que la empresa obtiene de las ventas totales en el mercado. Cuyos resultados permitan determinar el posicionamiento de mercado actual de la firma y establecer un plan de Marketing que fomente el aprovechamiento y búsqueda de las ventajas competitivas en los servicios otorgados por la empresa, con el fin de captar nuevos clientes y lograr un mayor grado de fidelidad por parte de los actuales clientes. Información que podrá servir y/o contribuir para tomar una decisión en particular.

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- ✍ Determinar cual es el grado actual de satisfacción y requerimientos del cliente
- ✍ Identificar las características que presentan tanto clientes actuales como potenciales para la empresa de Buses Jota Ewert Ltda.

- ✍ Analizar la participación de la empresa en el mercado en relación a la competencia.
- ✍ Evaluar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ✍ Apoyar a través de sugerencias al actual sistema de operación de transporte de buses.

3.2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE MERCADO

El presente estudio será abordado mediante el desarrollo de tres etapas que serán descritas a continuación:

3.2.1 FUENTES DE INFORMACION

De acuerdo a los objetivos planteados será necesario obtener los siguientes tipos de información:

Fuentes de información primaria.

Este tipo de información se recoge para satisfacer las necesidades más específicas de la investigación, por ejemplo características personales del consumidor o percepciones externas de la competencia. Para obtener dicha información se recurrirá a dos formas de recolección que corresponderán a las siguientes:

≠ **Realización de encuestas y entrevistas:** Estará dirigida a personas concernientes al rubro en el cual se desempeña la empresa, también será necesario desarrollar entrevistas, principalmente cuando se requiera información más restringida.

≠ **Metodología del Cliente Oculto:** Consistirá en efectuar una percepción de las características del servicio en forma directa, pero, de manera anónima, a través del uso de los servicios otorgados por la empresa en cuestión para evaluar su desempeño en terreno. Y de esta forma, obtener una visión más completa de las fortalezas y debilidades de la empresa en el desarrollo de sus funciones.

Fuentes de información secundaria.

a) Fuentes de información secundaria externa.

Se obtendrá esta información básicamente de dos fuentes: bibliotecas que pueden prestar gran ayuda con respecto a las materias que involucra esta investigación y otras instituciones públicas que puedan brindar algún tipo de información importante, tales como el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Servicio de investigación de accidentes de tránsito (SIAT), Secretaria de transporte (SECTRA), Ministerio de transporte y Telecomunicaciones (MTT), Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), entre otras fuentes (Internet).

b) Fuentes de información secundaria interna.

Se analizará la situación actual de la empresa, lo que implica revisar toda información disponible, como archivos de evolución de ventas, etc. Además se considerará la experiencia del área de administración y del área de mantención, todo lo anterior orientado a determinar formas de operar, estructura del negocio, conducta de los consumidores actuales, como también las proyecciones del negocio.

3.2.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta fase la información será tratada de manera de sintetizar los datos recavados para facilitar su análisis y la formulación de decisiones en base a estos. Además se realizará una evaluación estadística dirigida a evaluar la independencia de los datos en relación a las distintas localidades de donde se extrajeron las muestras, mediante “el Test Chi-Cuadrado para independencias”.

3.2.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los principales resultados del estudio de mercado tendrán por función contribuir para el desarrollo de conclusiones y generación de recomendaciones que serán presentadas durante el transcurso del estudio.

3.3 PLAN DE MUESTREO.

El requisito fundamental de una buena muestra es que sea representativa de la población que se trata de describir; así, será posible minimizar la variabilidad y maximizar la certeza de los resultados deseados para la Población.

3.3.1 POBLACIÓN OBJETIVO Y COBERTURA:

Debido a las características del servicio de transporte en el cual opera Jota Ewert, será interesante evaluar las características comunes que persiguen los clientes actuales y potenciales, sin embargo, por razones de solvencia económica y madurez psicológica el estudio de mercado será dirigido principalmente a personas entre 18 y 70 años, de las ciudades ubicadas en la Costa Sur de la provincia de Concepción y parte de la región de La Araucanía, donde presta sus servicios la empresa de transporte Buses Jota Ewert, independiente de los grupos socioeconómicos a los cuales pertenecen dicha población (Ver Anexo N°5).

3.3.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MUESTRA:

Debido a que existe un universo relativamente amplio en cuanto a la población donde opera la empresa, se realizará una selección de personas en forma aleatoria simple de cada localidad. Para este estudio existen restricciones importantes de costos y tiempo que impiden examinar una muestra demasiado grande, sin embargo el tamaño de muestra definido corresponde a muestras estadísticamente representativas de la población objetivo.

3.3.3 CRITERIOS DE DEFINICIÓN DE TAMAÑO (POR LOCALIDAD)

Dado que la empresa opera en distintas localidades de la 8ª y 9ª región, se efectuó una distribución del número de personas a encuestar por cada localidad, en base a los criterios siguientes:

- ≠Volumen de ventas por localidad.
- ≠Nivel de competencia presente.
- ≠Intereses particulares de la empresa.

3.3.4 MÉTODO DE DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MUESTRA

La información extraída por medio de las encuestas efectuadas a clientes actuales y potenciales de la población, consiste a una evaluación exploratoria de opinión respecto a temas de interés para el estudio, a través de un muestreo aleatorio simple (m.a.s.), cuyas variables son de tipo cualitativas, por tanto el tamaño de la muestra se determinará por el método siguiente:

$$n = (Z_0^2 PQ) / e^2 \quad (3.1)$$

Donde:

$Z_0 = 1.96$ para un nivel de confianza del 95%.

$P =$ corresponde a la verdadera proporción (Supuesto; Se asume varianza máxima, bajo un escenario pesimista, es decir, $P = 0.5$).

$Q = 1 - P$ ($Q = 1 - 0.5 = 0.5$).

$e =$ Error muestral, $e = | P - p |$; donde P representa la verdadera población y p población estimada.

Considerando un nivel de confianza del 95 % y error muestral de 5%, el tamaño de la muestra será el siguiente:

$$n = (1.96^2 * 0.5 * 0.5) / 0.05^2 = 384.16$$

Por tanto, como la muestra consiste en número de personas a encuestar, el tamaño de muestra mínimo recomendado será mayor o igual a 385 (personas).

Las cuales estarán distribuidas por localidad de acuerdo a la tabla nº 1.

Tabla Nº 1: Tamaño de muestras por localidad.

LOCALIDAD	TAMANO DE MUESTRA
Arauco	100
Cañete	140
Curanilahue	120
Laraquete	50
Tirua	80
Concepción	150
Lebu	80
Total de Personas Encuestadas	720

Fuente: Elaboración propia.

De la presente tabla se observa que el total de personas encuestadas es superior al tamaño mínimo recomendado (720 = 385 personas)

3.4 CONFECCIÓN DEL CUESTIONARIO

El cuestionario es diseñado de tal modo, que se evite cualquier confusión y se minimicen los errores al registrar las respuestas.

En la confección del cuestionario se utilizó un sistema de evaluación y validación de éste, a través de preguntas que aportaran con el tema central en estudio, las cuales fueron presentadas a dos consejos evaluadores; un experto en el área de marketing y a la gerencia de la empresa. De manera evitar errores significativos en el diseño del cuestionario.

Se confecciono dos tipos de encuestas, una dirigida a la competencia significativa de la empresa Jota Ewert y otra orientada a los clientes actuales y potenciales, formulados a través de preguntas de tipo abiertas y cerradas.

3.4.1 PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO

Las dos encuestas que se desarrollarán en este proyecto son de tipo personal y privado, ósea existe una interacción directa y más confiable entre los participantes. Por eso es clave que el entrevistador al momento de la presentación se identifique a si mismo y a la institución que representa, y luego señalar brevemente el objetivo de la investigación.

3.4.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CUESTIONARIO

Los formatos que presentan cada una de las encuestas que se aplicarán tanto a principales competidores en el rubro del transporte y ha clientes potenciales como a los clientes actuales, se muestran en el Anexo 1. Como características generales que destacan del diseño de las encuestas están:

- ⌘ Un número no demasiado extenso de preguntas con la intención de hacer más agradable y dinámica la entrevista y conseguir respuestas más fiables.
- ⌘ Un formato simple de preguntas para su posterior codificación y análisis.
- ⌘ Una combinación de preguntas cerradas y abiertas fáciles de responder.

Las encuestas se realizarán en forma aleatoria en cuanto a horario y día. Sin embargo, para la realización de las encuestas a empresas competidoras, éstas se efectuarán con previa cita y definición de disponibilidad de tiempo del representante a ser entrevistado.

3.5 MÉTODO DE ANÁLISIS “PRUEBAS CON TABLAS DE CONTINGENCIA”

En muchas ocasiones, los n elementos de una muestra tomada de una población pueden clasificarse de acuerdo a dos criterios diferentes (por ejemplo; localidades v/s preferencias). Por tanto, es interesante saber si los dos métodos de clasificación son estadísticamente independientes. En general los datos aparecerán en una tabla tipo matriz que se conoce como tabla de contingencia (filas por columnas), tabla nº 2.

El interés recae en probar que los métodos de clasificación fila por columna son independientes. Si se rechaza esta hipótesis, entonces se concluye que existe alguna interacción entre los dos criterios de clasificación.

Un aspecto que debe notarse en la aplicación de este procedimiento de prueba es el relacionado con la magnitud de las frecuencias esperadas. Si estas frecuencias son muy pequeñas, entonces el estadístico de prueba Ji-Cuadrado X_0^2 no reflejará el alejamiento entre lo observado y lo esperado, sino sólo la pequeña magnitud de las frecuencias esperadas. No hay ningún acuerdo general con respecto al valor mínimo de las frecuencias esperadas, pero los valores 3, 4 y 5 son los que más se utilizan como mínimos¹.

TABLA Nº 2: Tabla de Contingencia de r x c :

		Preferencias			
		1	2	, , ,	c
Localidades	1	O_{11}	O_{12}	, , ,	O_{1c}
	2	O_{21}	O_{22}	, , ,	O_{2c}

r	O_{r1}	O_{r2}	, , ,	O_{rc}	

Fuente: Montgomery, Douglas y Runger, George: "Probabilidad y Estadística aplicada a la ingeniería", 2001.

¹ Montgomery, Douglas y Runger, George: "Probabilidad y Estadística aplicada a la ingeniería", McGraw Hill, 2001.

Sea p_{ij} la probabilidad de que un elemento seleccionado al azar caiga en la ij -ésima celda, dado que las dos clasificaciones son independientes. Entonces, $p_{ij} = u_i \times v_j$, donde u_i es la probabilidad de que un elemento seleccionado al azar pertenezca al región de la clase i , y v_j es la probabilidad de que un elemento seleccionado pertenezca a la columna de la clase j . Ahora bien, si se supone independencia, los estimadores de u_i y v_j son:

$$U_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^c O_{ij} \quad (3.2)$$

$$V_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^r O_{ij} \quad (3.3)$$

Por tanto, la frecuencia esperada de cada celda es:

$$E_{ij} = n u_i v_j = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^c O_{ij} \sum_{i=1}^r O_{ij} \quad (3.4)$$

Entonces, para n grande, el estadístico:

$$X_0^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (3.5)$$

Tiene una distribución aproximada Ji-cuadrada con $(r-1)(c-1)$ grados de libertad (g.d.l) si la hipótesis nula es verdadera. Por consiguiente, la hipótesis de independencia debe rechazarse si el valor observado de la estadística de prueba X_0^2 es mayor que $X_{\alpha, (r-1)(c-1)}^2$.

3.6 ANALISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

A continuación se analizara la información extraída de fuentes primarias como lo son los clientes directos y potenciales de la empresa en cuestión, datos que serán presentados en forma resumida de manera poder facilitar la comprensión de la información que se desea analizar. En una primera etapa se efectuara el análisis del “**Estudio de Independencia entre localidades**”, en post de utilizar la real apreciación de las personas según localidad, respecto a los elementos claves que atribuyen un mayor valor de acuerdo a sus necesidades y/o requerimientos, lo cual servirá de base para el desarrollo de una estrategia comercial y propuestas de mejora para la empresa.

3.6.1 ESTUDIO DE INDEPENDENCIA ENTRE LOCALIDADES

3.6.1.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan las principales conclusiones respecto a la evaluación de independencia entre las preferencias de los clientes y la localidad donde la empresa ofrece sus servicios (Tabla N°3) . Preguntas efectuadas en el estudio de mercado.

La hipótesis a contrastar es:

H_0 : existe independencia entre los criterios de clasificación. v/s H_a : existe dependencia entre los criterios de clasificación.

El resumen de los resultados del estadístico Ji-Cuadrado para cada número (Nº) de pregunta efectuada en la encuesta a los clientes (Anexo nº 1).

Tabla Nº 3: Resumen Prueba de Contingencia.

Nº de pregunta	Nivel de Confianza ?	grados de libertad (g.d.l.)	$X^2_{?,g.d.l.}$	X_0^2	Valor P
4	0,05	24	36,42	67,48	5,22E -06
5	0,05	30	43,77	359,60	6,32E -62
6	0,05	5	11,07	93,18	1,25E -15
7	0,05	5	11,07	95,84	3,63E -15
8	0,05	12	21,03	50,01	1,39E -06
9	0,05	12	21,03	134,25	8,64E -23
10	0,05	12	21,03	43,71	1,71E -05
11	0,05	12	21,03	28,60	4,52E -03
12	0,05	30	43,77	80,76	1,64E -09
13	0,05	12	21,03	49,11	2,00E -06
14	0,05	30	43,77	142,07	1,33E -29

Fuente: Elaboración propia.

3.6.1.2 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE INDEPENDENCIA

De la tabla de resultados respecto a las preguntas sometidas a la Prueba de Contingencia , basado en el procedimiento de análisis expuesto en el ejemplo a continuación, se concluye lo siguiente:

Ejemplo, al analizar la siguiente pregunta:

¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Empresa de Buses Jota Ewert?

La Conclusión es: Como $X_0^2 = 134,25 > X^2_{0,05, 12} = 21,03$, se rechaza la hipótesis de independencia (H_0)y se concluye que la satisfacción respecto a la empresa no es independiente de la localidad encuestada. El valor P para el estadístico Ji-Cuadrado $X_0^2 = 134,25$ es $P= 8,64 \times 10^{-23}$.

En el resto de las preguntas sometidas a prueba de contingencia, las conclusiones son:

- ✍ La satisfacción con respecto a los chóferes y auxiliares de la empresa no es independiente de la localidad encuestada.
- ✍ La opinión sobre los elementos que hacen diferente a la empresa Jota Ewert respecto de la competencia es independiente de la localidad encuestada.
- ✍ La preferencia por los medios de comunicación no es independiente de la localidad encuestada.
- ✍ Las razones por las cuales viajan las personas no es independiente de la localidad encuestada.
- ✍ El uso del servicio de carga y/o encomiendas no es independiente de la localidad encuestada.
- ✍ El posicionamiento de la marca Jota Ewert evaluado a través del reconocimiento como una empresa nacida en la ciudad de Concepción no es independiente de la localidad encuestada.
- ✍ La opinión sobre el valor de los pasajes en la empresa no es independiente de la localidad encuestada.
- ✍ Las preferencias de la gente al acceder a un servicio de transporte de pasajeros no es independiente de la localidad encuestada.
- ✍ La frecuencia de uso de los servicios de transporte de pasajeros de Jota Ewert es independiente de la localidad encuestada.
- ✍ Las molestias de la gente al acceder al servicio de transporte de pasajeros no es independiente de la localidad encuestada.

Finalmente se concluye que se rechazan las hipótesis de independencia (H_0) en la totalidad de preguntas sometidas a la Prueba de Contingencia.

Por tanto, debido a que las preferencias dependen del tipo de localidad donde se efectuó el análisis de mercado, se deben analizar cada localidad en forma separada, cuyos resultados individuales son presentados en Anexo N°2.

A continuación se presenta el análisis general de encuestas por localidad.

3.6.2 ANÁLISIS DE ENCUESTA

Con la finalidad de agrupar los datos según la información entregada por estos para el desarrollo de la estrategia se efectuó la siguiente clasificación de los datos:

- a) Caracterización de los clientes
- b) Evaluación de servicios
- c) Posicionamiento de la empresa
- d) Promoción

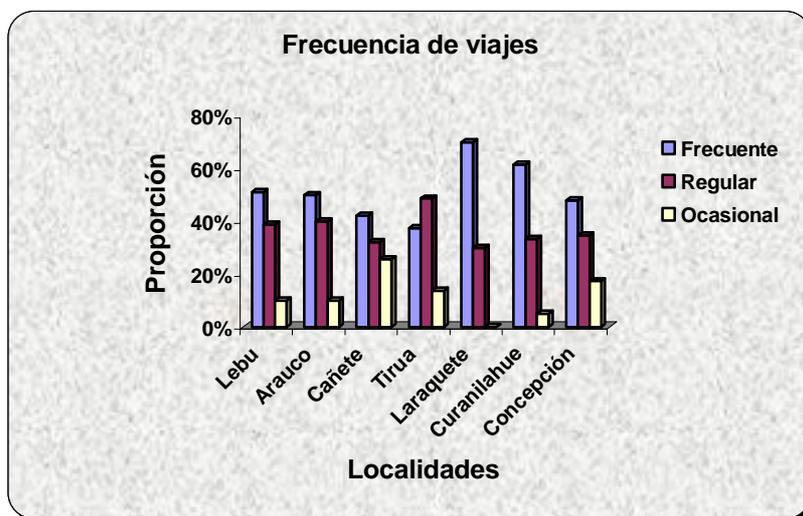
a) Caracterización de los clientes

☞ Con la intención de determinar la frecuencia de uso del medio de transporte de pasajeros sobre la base de clientes actuales de la empresa en estudio, caracterizados por un rango de uso del medio de transporte, en donde:

- ? Frecuente = uso diario o superior a 3 veces por semana.
- ? Regular = uso menor a 3 veces por semana.
- ? Ocasional = uso esporádico del medio (semanal o mensual).

Caracterizados en la correspondiente pregunta:

Gráfico N°1: ¿Cada cuanto tiempo utiliza o solicita los servicios de Buses Jota Ewert?



El gráfico nos muestra que existe una alta frecuencia de uso en la mayoría de las localidades, exceptuando en la plaza de Tirua donde la utilización es más bien regular (49%), lo cual indica que existe cierta fidelidad del cliente para con la empresa. Esto implica un trabajo constante en aumentar los costos de cambios de los clientes, junto con buscar los medios necesarios para atraer y ganar la confianza de los potenciales clientes presentes en el mercado.

➡ La siguiente pregunta se formuló con la finalidad de conocer cuáles son los atributos más valiosos para los clientes actuales y potenciales, permitiendo por medio de esta información dirigir la mejora de los servicios de transporte de pasajeros en cuanto a los requerimientos y necesidades actuales de los clientes.

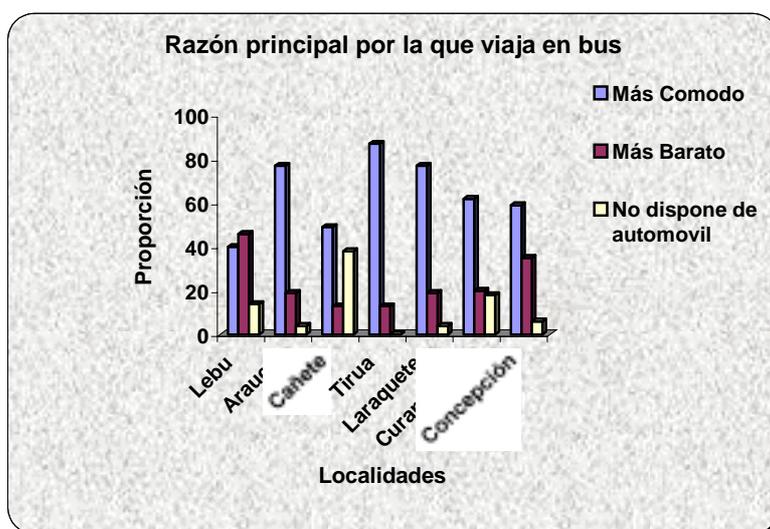
Tabla N° 4: ¿Que prefiere de un servicio de transporte de pasajeros?

Localidad	Promoción	Cercanía	Rapidez	Economía	Seguridad	Comodidad
1 (Lebu)	8%	13%	18%	13%	39%	11%
2 (Arauco)	0%	18%	20%	12%	38%	12%
3 (Cañete)	3%	10%	4%	8%	50%	25%
4 (Tirua)	0%	0%	0%	15%	46%	39%
5 (Laraquete)	0%	16%	14%	18%	28%	24%
6 (Curanilahue)	4%	14%	3%	18%	36%	25%
7 (Concepción)	3%	11%	8%	13%	42%	22%

Al observar y analizar la tabla resumen se desprende de esta que para los usuarios el atributo de mayor importancia y valor es un viaje con la seguridad adecuada la cual obtiene el alrededor del 40% de las preferencias en todas las localidades, seguido por la comodidad del viaje con alrededor de un 22% de aceptación excepto en las localidades de Lebu y Arauco donde se privilegio la rapidez y cercanía.

➡ Con el fin de identificar la razón por la cual se recurre al uso del bus como medio de movilización. La pregunta que se formulo fue la siguiente:

Gráfico N°2: ¿Por qué razón viaja en Bus?



Dentro de las personas que viajan hacia las localidades en estudio la gran mayoría prefieren el trasladarse en bus por la comodidad y economía que implica este medio de transporte.

⇒ Respecto de preguntas exploratorias de índole general, se efectúa una pregunta orientada a conocer la razón por la cual normalmente viajan las personas. Pregunta que es presentada a continuación:

Tabla N° 5: ¿Cuál es la razón por la cual viaja?

Localidad	Placer	Estudios	Trabajo	Compras	Salud	Diligencias
1 (Lebu)	3%	6%	11%	20%	28%	33%
2 (Arauco)	6%	4%	12%	24%	12%	42%
3 (Cañete)	4%	5%	27%	19%	17%	27%
4 (Tirua)	0%	10%	10%	20%	20%	40%
5 (Laraquete)	2%	6%	24%	26%	18%	24%
6 (Curanilahue)	3%	6%	31%	15%	13%	32%
7 (Concepción)	62%	0%	19%	3%	0%	16%

Al efectuar un análisis inicial se establece que la distribución de las razones de viaje son variables y dependen de la ubicación de la localidad específica evaluada, es así como en la ciudad de Concepción una razón importante de viaje es por motivos de placer (62%) y/o diligencias (16%), junto con necesidades de acceder a las fuentes de trabajo (19%). Por tanto, la disponibilidad de medios que cubran necesidades tales como salud, empleo, estudios o de acceder a centro de compras, determina las proporciones de concentración por una razón u otra.

b) Evaluación de servicios

➡ Esta pregunta se hizo con el propósito de evaluar el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio que recibe por parte de la empresa.

Gráfico N°3: ¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Empresa de Buses

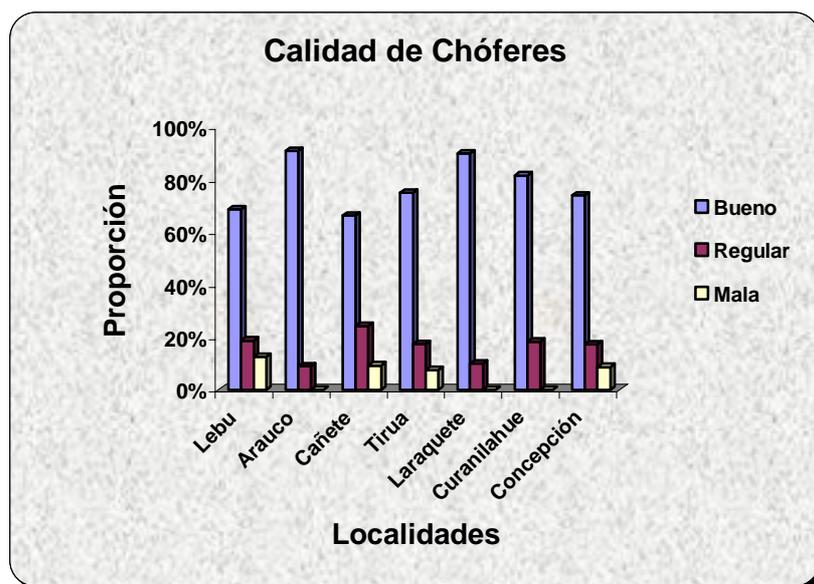
Jota Ewert?



Al observar el gráfico vemos claramente que la gran mayoría de los clientes está satisfecho respecto del servicio recibido, encontrándose los mayores porcentajes de satisfacción en las localidades de Laraquete, Tirua y Arauco (88%, 86% y 64% respectivamente), seguidos por Concepción y Curanilahue con un 53% y 56%. Preocupante es la situación en Lebu y Cañete donde el 67% y 68% respectivamente están poco o nada de satisfechos con el servicio recibido, por lo que se debe trabajar en la rápida implementación de estrategias que mejoren el servicio entregado a los usuarios.

➡ Con el fin de evaluar la calidad del servicio en operación, principalmente de los funcionarios que tienen un contacto directo con el cliente que accede al servicio, se pregunto lo siguiente:

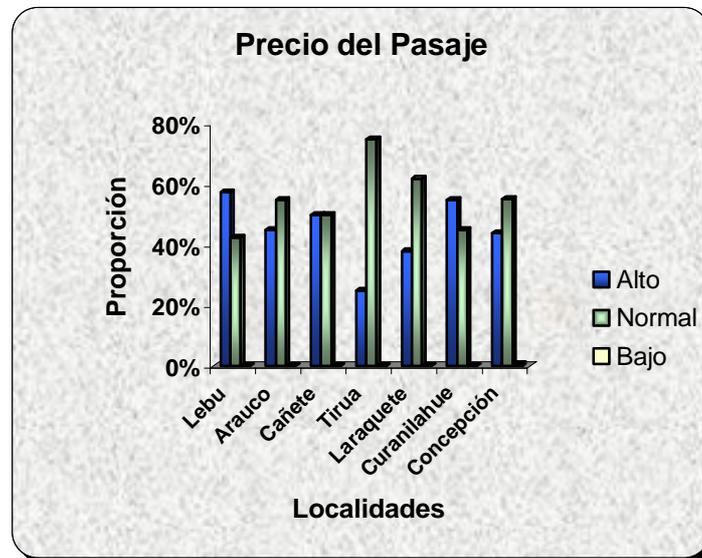
Gráfico N°4: ¿La calidad de los chóferes y auxiliares es?:



En general, la evaluación que recibieron los funcionarios de los buses fue buena sobre 66% en todas las localidades encuestadas, pero es de vital interés y preocupación el que exista un porcentaje que este regularmente y malamente satisfecho con estos funcionarios, por lo que resulta prioritario trabajar en este sentido, ya sea por un mayor control, capacitación o motivación del recurso humano.

➡ Debido a la alta sensibilidad que existe con respecto al precio por parte de las personas al momento de optar por un medio de transporte se les hizo la siguiente consulta.

Gráfico N°5: ¿El valor de la tarifa es?



Como podemos observar del gráfico, el precio del pasaje en las distintas localidades es considerado alto por alrededor de la mitad de las personas ya que la otra mitad lo considera normal salvo dos excepciones, Tirua y Laraquete con 75% y 62% respectivamente que consideran el precio del pasaje como normal. Se debe señalar que al efectuar un sondeo de los precios a nivel de la competencia, estos tienen un valor similar o incluso superior en ciertas localidades donde opera Jota Ewert.

➡ En el sentido de apreciar las mayores molestias a las que se han visto expuestos los clientes de Jota Ewert al momento de hacer uso del servicio de transporte de pasajeros otorgado por la empresa, se pregunta lo siguiente:

Tabla Nº 6: ¿A qué molestias se ha visto expuesto?

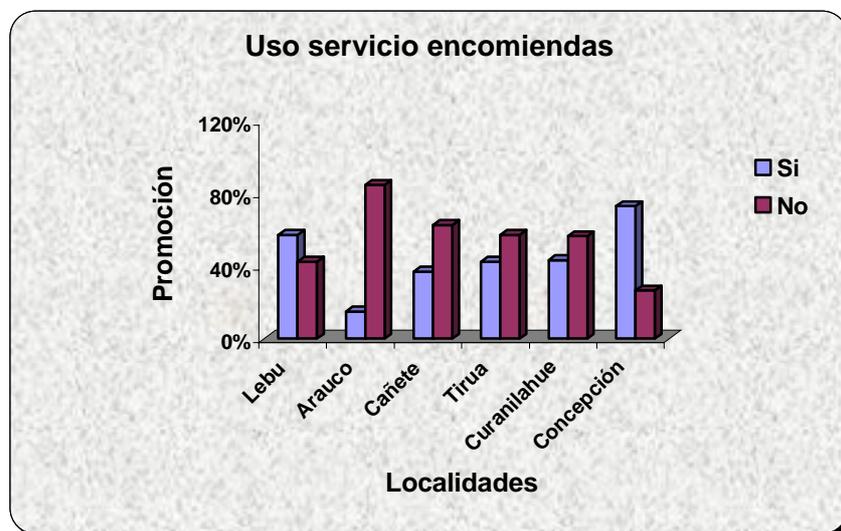
Localidad	Demoras	Exceso velocidad	Detenciones	Inseguridad hora llegada	Mala atención	Exceso pasajeros
1 (Lebu)	1%	24%	24%	4%	11%	36%
2 (Arauco)	0%	43%	43%	14%	0%	0%
3 (Cañete)	5%	27%	33%	5%	0%	30%
4 (Tirua)	0%	50%	33%	18%	0%	0%
5 (Laraquete)	0%	50%	50%	0%	0%	0%
6 (Curanilahue)	15%	36%	13%	3%	6%	28%
7 (Concepción)	4%	36%	30%	7%	3%	19%

Como se puede apreciar en la tabla resumen; el exceso de velocidad, las detenciones y el exceso de pasajeros son las mayores molestias a las que se han visto expuestos los clientes, por lo cual se requiere de la implementación de estrategias como aumentar la dotación de buses en servicios de viajes sin escala (directos). Cabe hacer mención que la empresa debe procurar ser responsable en la seguridad de los pasajeros y el cumplimiento de los horarios establecidos en la programación del servicio.

➔ Debido a que uno de los servicios que la empresa ofrece en el mercado es de Servicio de Carga y/o Encomiendas, se formula una pregunta cuyo fin es evaluar el nivel de uso de este tipo de servicio, la cual consistió en la siguiente:

Gráfico N°6: ¿Utiliza el servicio de Carga y/o Encomiendas que presta Buses

Jota Ewert?

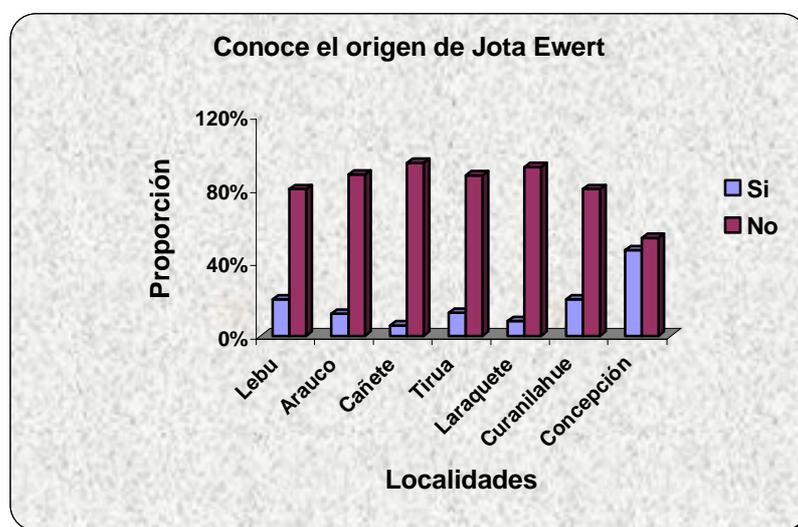


Como es posible ver en la gráfica de resultados, el mayor uso de este tipo de servicios es realizado en las localidades de Concepción (73%) seguido por Lebu (58%), mientras que la inclinación de uso en el resto de las plazas es más bien negativa.

c) Posicionamiento de la empresa

➡ Para evaluar la relación o asociación que existe entre la imagen de marca de la empresa con sus orígenes en la ciudad de Concepción, se formula la pregunta:

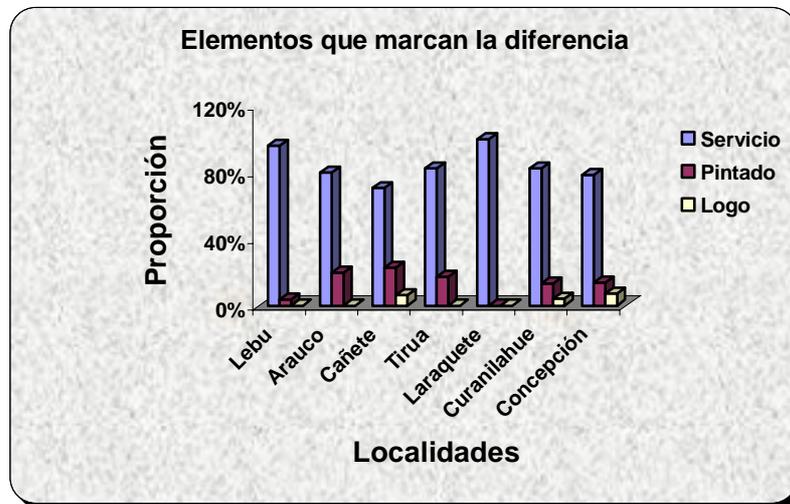
Gráfico N°7: ¿La reconoce como una Empresa nacida en la Ciudad de Concepción?



La respuesta general es la poca asociación de la empresa con su fundación en la ciudad, por lo cual, se debe trabajar en desarrollar en estrategias de comunicación que logren que las personas asocien a Jota Ewert como una empresa de transporte característica de la ciudad de Concepción, adquiriendo así un buen posicionamiento de marca que trascienda las fronteras donde opera actualmente la empresa.

➡ Uno de los atributos importantes de evaluar corresponde a determinar la imagen de marca a través de distintos elementos que distinguen a Jota Ewert en el mercado, expresado en la pregunta presente:

Gráfico N°8: ¿Que elementos la hacen diferente de su Competencia?



Como se puede apreciar uno de los elementos que más distingue a Jota Ewert es su servicio entregado por sobre el reconocimiento del diseño de su logotipo y la forma de pintar sus buses. Para esto, se propone trabajar en un nuevo logotipo más actualizado en su diseño y que permita posicionar la marca Jota Ewert en la mente de las personas, junto con renovar el pintado de los buses haciéndolos más atractivos a la vista, mediante colores más alegres, con diseños dinámicos y un logotipo representativo de la empresa.

d) Promoción

➡ De manera de conocer cuales son los medios de comunicación más recurridos por las personas de cada localidad donde la empresa opera, de manera tal, de dirigir, concentrar y maximizar el rendimiento de los recursos de publicidad. Se efectuó la siguiente pregunta:

Tabla Nº 4: ¿Que medios de información públicos utiliza comúnmente para informarse?

Localidad	Internet	Radio	Diarios	Televisión	Revistas Comerciales
1 (Lebu)	4%	44%	19%	25%	9%
2 (Arauco)	3%	31%	22%	36%	8%
3 (Cañete)	7%	40%	19%	29%	5%
4 (Tirua)	0%	50%	20%	30%	0%
5 (Laraquete)	4%	38%	12%	38%	8%
6 (Curanilahue)	8%	46%	10%	25%	11%
7 (Concepción)	18%	25%	21%	29%	7%

De la tabla resumen, se observa que la radio y televisión (25 a 50% y 25 a 38% respectivamente) corresponden a unos de los medios informativos más utilizados, seguido por el uso de diarios (principalmente locales). Cabe destacar que en la ciudad de Concepción el medio "Internet" ocupa un importante sitio en lo que a comunicación se refiere.

3.6.3 ANALISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA REALIZADA A LA COMPETENCIA

Con el propósito de tener una perspectiva mayor del mercado donde opera la empresa Jota Ewert para formular su estrategia competitiva, se efectúa un serie de preguntas para recabar información directa de la competencia más significativa, a través de una entrevista personal a los representantes de cada una de las empresas.

3.6.3.1 COMPETENCIA DIRECTA

En términos generales las entrevistas fueron efectuadas a un número definido de competidores, esto según dos criterios claves; información interna de la administración de la empresa en estudio y resultados de investigación de mercado (ver Tabla N° 5), considerando entonces como competencia directa (dependiendo de la localidad) a las líneas de buses siguientes:

- ✍ Buses “Los Alces”.
- ✍ Buses “Jeldres”.
- ✍ Buses “Expresos del Carbón”.

Para determinar las empresas que más reconoce y prefiere la gente de las empresas del rubro de Transporte de Pasajeros, se resume en la tabla siguiente:

Tabla N° 8: Las empresas más reconocidas y preferidas por las personas encuestadas.

Localidad	Los Alces	Jeldres	Expresos del Carbón	Jota Ewert	Indiferente
1 (Lebu)	3%	-	-	97%	-
2 (Arauco)	39%	-	35%	23%	3%
3 (Cañete)	-	53%	-	24%	25%
4 (Tirua)	-	13%	-	74%	13%
5 (Laraquete)	22%	25%	19%	18%	16%
6 (Curanilahue)	8%	38%	-	38%	16%
7 (Concepción)	18%	23%	14%	33%	12%

Por tanto, las empresas más reconocidas por la gente dentro del rubro de transporte de pasajeros, dependiendo de la competencia existente en la localidad en la cual reside, se observa que la empresa Jota Ewert tiene una alta participación en las plazas de Lebu y Tirua explicado en parte por la escasa competencia en el sector. En cambio, en el resto de las localidades la empresa es sobrepasada por la competencia en cuanto a preferencia se trata, cuestión que será tema de análisis en el desarrollo del estudio.

3.6.3.2 ENTREVISTA DIRIGIDA A LA COMPETENCIA

BUSES LOS ALCES

1, ¿A que líneas de buses considera usted como su competencia?

- | | | |
|---|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Expresos del Carbón | <input checked="" type="checkbox"/> Expresos 2000 | <input checked="" type="checkbox"/> Playa Blanca |
| <input checked="" type="checkbox"/> Ruta 160 | <input checked="" type="checkbox"/> Sotral | <input checked="" type="checkbox"/> Jeldres |
| <input checked="" type="checkbox"/> Jota Ewert. | | |

2, ¿Que tipo de servicios ofrece?

- | | | |
|---|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Transporte de Pasajeros | <input checked="" type="checkbox"/> Custodia | <input checked="" type="checkbox"/> Encomiendas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Correspondencia | <input checked="" type="checkbox"/> Viajes especiales | <input checked="" type="checkbox"/> Reserva de Pasajes |

3, ¿Tiene oficinas de venta de pasajes? ¿Dónde?

- | | | | |
|--|---|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Arauco | <input checked="" type="checkbox"/> Curanilahue | <input checked="" type="checkbox"/> Lebu | <input checked="" type="checkbox"/> Concepción |
|--|---|--|--|

4, ¿Horario de atención de las oficinas?

- 8:00 -20:15

5, ¿Posee página WEB?

- No

6, ¿Hasta donde llega su recorrido?

- Hasta Lebu

7, ¿Alrededor de cuantas máquinas poseen ?

- 30 Buses y 40 Taxi buses.

8, ¿Porcentaje estimado de participación de mercado?

- El 2002 un 36-40% (basado en estudio de mercado).

9 ¿A cuantas UTM (\$ o UF) ascienden los ingresos de la empresa?

- Nos clasificamos como una mediana empresa, con un Patrimonio de alrededor de 1000 millones en propiedades, sin contar las máquinas.

10 ¿Qué grado de importancia le atribuye a la publicidad que realiza la empresa, en relación a sus ventas?

Bajo, solo se hace publicidad en los buses (en su pintado).

11 ¿Utiliza algún medio publicitario para dar a conocer su empresa?

No

12 ¿Considera que el nivel de publicidad que realiza su empresa actualmente es:

Adecuado

13 ¿A su juicio de que estrato económico son sus clientes?

Medio/Bajo en general

14 ¿A su juicio, los clientes al momento de elegir el medio de transporte lo que prima es:

Economía y Atención

15 ¿Con que frecuencia ocurren reclamos con respecto al servicio de transporte entregado por su empresa?

Trimestralmente

16 ¿Cuáles son los principales motivos de reclamos?

Chóferes al momento de manejar conversan con los auxiliares, y la no devolución de vueltos

17 ¿Que sistema de cobro tienen?

Descuento pasaje ida y regreso

Descuento estudiantes

Dcto. a gente de escasos recursos

Dctos. especiales a profesores

18 ¿Ha realizado algún tipo de Capacitación a sus empleados?

Si, a los Conductores y Auxiliares

19 ¿Cuáles son los principales objetivos de esta Capacitación?

Otorgar mejor servicio al cliente

Demostrar interés por los trabajadores.

20 ¿Como cree que los usuarios perciben su empresa respecto a:

ATRIBUTOS	MB	B	R	M
Atención al cliente		X		
Seguridad	X			
Confort		X		
Imagen de Marca	X			
Disponibilidad del servicio	X			
Eficiencia	X			
Promociones		X		
Cercanía	X			
Economía	X			
Rapidez		X		

Donde;
 MB: Muy Bueno
 B : Bueno
 R : Regular
 M : Malo

CONCLUSIÓN.

De la entrevista se puede extraer información importante de las políticas de gestión de la empresa y parte de las estrategias comerciales implementadas, donde, cabe señalar que Buses Los Alces es una empresa en crecimiento y cuenta con los recursos necesarios para ello. Esta empresa trabaja en post de una consolidación como una empresa unificada en la toma de decisiones, aprovechando economías de escala, lo cual le permitirá abaratar costos en insumos básicos como neumáticos, repuestos y combustibles.

BUSES JELDRES

1 ¿A que líneas de buses considera usted como su competencia?

Jota Ewert y de menor trascendencia a Los Alces.

2 ¿Que tipo de servicios ofrece?

Transporte de Pasajeros Custodia Encomiendas
 Correspondencia Viajes especiales Reserva de Pasajes

3 ¿Tiene oficinas de venta de pasajes? ¿Dónde?

Curanilahue Cañete Concepción

4 ¿Horario de atención de las oficinas?

6:30-19:30, Viernes hasta las 8:15 Domingo hasta las 21:45

5 ¿Posee página WEB?

Esta en proceso

6 ¿Hasta donde llega su recorrido?

Hasta Tirua

7 ¿Alrededor de cuantas máquinas poseen?

17 Buses

8 ¿Porcentaje estimado de participación de mercado?

25% en Laraquete y Carampangue 70-80% en Cañete
 40% en Curanilahue

9 ¿A cuantas UTM (\$ o UF) ascienden los ingresos de la empresa?

Poseemos un Terminal en construcción en Cañete
 Nos clasificamos como pequeña empresa, Patrimonio alrededor de ? millones en propiedades sin contar las máquinas

10 ¿Qué grado de importancia le atribuye a la publicidad que realiza la empresa, en relación a sus ventas?

Regular, se hace publicidad en los buses, en su pintado.

20 ¿Como cree que los usuarios perciben su empresa respecto a:

ATRIBUTOS	MB	B	R	M
Atención al cliente		X		
Seguridad	X			
Confort	X			
Imagen de Marca	X			
Disponibilidad del servicio		X		
Eficiencia		X		
Promociones		X		
Cercanía	X			
Economía			X	
Rapidez	X			

Donde;
 MB: Muy Bueno
 B : Bueno
 R : Regular
 M : Malo

CONCLUSIÓN.

La empresa de Buses Jeldres constituye una de las principales competencias para la empresa en estudio, dado por su buen posicionamiento e imagen de marca en el mercado. Si bien, no cuentan con una alta infraestructura en lo que ha terminales (construcción en proceso en la ciudad de Cañete) se refiere, están ubicados en puntos estratégicos de gran afluencia de publico, abarcando buena parte de la cuota de mercado.

Dentro del estudio de mercado, se pudo observar que la empresa de buses Jeldres a realizado grandes inversiones en la compra de nuevos buses, y en el trabajo por ofrecer un mejor servicio al cliente, a través de la realización de investigación del mercado.

BUSES EXPRESOS DEL CARBÓN

1 ¿A que líneas de buses considera usted como su competencia?

Los Alces

2 ¿Que tipo de servicios ofrece?

Transporte de Pasajeros

Venta de Pasajes

3 ¿Tiene oficinas de venta de pasajes? ¿Dónde?

Lota

Arauco

Concepción

4 ¿Horario de atención de las oficinas?

6:30-22:30

5 ¿Posee página WEB?

No

6 ¿Hasta donde llega su recorrido?

Hasta Arauco

7 ¿Alrededor de cuantas máquinas poseen?

40 Taxi buses.

8 ¿Porcentaje estimado de participación de mercado?

50% con respecto a Los Alces.

9 ¿A cuantas UTM (\$) o UF) ascienden los ingresos de la empresa?

Nos clasificamos como pequeña empresa.

10, ¿Qué grado de importancia le atribuye a la publicidad que realiza la empresa, en relación a sus ventas?

Bajo, se hizo publicidad cuando se comenzó con el recorrido hacia Arauco.

11 ¿Utiliza algún medio publicitario para dar a conocer su empresa?

No

12 ¿Considera que el nivel de publicidad que realiza su empresa actualmente es:

Debería aumentar

13 ¿A su juicio de que estrato económico son sus clientes?

Medio/Bajo en general

14 ¿A su juicio, los clientes al momento de elegir el medio de transporte lo que prima es:

Comodidad, Seguridad, Rapidez y Buena atención de chóferes y auxiliares

15 ¿Con que frecuencia ocurren reclamos con respecto al servicio de transporte entregado por su empresa?

Semestralmente

16 ¿Cuáles son los principales motivos de reclamos?

Malas maniobras de los Chóferes al momento de manejar.

17 ¿Que sistema de cobro tienen?

Descuento viajero frecuente

18 ¿Ha realizado algún tipo de Capacitación a sus empleados?

No a los Conductores y Auxiliares

Si al personal de planta

19 ¿Cuáles son los principales objetivos de esta Capacitación?

Otorgar mejor servicio al cliente

Demostrar interés por los trabajadores

20 ¿Como cree que los usuarios perciben su empresa respecto a:

ATRIBUTOS	MB	B	R	M
Atención al cliente	X			
Seguridad	X			
Confort	X			
Imagen de Marca	X			
Disponibilidad del servicio	X			
Eficiencia	X			
Promociones		X		
Cercanía	X			
Economía	X			
Rapidez	X			

Donde;
 MB: Muy Bueno
 B : Bueno
 R : Regular
 M : Malo

CONCLUSIÓN.

La línea de Buses Expresos del Carbón, también constituye una de las competencias de cuidado para Jota Ewert, expresado por la alta frecuencia de viajes que ofrece en el mercado común para dichas empresas, conjuntamente han aplicado una estrategia de imagen de marca, a través de la renovación del pintado de sus máquinas.

Por lo cual, se sugiere a la empresa Jota Ewert implementar una serie de estrategias dirigidas a levantar su condición en el mercado compitiendo en calidad de máquinas, buena mantención, pintado uniforme y llamativo, buena seguridad, alta rapidez, calidad, prime la limpieza al interior de buses y puntos de ventas, personal bien capacitado, todo esto en post de entregar un servicio de primer nivel.

3.6.4 ESTUDIO DE MERCADO SOBRE TARIFAS DE PASAJES

Se realizó un estudio de precios de pasajes actuales en los principales focos de competencia.

Buses LOS ALCES

Pasajes		Lunes-Sábado	Domingo
Destino	Costo (\$)	NºViajes	NºViajes
Laraquete	800	62 Viajes	27 Viajes
Arauco	1200	58 Viajes	25 Viajes
Curanilahue	1500	2 Viajes	1 Viajes
Lebu	2500	2 Viajes	1 Viajes

Buses JELDRES

Pasajes		Lunes-Sábado	Viernes	Domingo
Destino	Costo (\$)	NºViajes	NºViajes	NºViajes
Laraquete	1100	52 Viajes	52 Viajes	21 Viajes
Curanilahue	1500	18 Viajes	18 Viajes	12 Viajes
Cañete	2500	18 Viajes	18 Viajes	9 Viajes
Tirúa	3000	Un Viaje	Un Viaje	0 Viaje

Buses EXPRESOS DEL CARBÓN

Pasajes		Lunes-Sábado	Domingo
Destino	Costo (\$)	NºViajes	NºViajes
Laraquete	800	30 Viajes	
Arauco	1200	30 Viajes	

✍ Buses JOTA EWERT

Pasajes		Lunes-Sábado	Viernes	Domingo
Destino	Costo (\$)	NºViajes	NºViajes	NºViajes
Laraquete	1100	87 Viajes	87 Viajes	68 Viajes
Curanilahue	1600	32 Viajes	32 Viajes	28 Viajes
Cañete	2500	20 Viajes	20 Viajes	14 Viajes
Tirúa	3200	5 Viajes	5 Viajes	4 Viajes
Arauco	1000	5 Viajes	5 Viajes	4 Viajes
Lebu	2700	25 Viajes	25 Viajes	18 Viajes

CONCLUSIÓN

Del presente estudio de precios de pasajes y frecuencia de viajes de las empresas de transporte más significativas para el estudio, se puede observar que no existen grandes variaciones entre una empresa y otra. En cambio en frecuencia de viajes, la empresa Jota Ewert tiene un alto número de viajes, exceptuando en la plaza de Arauco donde se ve sobrepasada por los buses Los Alces y Expresos del Carbón. Esta situación pone en un buen pie a la empresa para desarrollar estrategias no vinculadas al valor monetario, sino en aprovechar su mayor frecuencia y número de buses en relación a sus principales competidores, mejorando el servicio en cuanto a accesibilidad y calidad se refiere.

CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO

Para los efectos de una mejor interpretación y comprensión del presente estudio, a continuación se dará una breve descripción del proceso de Planificación Estratégica de Marketing.

La Planificación Estratégica

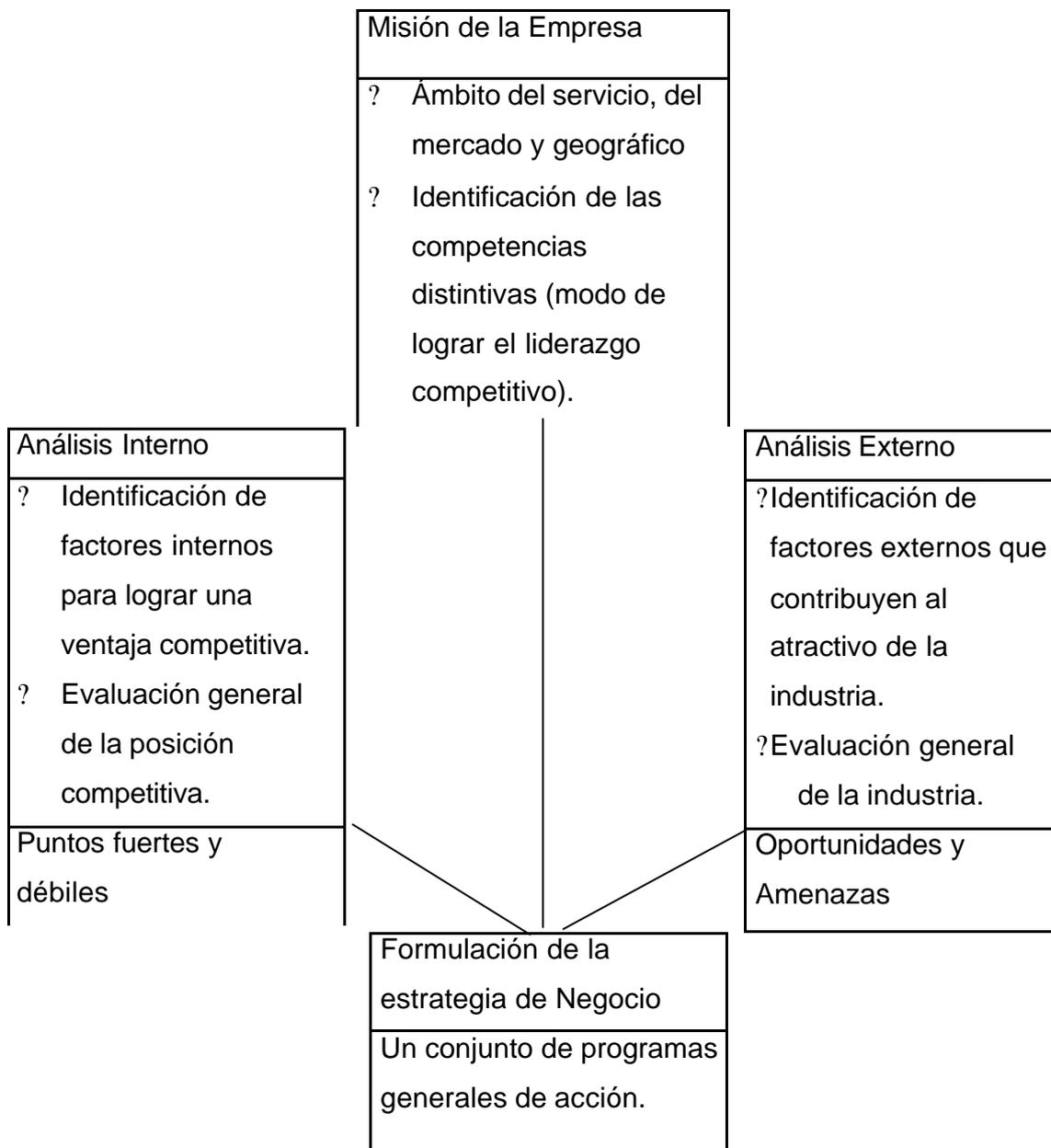
Un marco de referencia que identifica las principales tareas de un proceso formal de planificación estratégica, el cual se seguirá en la elaboración de una estrategia competitiva para Jota Ewert, se muestra en la Figura N°3.

Una de las primeras actividades consistirá en definir la misión de la empresa. Luego, es necesario abordar dos tareas centrales, una es el análisis interno que define las fortalezas y debilidades; la otra es el análisis del medio externo, del cual se identifican las oportunidades y amenazas.

Así, el desarrollo adecuado de las tres actividades antes señaladas conducirán lógicamente al diseño y formulación de la(s) estrategia(s) que deberá seguir la empresa, para lograr una ventaja competitiva sostenible a mediano plazo.

Es importante señalar que en este estudio sólo se diseñarán las estrategias, los planes de acción y control a seguir por la empresa, dejando a cargo de los ejecutivos la ejecución e implementación de éstas.

Figura N°3.: Estrategia para el Liderazgo Competitivo



Fuente: Hax A., Majluf N. 1996

4.1 MISIÓN DEL NEGOCIO

La misión del negocio es la declaración general relativa al direccionamiento que se le pretende dar al negocio. En la misión se expresa el propósito del negocio, así como el grado de excelencia requerido para asumir una posición de liderazgo competitivo.

"La información básica que debe estar contenida en la misión del negocio es una clara definición del ámbito actual del negocio y de los cambios esperados a futuro. Esto se expresa como una descripción general de productos, mercados y cobertura geográfica del negocio en el día de hoy y en un futuro relativamente cercano, entre 2 y 5 años.

Otra información importante que debe contener la declaración de la misión es la selección de una forma de conseguir la posición de liderazgo o ventaja competitiva sostenible.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

El principal objetivo de realizar una evaluación interna de la empresa, es obtener el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que adoptará la empresa a fin de obtener una ventaja sostenible. Además, el análisis interno nos entrega las fortalezas y debilidades que posee la empresa frente a sus competidores más importantes.

La ventaja competitiva de una empresa proviene principalmente de cuatro factores genéricos, que son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Estos factores son genéricos, en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier empresa puede adoptar, independientemente de la industria a la cual pertenezca o los productos o servicios que ofrezca.

Ahora, una empresa debe desarrollar una habilidad distintiva en base a los recursos (medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales) y capacidades (habilidades para coordinar los recursos y destinarlos al uso productivo) que posea, con el fin de lograr una condición superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

Se analizará a la empresa en su dinámica interna, de acuerdo a la principal metodología que corresponde a la "Cadena del Valor propuesta por Michael Porter". A continuación se muestran los esquemas en los cuales se visualizará este enfoque:



Fig. 4. Estructura de la cadena de valor (Michael Porter)

4.2.1 LA CADENA DE VALOR DE JOTA EWERT (Figura N°5)

Infraestructura	? Empresa con historia y tradición en el rubro del transporte. ? Presencia a nivel regional (8ª y 9ª región)				
	?Seguridad en el empleo (empleo de por vida) ?Poca participación de los trabajadores en la realidad empresarial ?Cuenta con operarios de basta trayectoria y con buen nivel de especialización.			?Especializar fuerza de venta ?Empleo de comisiones como Incentivo de venta	?Entrenamiento en atención al cliente
Manejo de Recursos Humanos					
Investigación y Desarrollo	?Adopción de tecnología de acuerdo con recursos de la empresa.	?Investigación en rendimiento de insumos de operación (aceites, neumáticos)		?Desarrollo de nuevas metodologías para mejorar y fortalecer relación con la cartera de cliente ?Mejoramiento en el manejo de información de la base de datos del cliente	?Creación de nuevos servicios
Adquisiciones	?Insumos de muy buena calidad ?Amplia variedad de proveedores				
	?Buena accesibilidad a los servicios. ?Centros de venta y distribución cerca de los clientes.	?Búsqueda continua por mejorar la calidad en el servicio ?Nuevas inversiones en capital para elevar la calidad.	?Atención post venta al servicio	?Imagen de marca con trayectoria y responsable. ?Una política publicitaria en desarrollo. ?Fuerza de ventas experimentada	? Servicio rápido y de buena calidad ?Amplia cobertura de servicios ?Garantías por alteraciones impredecibles en el programa.
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio

Fuente: Creación Propia basada en Hax A., Majluf.1996.

Como se puede apreciar en la Figura 4, la cadena del valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. Cada actividad agrega valor al producto.

Las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto o servicio, es decir, *la Fabricación (operación)*; y su comercialización y distribución a los compradores, junto con el apoyo y servicio de postventa, es decir, *Marketing*.

Las actividades de apoyo son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de Operación y Marketing, y estas son: administración de materiales, investigación y desarrollo, recursos humanos e infraestructura.

Administración de Materiales: controla la transferencia de materiales físicos a través de la cadena del valor, desde la adquisición, pasando por las operaciones, hasta la distribución.

Investigación y Desarrollo: desarrolla nuevas tecnologías de productos y procesos. Esta actividad ocurre por lo general en muchas partes de la empresa y no sólo en los grupos especializados de desarrollo, no sólo se aplica a tecnologías directamente vinculadas al proceso productivo en general, sino que puede tomar muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación aplicada, diseño de equipos, de proceso y procedimientos de servicio.

Recursos Humanos: asegura que la empresa tenga una combinación correcta de personal calificado para desempeñar en forma efectiva sus actividades de creación de valor. Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal presente en una empresa.

Infraestructura de la empresa: está constituida por el amplio contexto de toda la empresa, dentro del cual se ejecutan las demás actividades de creación de valor; ésta incluye administración general, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración de la calidad.

En el caso particular de Jota Ewert, por tratarse de una empresa de servicio se ajustara el análisis de cada una de las etapas de acuerdo a la empresa en cuestión.

Un punto importante por destacar, es que consolidar las metas de grados superiores en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, requiere estrategias que abarquen distintas actividades de creación del valor. En verdad, estos objetivos se pueden considerar metas comunes que atraviesan las diferentes funciones de creación de valor de una empresa. Como se muestra en la Figura 5, Jota Ewert deberá trabajar en el fortalecimiento de sus puntos más débiles, para alcanzar los objetivos descritos, lo cual exige una importante integración interdisciplinaria.

4.3 ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS

Se describirán los elementos relevantes que se proponen desarrollar en Jota Ewert, ajustándolos a nuestra realidad. Esto estará basado en *la cadena de valor*, la cual nos entrega un diagnóstico efectivo de la posición del negocio frente a sus competidores, definiendo la base de las acciones que apuntan al sostenimiento de una ventaja competitiva.

A continuación se analizarán las actividades más importantes en el marco de la empresa en estudio “Jota Ewert”, de manera de poder diferenciarse de la competencia y generar ventajas competitivas, que permitan el desarrollo de una estrategia comercial orientada a sostener y potenciar el servicio de transporte de pasajeros.

Logística entrada:

Esta es la etapa inicial de contacto entre el cliente y el servicio de transporte, la cual nace producto de la realización de campañas publicitarias que tengan la mayor acogida por parte del público que requiera de transporte, etapa que será clave apoyar a través de publicación de horarios y de realización de estrategias de publicidad en conjunto con entidades turísticas y municipales por citar algunas, con la finalidad de asumir costos de estas en conjunto. Además se sugiere contar con canales de información expeditos a través de la habilitación de un staff de apoyo dirigido a la atención al cliente, ofrecimiento de beneficios adicionales por

su preferencia como sistemas de acumulación de puntos por viajes realizados, facilidades para acceder a la compra y reserva de pasajes vía Internet, acercamientos a terminales y/o agencias a través de medios de acercamientos, entre otras ideas destinadas a fortalecer la relación cliente-empresa.

Operaciones:

En la fase de operaciones el cliente hace uso de toda la implementación con la que cuenta el servicio, por tanto, en esta etapa se deberá procurar cumplir en forma integral con los requerimientos del cliente, apoyándose en una atención personalizada y prestando un servicio de calidad, tanto en la buena implementación de los buses ofreciendo un buen, confort, comodidad y seguridad, como también en la atención entregada por parte de los chóferes y auxiliares principalmente, quienes integrados a los buses forman la parte más palpable del servicio hacia los clientes.

Dentro del proceso de operación interno de la empresa se debe mejorar los canales de información, que agilicen la toma de decisiones por intermedio de la implementación de un sistema integrado de información. Además se deberán crear formas que fomenten la captación de clientes a través de garantías, beneficios y ofertas especiales en cuanto a precios de pasajes, por ejemplo.

Con el propósito de levantar el servicio otorgado actualmente por Jota Ewert se genera la siguiente serie de ideas:

? Habilitar uso de televisores durante el viaje, incluido la implementación de dos

de ellos para una mejor visualización por parte del cliente.

- ? Ofrecer cabeceras, frazadas, café; para viajes mayores a 4 horas o en condiciones que así lo requieran.
- ? Regalar dulces o algún tipo de souvenir por su preferencia.

Logística salida:

Corresponde a la etapa en que el cliente abandona el servicio de transporte, para pasar a una fase de servicios tales como; acceso a servicios higiénicos, reserva de pasajes, servicios de custodia, accesibilidad a medios de comunicación y traslado a su destino final.

Marketing y Ventas:

Corresponde a una de las actividades primarias fundamentales dentro de la cadena de valor, que sirve de apoyo para el desarrollo de una estrategia comercial.

Uno de los aspectos relevantes, es el realizar una publicidad clara y atractiva para el cliente, de manera de informarles en forma expedita las garantías y beneficios del servicio de transporte “Jota Ewert”. Como se menciona en las encuestas uno de los medios más utilizados o recurridos por la población; corresponde a la radio, televisión y diarios.

El otro aspecto relevante de esta actividad son las ventas, dado que uno de los objetivos trazados por la empresa, es disminuir el número de venta de pasajes en “camino” en pro de un incremento de venta en “boleterías” ubicadas en los diferentes puntos de la región, lo que se traduce en aumento de utilidades y

mejoras en el servicio y seguridad, dado el menor número de detenciones en ruta.

Para facilitar lo anterior se ofrecerán distintas formas de pago y una red de promociones, tales como, tarjeta viajero frecuente a; estudiantes, tercera edad, minusvalidos, descuento a pasajes ida y vuelta, entre otros. Además se siguiere dar Becas a personas de escasos recursos e hijos de funcionarios que lo ameriten.

Servicio:

En este punto debemos diferenciar entre servicio de atención al cliente respecto del servicio de transporte de pasajeros propiamente tal, prestado por la empresa.

? **Servicio de atención al cliente;** corresponde a la etapa del como atendemos a nuestros clientes, desde el momento que estos llegan en búsqueda de información, con objeto de disponer del servicio, hasta que este finaliza. Donde posteriormente juega un rol importante proveer a dicho cliente de un servicio de Post venta, dirigido a aumentar la satisfacción de este.

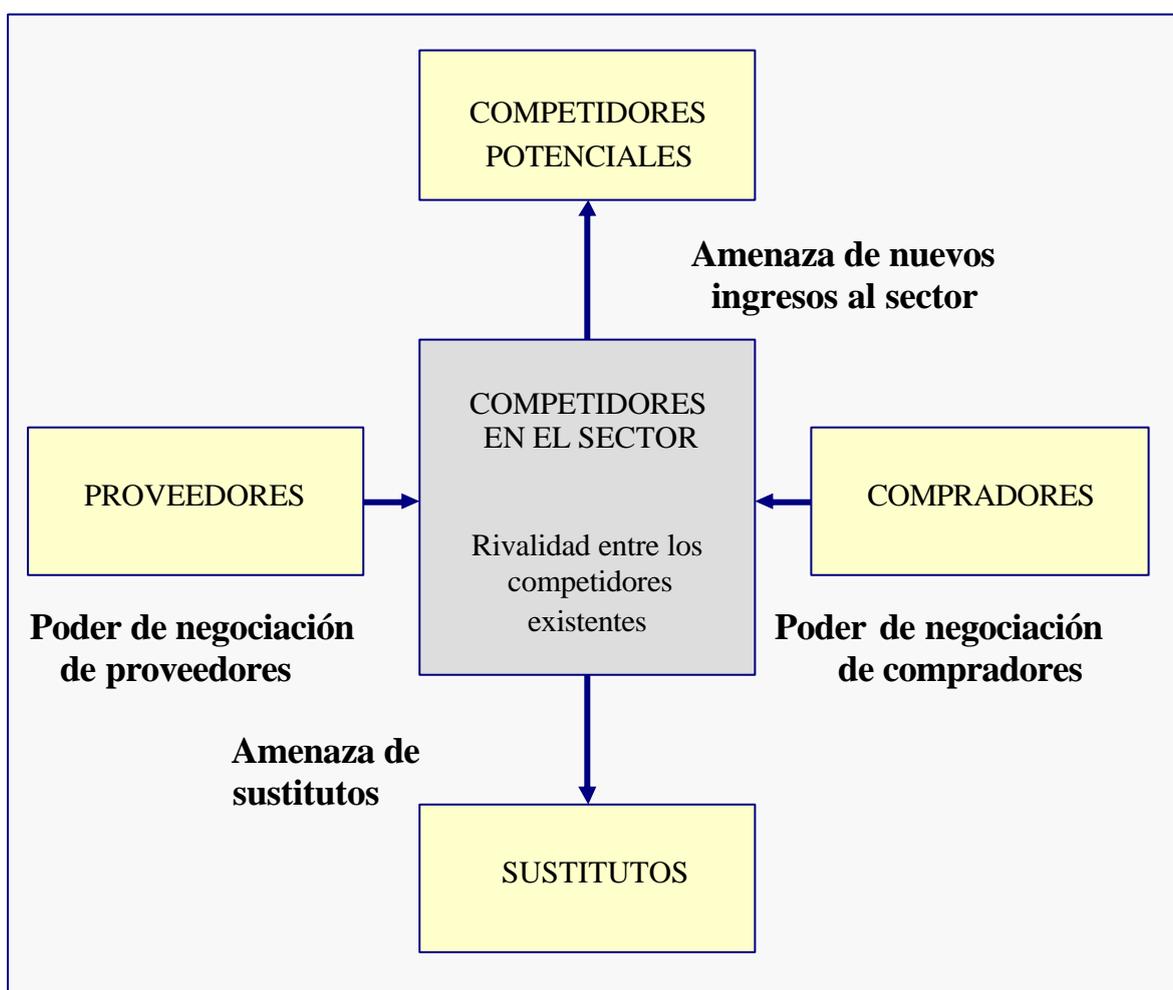
4.4 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia, principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de las cinco fuerzas competitivas básicas, que se muestran en la Figura 6. Estas fuerzas son: Amenaza de entrada de nuevos competidores, Poder negociador de los proveedores, Poder negociador de los compradores, Amenaza de ingreso de productos sustitutos y La rivalidad de los competidores. La acción conjunta de estas fuerzas determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad *del* sector industrial y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector industrial determinado, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. (Porter, 1994). A continuación se analizarán cada una de estas fuerzas competitivas:

FIGURA Nº 6. Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial
“Modelo de la Rivalidad Ampliada de Michael Porter”.



Fuente: Porter, Michael E. "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". 1994.

4.5 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS AL SECTOR

Representa una importante fuerza competitiva, porque limita el margen de maniobra de los competidores existentes. La seriedad de las amenazas depende de la reacción de los competidores existentes ante las expectativas de una potencial entrada y de las barreras de entrada existentes en la industria.

Si hay expectativas de un fuerte contraataque por parte de los competidores existentes, la entrada de nuevas empresas se desalentará, por el contrario, si la respuesta esperada es diferente, se estimulará la entrada. La amenaza de nuevos potenciales participantes, radica en determinar la posibilidad de que otras empresas también entren a competir por el mismo valor creado por el servicio para el cliente, y depende de los siguientes factores:

4.5.1 BARRERAS PARA EL INGRESO

Las barreras para el ingreso corresponden a factores que impiden o dificultan la entrada a potenciales participantes a un determinado sector industrial.

Para el estudio en cuestión, se detallan a continuación dichas barreras.

1) *Economías de Escala*

La reducción de costos unitarios por incrementos periódicos en los volúmenes, representa una barrera de entrada, la que es conocida como *economías de escala*. Si las economías de escala prevalecen en la industria, las nuevas firmas deberán entrar a gran escala conjuntamente con fuertes

inversiones, o bien deberán aceptar las implicaciones de su desventaja en cuanto a costos, ambas opciones indeseables. Estas economías de escalas pueden estar presentes en cada función de un negocio, como operación (fabricación), compras, investigación y desarrollo, etc.

Por otra parte, al comprar grandes volúmenes a los proveedores, ya sea de insumos, materiales o partes, también se genera un cierto grado de economías de escala producto de la posibilidad de optar a descuentos por volúmenes como facilidades en los plazos de pago.

Es posible señalar entonces, que existen amenazas al ingreso para los que quieren entrar al sector. Los entrantes, para obtener economías de escala en su operación deben ingresar, por ejemplo, operando a grandes volúmenes de clientes con lo que pueden obtener ventajas. Sin embargo, esto implica incurrir en altos costos de inversión en instalaciones con todo lo necesario para su funcionamiento, como maquinaria y mano de obra especializada en mantenimiento y atención al cliente, etc. corriendo el riesgo de incurrir en pérdidas, entrando en un sector que en estos momentos se encuentra en una situación altamente competitiva.

2) Diferenciación de Producto

Esta barrera se crea cuando las empresas ya establecidas en la industria han logrado una identificación de la marca y lealtad entre los clientes, b que sucede por el buen manejo de factores claves como servicio al cliente, publicidad

en el pasado, diferencias en el servicio o simplemente por ser los primeros en el mercado. De esta manera se reduce la amenaza de ingreso de potenciales competidores, puesto que estos se ven obligados a realizar grandes inversiones al entrar al sector industrial con la finalidad de vencer las lealtades existentes.

En el sector la imagen de marca es de real importancia por la trayectoria y tradición que han adquirido en el rubro algunas empresas, tanto a nivel regional como interregional, manteniendo en el tiempo una imagen de marca bien definida, lo que les ha permitido posicionarse de muy buena manera en el mercado comprador. Esta diferenciación basada en la imagen de marca, crea una gran amenaza para el que desea entrar al sector, obligándolo a invertir grandes cantidades de dinero para prestigiar la marca, con el objeto de superar la lealtad de los clientes por marcas ya establecidas. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo período de tiempo, además, las inversiones que se deben realizar para prestigiar el nombre de una marca son en particular riesgosas, puesto que no hay valor de rescate si falla el ingreso.

3) Requisitos de Capital

Se crea una barrera al ingreso para los entrantes cuando es necesario que estos inviertan grandes recursos financieros para competir. Por ejemplo, en el caso de una empresa que desee ingresar al sector de transporte y ésta cuente con una generación de servicio propio, será necesario que invierta en maquinarias, instalaciones, etc., aparte de los costos por concepto de insumos, publicidad,

fuerza de ventas especializada, capital de trabajo, entre otros. Además en algunos casos será necesario el capital para cubrir las pérdidas iniciales.

4) Costos Cambiantes

Otra de las barreras para el ingreso de nuevos entrantes es la presencia de costos al cambiar de proveedor, es decir, costos en los que debe incurrir el comprador en el momento que quiera o deba sustituir un artículo por otro cambiando de proveedor. Si los costos cambiantes son altos, entonces los proveedores de nuevo ingreso deberán ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño con el fin de persuadir a los compradores a cambiar hacia sus productos. Sin embargo, en el caso de empresas que trabajan con los mismos proveedores por largo tiempo, existe un costo intangible, que tiene relación con el vínculo que en muchos casos se ha logrado establecer entre ambas partes y en el cual se incurre al momento de cambiar de proveedor.

5) Acceso a Canales de Distribución

Puede ser también una importante barrera para los entrantes debido a la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto o servicio. Al grado en que los canales existentes de distribución para el producto ya estén siendo utilizados por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales que acepten su producto mediante reducciones de precios, asignaciones para publicidades compartidas y similares, lo cual implica una reducción de las utilidades.

6) Desventajas en costo independientes de las economías de escala

Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costos que no es posible de igualar por los competidores de nuevos ingresos, independientes de las economías de escala. Las ventajas de costo absoluto pueden surgir de técnicas de producción superiores. Estas técnicas son producto de:

Acceso favorable a materias primas: No representa una barrera al ingreso, debido a que el mercado de proveedores existente es amplio y ofrecen productos similares, por lo que no se ve dificultada la obtención de éstos. Aún en casos en que es necesario comprar materias primas en el exterior, no existe dificultad en la obtención, sólo se incurre en un mayor costo.

Ubicaciones favorables: La ubicación de las empresas de transporte es relativa, se encuentran ubicadas en diversos sectores. No obstante, las empresas de mayor prestigio del país se encuentran ubicadas generalmente en lugares estratégicos, de acuerdo al segmento de mercado que quieren abarcar. Por lo tanto, aquel que desee ingresar al sector compitiendo con estas empresas, incurrirá en un alto costo de iniciación.

Subsidios gubernamentales: Los subsidios otorgados pueden favorecer a las *empresas* establecidas entregando una ventaja duradera a algunos sectores (Como por ejemplo en Capacitación del personal).

Curva de aprendizaje o experiencia: En la mayoría de los negocios, existe la tendencia observada de que los costos unitarios declinen en tanto la empresa adquiere más experiencia acumulada en la generación de un servicio. Las reducciones de costos con la experiencia se relacionan no sólo con la empresa como un todo, sino que se originan de las operaciones y funciones individuales que componen la misma. Por lo tanto, la curva de aprendizaje o experiencia tiene un rol fundamental en este rubro, conformando una barrera para quienes desean ingresar al sector.

(7) Política gubernamental

En términos generales, el papel del gobierno en un marco de libertades económicas debiera asegurar un clima de sana competencia estableciendo reglas de juego claras que favorezcan el crecimiento. Algunas de las restricciones gubernamentales que podríamos citar son reglamentos de protección ambiental, regulaciones sanitarias y licitación de calles, pueden crear sutiles barreras, que para pasarse implican requerimientos de capitales y tecnologías sofisticadas si se quiere entrar.

4.5.1.1 REACCIÓN ESPERADA

Se crea una barrera al ingreso cuando los competidores existentes reaccionan de manera enérgica para hacer difícil la permanencia de los entrantes al sector, de ésta manera el nuevo ingreso por parte de Jota Ewert a otras regiones o localidades podría ser disuadido.

4.5.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

Por lo general, la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la lucha competitiva entre las empresas rivales. El poder de esta fuerza competitiva queda establecido por la energía con que las empresas usan las armas competitivas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales. La estrategia competitiva, es la porción más limitada de la estrategia empresarial que se encarga de los enfoques competitivos de una empresa para lograr éxito en el mercado, de sus movimientos ofensivos para asegurar una posición competitiva sobre las compañías rivales, y de sus movimientos defensivos para proteger su posición competitiva.

Los factores más importantes y determinantes en la industria del transporte de pasajeros son los siguientes:

1) *La concentración y equilibrio entre los competidores*

Mientras un sector industrial esté más concentrado o dominado por un número pequeño de empresas, es menor el número de sorpresas que se pueden esperar y se tienen reglas implícitas y/o explícitas para jugar, así también el líder o líderes pueden imponer disciplina como un papel coordinador dentro de la industria. A diferencia de una industria con cientos de participantes igualmente equilibrados, y con perspectivas competitivas muy distintas.

Analizando el sector desde el punto de vista del tamaño de las empresas, se puede decir que éste se caracteriza por presentar una alta desconcentración, debido a que existe una gran diversidad de empresas con diferentes enfoques y posturas competitivas. Además, cabe destacar que el sector del transporte presenta una estructura de mercado oligopólica, es decir, mercado dominado por un reducido número de productores u ofertantes.

2) Crecimiento de la industria

Un crecimiento importante de la industria produce desarrollo para todos los miembros involucrados, mientras que un crecimiento lento origina que la competencia se convierta en un juego por obtener mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expandirse, siendo esta última situación la de preocupación para Jota Ewert, quien desea crecer y expandir su oferta a otros horizontes.

Luego, resulta inminente la ayuda del gobierno al sector principalmente a las empresas que conforman la industria, eliminando la competencia desleal e implementando programas de reactivación en conjunto, que en definitiva ayuden a las empresas y a la recuperación económica y social de Chile.

3) Grado de diferenciación del producto o servicio

Cobra gran importancia ya que un servicio que no ofrece ninguna diferencia con respecto al resto, puede producir una baja en la rentabilidad de la empresa, limitando al cliente a elegir un servicio sobre la base del precio. Es por ello que la empresa Jota Ewert deberá volcar todos sus esfuerzos en diferenciar sus servicios, ya sea por medio de una mejora en servicio, mejor calidad, presentación u otros.

La viabilidad de la empresa estará determinada por la capacidad de respuesta frente al cambio, y por la adopción de mecanismos que permitan diferenciar sus servicios de los de la competencia, para así ganar espacios y crear ventajas en el mercado objetivo, ya que sobrevivirán aquellas empresas que creen un servicio de características Innovadoras, que preste atención al medio social y cultural al que va dirigido, siendo capaz de integrar las necesidades básicas, entregándole al servicio un toque diferenciador que lo haga único y característico.

En resumen, la diferenciación juega un rol primordial en el mantenimiento y trascendencia de la empresa Jota Ewert y más aún es un factor que intensifica la rivalidad, ya que por medio de éste, lograra penetrar en nuevos mercados y sobresalir en los que ya están presentes.

4) Costos fijos elevados

Son fuente de presión para que la empresa opere a su capacidad máxima, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso. El factor importante de los costos, es la proporción de los costos fijos en relación al valor agregado, y no los costos fijos en relación al total.

Para las empresas Chilenas los salarios tienen una alta incidencia en la composición del costo del transporte, por lo tanto, es de vital importancia capacitar y perfeccionar el recurso humano con el objeto de hacerlo más eficiente, rentable y seguro para la empresa.

A medida que el tamaño de las empresas crece, lo normal es que sus estructuras productivas se vuelvan más rígidas y costosas de flexibilizar o adecuar a nuevos requerimientos necesarios para competir con éxito en un mercado inundado de servicios a baja calidad. De esta manera, se generan una serie de beneficios entre los cuales destacan: adecuarse de mejor forma a las variaciones de las demandas en cuanto a necesidades; retribuir al trabajador en directa relación con el trabajo efectuado y ahorro en cuanto a costo de mano de obra; eliminación de algunos costos como depreciación en máquinas, gastos en repuestos, materiales y partes, y gastos directos de operación.

5) Intereses estratégicos corporativos

La competencia en un sector industrial se vuelve más fuerte cuando existen varias empresas con un gran interés por lograr el éxito. Una empresa que posee una adecuada diversificación puede dar importancia a triunfar para respaldar su estrategia corporativa general.

6) Incrementos importantes en la capacidad

Cuando las economías de escala, hacen que la capacidad sea aumentada en base a grandes incrementos, puede ser alterado significativamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, más aún cuando existe la posibilidad que varias empresas lleven a cabo simultáneamente este incremento en la capacidad.

7) Barreras de salida

Las barreras de salida se definen como factores económicos, estratégicos y emocionales que son capaces de mantener a las firmas compitiendo en un negocio aunque estén percibiendo rendimientos bajos o negativos en relación con la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son las relacionadas con: la existencia de activos altamente especializados con poco valor de liquidación (alta devaluación); la existencia de altos costos fijos de salida como los son contratos laborales, costo de reinstalación, y la presencia de fuertes lazos emocionales cuando los accionistas o dueños de la empresa se niegan a deshacerse del negocio.

4.5.3 PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Con mucha frecuencia, las empresas de una industria se encuentran en estrecha competencia con empresas de otra industria debido a que sus productos o servicios respectivos son buenos sustitutos entre sí.

Los sustitutos alteran lo atractivo de la industria, colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente, limitando así los rendimientos potenciales del sector industrial.

La fuerza competitiva de los productos sustitutos participa en varias formas. Primero, la presencia de sustitutos de fácil acceso y con precios competitivos, coloca un máximo en los precios que pueden pagar las empresas de una industria sin dar a los clientes el incentivo de cambiar a los sustitutos y erosionar así su propia posición en el mercado. Al mismo tiempo, este tope en los precios limita los beneficios que pueden obtener los miembros de la industria, a menos que encuentren la manera de reducir costos. Cuando los sustitutos son más baratos que el producto de la industria, los miembros de ésta reciben una fuerte presión competitiva para reducir los precios y encontrar formas de absorber las reducciones en los precios con reducciones en los costos. Segundo, la disponibilidad de los sustitutos invita a los clientes a comparar calidad, rendimiento y precio. Debido a la presión competitiva de los productos sustitutos, los rivales de la industria tienen que convencer a los clientes de que su producto ofrece más ventajas.

Todas las empresas del sector del transporte compiten en un sentido general entre ellas mismas, ya que producen servicios que a pesar de estar destinados a la misma función y cumplir los mismos objetivos, poseen distintas características, lo que hace que las distintas marcas existentes en el rubro sean sustitutos entre sí.

4.5.4 EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

El hecho de que los proveedores en una industria constituyan una fuerza competitiva poderosa o débil, depende de las condiciones en el mercado de la industria del proveedor y de la importancia del artículo que proporcionan. Cuando el artículo que ofrecen es un producto estándar, que puede ser comprado a distintos proveedores que poseen una gran capacidad para surtir los pedidos, disminuye de manera considerable la fuerza competitiva de éstos. Entonces es relativamente fácil obtener para la empresa en análisis lo que necesita por fuentes múltiples, eligiendo a aquel proveedor que otorgue las mejores condiciones.

4.5.5 EL PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

4.5.5.1 CONSUMIDORES FINALES

El satisfacer las necesidades de los compradores es un prerrequisito para la utilidad del sector industrial, pero en sí no es suficiente. El punto crucial para

determinar la utilidad de las empresas, está relacionado con la capacidad que estas poseen para capturar el valor que crean para los compradores con su servicio.

a) Concentración

Si bien, el mercado de los compradores no muestra una alta concentración, su poder se ve aumentado debido a que utilizan el hecho de que exista una gran diversidad de competidores como medio de presión al realizar una compra. Sin embargo, esta situación no se aprecia en compradores que pertenecen a segmentos de estrato social medio/alto - alto, quienes se destacan por ser poco sensibles al precio siendo la imagen de marca determinante en la decisión de compra. Cabe señalar, que este tipo de comprador se caracteriza por ser muy leal a ciertas marcas que han sido reconocidas a nivel nacional por otorgar servicios de muy buena calidad.

Cabe señalar que el mercado del transporte posee una fina segmentación adicional y es la que tiene que ver con el sexo de comprador. El hombre es más impulsivo y busca lo práctico; la mujer es más exigente, compara varias alternativas antes de comprar, además actualmente, la mujer tiene otro estilo de vida que contrasta con las amas de casa, está trabaja y es más independiente por lo que existe una preocupación más significativa por su persona.

b) Importancia del transporte para el Consumidor

El transporte es un servicio necesario e imprescindible, por lo cual la principal tarea de la empresa es lograr que el cliente se sienta atraído y beneficiado por el solo hecho de acceder al servicio, ofreciendo un servicio atractivo, confortable, de calidad, y de ésta forma **“convencerlo de que está ganando más de lo que paga por él”**. En este sentido, puede decirse que los compradores son muy susceptibles a adquirir productos de la competencia, ya que no existe ningún lazo lo suficientemente fuerte para lograr mantenerlos como clientes.

c) Capacidad de Compra

La capacidad de compra de los consumidores ha aumentado con el pasar de los años, dado por un aumento en el nivel de ingresos o simplemente por una mayor necesidad de movilizarse a otros lugares más desarrollados, como es el caso arrojado por el análisis de mercado que presenta a la ciudad de Concepción como una de las mayores preferencias de viaje por parte de los encuestados, entre otros factores.

d) Información y Propensión al Cambio

Los clientes poseen información completa en cuanto a marcas, precios, calidad, etc., por lo que la propensión a cambiarse es alta. Esto lleva a plantear

para Jota Ewert la realización de fuertes campañas que tendrán por objetivo mantener informado al cliente de ciertos atributos que son más valorados en el momento de elegir, debido a que existe una gran diversidad de elección, lo que hace aún más vulnerable cualquier decisión al momento de comprar.

4.5.5.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para llegar al consumidor final existen vías de distribución, las que tienen un gran poder, por lo tanto, son muy importantes de analizar y determinar como se comportan. El interés está vinculado principalmente a determinar qué parte del valor creado para los consumidores finales realmente es percibido por ellos, y que poder de negociación tienen o pueden llegar a tener. Tema que será abordado en mayor profundidad en la estrategia de marketing aplicado a la empresa (Capítulo N°7).

4.6 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

4.6.1 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

La experiencia del dueño de la empresa en el rubro del transporte se remonta al año 1970 cuando el Sr. Jaime Ewert incursiona en el transporte de pasajeros en Contulmo. Posteriormente, en el año 1987 la empresa adopta definitivamente el nombre de Buses Jota Ewert, ya con 29 máquinas y con oficina matriz en la ciudad de Concepción.

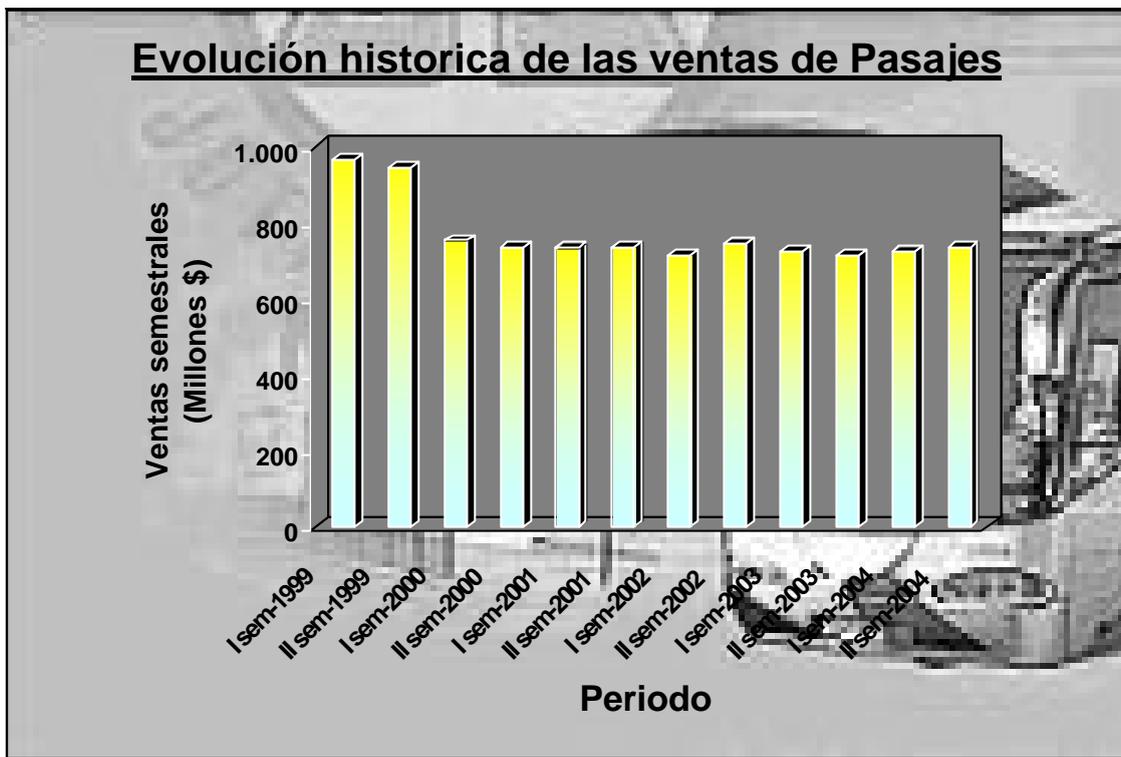
Otro paso importante ocurre hace más de dos décadas cuando se decide crear Sertal Ltda, una empresa de experiencia en la mantención y reparación de transportes de gran tonelaje (Buses y Camiones), la que cuenta con un moderno taller con tecnología de punta.

En el año 87 se anexo además la empresa Transportes Jota Ewert Limitada, la que se dedica al transporte de carga por carretera, contando con modernos camiones y furgones además de bodegas y terminales de carga anexados todos a los de Buses Jota Ewert.

El año 2000 se decide realizar un traslado del terminal en Concepción, desde la Avda. Prat a la Avda. Manuel Rodríguez, debido a presiones gubernamentales por reorganizar el tránsito en la ciudad, medida que trajo como consecuencia una disminución en las ventas de un 25% aproximadamente (Ver

Gráfico N°9). A contar de este momento, la empresa muestra una serie de cambios, hasta llegar a ser vendida en Julio del año 2004.

Gráfico N°9: Evolución histórica de las ventas de Pasajes



Fuente: Elaboración propia en base a información interna.

Este mismo año (2004), se constituye la compra del taller Sertal Ltda., conservándose el traspaso de la marca Jota Ewert a fin de conservar el posicionamiento comercial ya adquirido y reconocido por el público.

Actualmente la empresa está posicionada dentro de las más reconocidas y con mayor participación dentro del mercado objetivo al cual presta servicio, con una representación del 60% del mercado total. Situación que ha ido decayendo con el paso del tiempo, producto de la presión ejercida por la competencia cada vez más experimentada y bien posicionada.

4.6.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión aborda la esencia de lo que la empresa es en realidad, es una declaración del alcance actual y futuro de los productos o servicios, el mercado y la cobertura geográfica, como también las competencias únicas que la empresa ha desarrollado y seguirá desarrollando en el futuro. En Jota Ewert actualmente la misión se puede definir como:

✍️ **Ámbito de Servicios**

Prestar Servicios de Transporte de pasajeros y carga, ofreciendo a los clientes un servicio de alta calidad, comodidad y seguridad a un precio competitivo. En el futuro se espera fortalecer el concepto del Transporte Jota Ewert, centrando la prestación de servicios con una focalización en las diferentes localidades complementadas con una imagen de marca global. Además, será importante realizar un fuerte trabajo de venta en cada punto con los clientes, mejorando tanto aspectos técnicos como comerciales, principalmente en lo que se refiere a mejorar el servicio otorgado, entregando los servicios en el tiempo establecido.

✍️ **Ámbito de Mercados**

Proveer servicios a personas naturales, comerciantes y organismos varios. Las expectativas futuras consideran reforzar los lazos con los actuales clientes, proveedores y realizar una búsqueda continua de nuevos clientes.

☞ **Cobertura Geográfica**

Actualmente se distribuyen los servicios dentro de la Costa Sur de la región del Bío-Bío y parte de la región de la Araucanía. A futuro se pretende mantener las zonas en las cuales se comercializa el producto y expandir el mercado hacia otras zonas en la región y dentro del territorio nacional.

Modos de lograr Liderazgo Competitivo

Hoy en día las principales características en este sentido, se basan en el uso de herramientas y maquinarias con un buen nivel tecnológico en la prestación de los servicios, unido a la utilización de un recurso humano especializado y comprometido, con el propósito de obtener una calidad óptima en el servicio otorgado por Jota Ewert.

En el futuro, se espera potenciar las actuales competencias distintivas, aumentar la eficiencia, realizar nuevas inversiones en innovaciones tecnológicas y maquinarias, incentivar a todo el personal a comprometerse con la misión de la empresa, fortalecer la comunicación entre las distintas entidades de la empresa, fortalecer la imagen de marca, entregar un mejor servicio a los clientes actuales y aumentar la participación de mercado.

4.6.3 VISIÓN DE LA EMPRESA

La visión de la empresa es una expresión del tipo de empresa que aspiran crear sus ejecutivos y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos del propósito de la empresa, ámbito de negocios y de liderazgo competitivo. De acuerdo a la definición anterior la visión propuesta para Jota Ewert será:

"Ser una empresa líder no tan sólo a nivel regional sino que a nivel nacional, reflejando ser una empresa sólida y emprendedora, otorgando servicios vanguardistas, de alta calidad y con precios convenientes".

Mejorar la calidad del servicio entregado a los clientes y otorgar una atención más personalizada, junto con un trabajo constante en el aumento de la calidad en la prestación de los servicios y de la eficiencia, se vislumbran como los principales factores para lograr un posicionamiento sostenible en el tiempo, es decir, lograr que los clientes encuentren en Jota Ewert el servicio que requieren en el momento preciso".

4.6.4 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

"La filosofía de una empresa es una declaración de los grandes principios que inspiran las acciones diarias de una firma, abarcando diferentes temas, tales como: relación entre la firma y sus grupos primarios de interés, declaración de los objetivos generales de desempeño, definición de políticas básicas y una declaración de los valores ésta.

La filosofía de la empresa debe proveer un tema unificador y un desafío vital para la organización, comunicar un sentido de ideas alcanzables y pasar a ser una fuerza guía, motivadora y contagiosa, congruente con la ética y valores empresariales. La filosofía de Jota Ewert será la siguiente:

En lo referente a la relación con los distintos grupos asociados a la empresa:

- ? Esta sostiene la satisfacción de las necesidades y la superación de las expectativas de los clientes como su primera preocupación. Por ello, la meta debe ser mejorar continuamente el confort y calidad de los servicios, además de disminuir los costos mediante una alta eficiencia, con el fin de ofrecer el servicio a un precio cada vez más conveniente.
- ? La relación con sus empleados es exigente pero justa, sin embargo, es necesario mantener un buen ambiente de trabajo, en donde cada individuo se sienta tranquilo y seguro, ya que el desempeño de cada uno, es parte fundamental del bienestar de ambas partes.
- ? La responsabilidad de la empresa para con el propietario, es satisfacer su deseo de contar con una inversión segura que ofrezca una tasa atractiva de rentabilidad.
- ? Y finalmente la responsabilidad de la empresa para con la comunidad es ofrecer fuentes de empleo estables y apoyar causas dignas.

Los objetivos de la empresa son:

- ? Como toda empresa, uno de sus principales objetivos es aumentar las utilidades en forma progresiva.
- ? Aumentar la participación de mercado basándose principalmente en la satisfacción del consumidor final, entregando un servicio que supere sus expectativas.
- ? Realizar innovaciones permanentes en los servicios, tanto en su entrega como en aspectos técnicos, de manera de adecuarlos continuamente a las necesidades de los consumidores finales, entregándoles principalmente un gran confort.
- ? Ofrecer un servicio cuya calidad sea inobjetable y a un precio atractivo para el consumidor final.
- ? Mejorar continuamente la tecnología aplicada al proceso de entrega, para así mejorar la calidad y reducir costos de operación.

Las políticas de la empresa son:

- ? Creación de un ambiente que identifique, aliente y recompense la excelencia, la innovación y la entrega al cliente de un servicio de alta calidad; y *los recursos para la capacitación y desarrollo del personal.*

- ? Preocupación por las necesidades de los trabajadores, para así mantener un buen clima laboral.
- ? Respeto por la dignidad humana, ya que es fundamental para lograr un excelente nivel de relaciones personales.
- ? Las distintas áreas que componen la empresa, deben mantener una buena comunicación, para tener claros los lineamientos de los aspectos que involucra la gestión de empresa.

Los valores de la empresa son:

- ? Debe ser una característica distintiva del personal de Jota Ewert mantener una conducta honesta y leal frente a la empresa y sus compañeros de labores, para generar un ambiente de armonía dentro del trabajo.
- ? La relación con los grupos de interés se realizará buscando las áreas de beneficio mutuo, es decir, beneficiar la rentabilidad de la empresa sin perjudicar a otros.
- ? La relación con los competidores se caracterizará por ser una competencia leal y de respeto.

4.7 DEFINICIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

4.7.1 FORTALEZAS

? La gran experiencia que posee los ejecutivos de la empresa en el rubro, unido a la especialización de los integrantes del departamento de operaciones, fortalece el desarrollo de nuevas ideas. Lo anterior sumado a la investigación continua que se realiza en lograr la mayor eficiencia y eficacia en los procesos productivos, hace que la empresa logre ciertos estándares productivos que aseguren su continuidad en el mercado.

? Jota Ewert es una empresa competitiva en el mercado local, sin embargo es la zona Sur en dónde se aprecia una mejor posición de la marca. Por tanto, la empresa debe trabajar en cautivar a un mercado potencial que aún no conoce las bondades de los servicios Jota Ewert.

? La empresa posee un buen nivel tecnológico de las maquinarias, dado que se cuenta con un taller de mantenimiento general de propiedad de la empresa, lo que se traduce en un buen nivel comparado con el de la competencia, existiendo una preocupación permanente por mantenerse al día en cuanto al nivel tecnológico de las máquinas y herramientas utilizadas en el proceso de mantenimiento.

? Por ser una empresa de prestación de servicios de transporte, la capacitación de la mano de obra empleada se considera un recurso de suma importancia. Jota Ewert, en este sentido ha logrado alcanzar un alto nivel de especialización de su mano de obra en cuanto a atención al público se refiere, pues ésta se ha conseguido mediante la experiencia que han logrado adquirir sus trabajadores al realizar en forma repetitiva una determinada labor, ya que la mayoría de éstos pertenecen a la empresa desde hace mucho tiempo, incluso algunos desde sus inicios.

? Con la maquinaria y mano de obra especializada que posee la empresa, unido a la buena calidad de los procedimientos utilizados, se garantiza el otorgamiento de servicios de buena calidad, dirigidos a satisfacer las necesidades del cliente de la mejor forma posible.

? La empresa posee una buena capacidad de reacción para interpretar y desarrollar los nuevos requerimientos de los clientes.

? La empresa posee una buena cobertura en el mercado regional, teniendo los mejores canales de distribución en las distintas localidades de la región.

4.7.2 DEBILIDADES

- ? La empresa no realiza un acabado desarrollo de planificación estratégica, sino que más bien se destinan los esfuerzos y creatividad a la lucha por sobrevivir en el tiempo presente, reaccionando en forma inmediata frente a algún inconveniente.

- ? No se aprecia mecanismos sólidos de investigación del mercado consumidor ni de la competencia.

- ? La característica de conducción corporativa que presenta la empresa, refleja cierta inercia en cuanto a la necesidad de cambio, de traspaso de información entre los distintos estamentos que la componen. Además, se observa la existencia de un pensamiento cerrado en cuanto a la incorporación de nuevos estilos de gestión, que podría beneficiar a la empresa en relación al desarrollo de las capacidades de todos sus integrantes.

- ? En la administración del recurso humano, se aprecia un bajo nivel de conocimiento de técnicas para la dirección, más bien ni siquiera se presta el tiempo necesario para la formación integral y participación de éste, lo cual se ve agravado por el hecho de no existir un departamento de recursos humanos en Concepción.

- ? Se comercializa en una amplia variedad de localidades, con características y rasgos culturales distintos, que dificultan la especialización en un determinado tipo de servicio.

- ? En el mercado del transporte Interurbano, se aprecia que la empresa, no ha logrado sacar el máximo de provecho a su inversión física en lo que se refiere a terminales, agencias, taller de mantención e inversión en un número considerable de maquinarias. Características que no son percibidas o captadas, como elementos distintivos por el público demandante de este tipo de servicios.

- ? En el proceso de toma de decisiones predomina la tardanza, producto de la duplicación de información y número de criterios sobre una decisión en particular.

- ? Los trabajadores no se sienten suficientemente comprometidos con la empresa, ya que no existen mecanismos comunicacionales que los incorporen y mantengan al tanto del que hacer de la empresa y sus proyectos. En el cual falta un medio dirigido a prestarles algún tipo de atención a sus requerimientos y necesidades.

- ? No existe interés por parte de los altos ejecutivos en desarrollar mecanismos comunicacionales internos con el propósito de mantener al

recurso humano motivado, interesado e integrado en la empresa.

- ? No se aplica una política publicitaria fuerte y constante, que resulta vital para competir en la actual industria del transporte.

- ? No se aplica un proceso continuo de control de calidad de los servicios, sino más bien éste se orienta al análisis de algunas características y de algunas partes del servicio en algunas ocasiones.

- ? No se lleva un control estadístico de las observaciones o quejas que ocurren en cuanto al servicio, por lo que se ve dificultada la tarea de investigar en qué parte del proceso productivo están ocurriendo los errores de operación. Esto deteriora la relación e influye en la captación de clientes.

4.8 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

4.8.1 OPORTUNIDADES

- ? Crecimiento del consumo per cápita de uso del transporte de pasajeros y carga.

- ? El transporte es un servicio que no cambia demasiado en cuanto a sus normas, estipuladas en la legislación, por tanto, existe cierta estabilidad y posibilidad de adecuarse a las tendencias promulgadas en el tema.

- ? Relativa estabilidad económica que favorece la planificación a largo plazo de la empresa.

- ? La globalización de los mercados permite que las empresas tengan acceso al conocimiento y a la adquisición de tecnología de punta, a un precio de mercado. De esta manera, las empresas se encuentran al tanto de los avances tecnológicos que se desarrollan continuamente en países industrializados, teniendo la posibilidad de acceder a ésta para introducirla en sus procesos productivos.

- ? El avance que ha tenido el último tiempo la tecnología de la información, permite a las empresas tener un contacto más cercano y fácil, tanto con los proveedores como con los clientes.

- ? Nuevas inversiones en carreteras por parte del estado, favorecen la durabilidad de las máquinas y un servicio más expedito y seguro.

- ? Contratación de servicios a terceros "*outsourcing*" (*contratación de servicios de aseo, algunas etapas del mantenimiento, entre otras*), se está visualizando cada vez más como parte del modelo de la organización de la producción, transformándose en una manera tangible de reducción de costos y eficiencia, teniendo presente que la industria del transporte se encuentra mayoritariamente conformada por PYME.

- ? En general, el mercado nacional está bastante diversificado y son varias las empresas y marcas importantes en el rubro que llegan con sus servicios en la región, donde con una mayor publicidad y promoción se puede encontrar un buen polo de desarrollo para la empresa en el sector.

4.8.2 AMENAZAS

- ? La mayor amenaza que vive la industria del transporte se encuentra representada por la proliferación de servicios que no respetan la leyes de tránsito o simplemente no se encuentran inscritos en la secretaria ministerial de transporte, constituyéndose en verdaderas "Líneas Piratas" que no cumplen con los requerimientos básicos de seguridad y responsabilidad para

con el estado y para los usuarios de esta industria. La tarea queda en manos de organismos públicos correspondientes, quienes deberán velar por hacer cumplir las leyes y realizar una mayor fiscalización. Esto podría ser aprovechado por la empresa Jota Ewert, realizando fuertes campañas publicitarias que incentiven a los consumidores a preferir los servicios que cumplan los estamentos del estado, incentivando una competencia más leal, responsable, y de buena calidad.

- ? Se percibe que algunas empresas como Buses Jedres, Los Alces, Expresos del Carbón (Competencia), las cuales operan en la región, tienen un buen posicionamiento y buena disponibilidad de servicios respectivamente, lo que les ha permitido entrar fuertemente en el mercado del Transporte Interurbano de pasajeros.
- ? Actualmente, para las empresas que conforman el sector del transporte de pasajeros, el acceso a recursos económicos y financieros se ha visto dificultado por el poco apoyo que han obtenido de la banca nacional, proviniendo básicamente de fondos particulares.
- ? Falta de regulaciones del país ante cambios de la política económica de otros países, afectando en el valor de insumos claves para la operación en el rubro, como el valor de combustibles, entre otros.

CAPÍTULO 5: PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

5.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un determinado periodo, además, estos enfocan la atención y energía hacia lo que se quiere lograr, definiendo el tipo de conducta, cantidad y el momento adecuado.

Los requisitos básicos que deben reunir los objetivos son: Claridad, viabilidad, flexibles, comprensibles, coherentes entre si, formularse por escrito. Además, deben ser jerárquicos, en lo posible, susceptibles de una medición cuantitativa, consistentes y realistas; para una fácil planeación, implementación y control.

Se distinguen dos tipos de objetivos de Marketing según sea su naturaleza:

▣ **Objetivos Cuantitativos:** Los cuales proponen logros mensurables a la empresa, expresados en cifras concretas.

▣ **Objetivos Cualitativos:** Estos proponen metas más genéricas y menos tangibles, no por ello menos importantes o exigibles.

Dados los análisis efectuados, los objetivos que se proponen para la empresa son:

5.1.1 OBJETIVOS CUANTITATIVOS:

✎ Objetivo de Ventas.

- Lograr un incremento en las ventas de un 30%, en lo que respecta a transporte de pasajeros.

Con el propósito de aprovechar al máximo su infraestructura actual, la cual esta muy por encima en relación a la competencia, la empresa desea lograr cifras aun mayores en sus ventas, y retomar los índices de crecimiento históricos en lo que respecta a las ventas en años anteriores.

✎ Objetivo de Participación de Mercado.

Debido a la pérdida de protagonismo en las localidades a las cuales la empresa presta servicios de transporte de pasajeros; nace la necesidad de volver a ser protagonista en el transporte de pasajeros de la zona, aumentando la participación de mercado con el propósito de que los clientes mejoren la percepción del servicio recibido por parte de buses Jota Ewert, reconociendo a la empresa como líder en el transporte de pasajeros en la zona. Actualmente la participación de mercado de la empresa alcanza al 60% (dato obtenido de la empresa basado en estudios anteriores de mercado a nivel general).

✎ Objetivo de Puntos de Ventas Formales

A la empresa le interesa principalmente aumentar el porcentaje de venta de pasajes en los terminales de buses, agencias y puntos de venta asociados

(negocios que operen como agencias), el cual representa el 45% de las ventas totales de la empresa. El porcentaje de ventas de pasajes en ruta alcanza el 55% restante de las ventas totales de la empresa, lo cual ha ocasionado altas pérdidas para la empresa.

La proporción de venta de pasajes en los terminales de buses, agencias y puntos de venta asociados (negocios que operen como agencias), que se quiere lograr es de un 100% , de manera de aumentar las utilidades de la empresa al disminuir las fugas de dinero ocasionadas por las malas prácticas de Auxiliares y chóferes.

5.1.2 OBJETIVOS CUALITATIVOS:

☞Ser líderes en servicio.

Este es uno de los aspectos más importantes para la empresa debido a que esta desea ser una empresa percibida como líder en cuanto a la calidad de servicios y satisfacción de los requerimientos de los clientes, a través de toda la cadena de valor. El fin de ser la primera en el rubro de transporte de pasajeros esta dirigido a la zona Costera de la provincia del Bío-Bío y parte de la región de la Araucanía.

☞Lograr diferenciarse a través de la estrategia de servicios.

Como la empresa ofrece un servicio de transporte de pasajeros al igual que la competencia, esta debe diferenciarse al momento de la entrega de este servicio

aprovechando las grandes ventajas que tiene sobre el resto de los oferentes del mercado, como lo es su gran infraestructura y el disponer de una mayor cantidad de capital para realizar inversiones en pos de mejorar el servicio entregado al cliente, aumentando su fidelidad a la empresa.

Posicionamiento de la empresa

Consolidar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado, entregando a sus clientes un servicio integral; es decir, una atención más personalizada, junto con un trabajo constante en el aumento de los estándares de calidad en la prestación de los servicios y de la eficiencia, de manera de lograr un posicionamiento sostenible en el tiempo, es decir, lograr que los clientes encuentren en Jota Ewert el servicio que requieren en el momento preciso y de esta forma lograr un reconocimiento por parte del mercado a nivel regional realizándose de esta forma la imagen corporativa, sirviéndole a la empresa como una base sólida para las futuras inversiones de largo plazo, abarcando nuevas rutas dentro y fuera de la región (por ejemplo salidas a más localidades de Temuco).

CAPÍTULO 6: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

6.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

La estrategia consiste en adecuar las amenazas y oportunidades del ambiente externo de la firma y ajustar las fortalezas y debilidades internas de la organización con el fin de obtener la mejor posición competitiva. El planificador en función del análisis efectuado, deberá planear diversas alternativas y evaluar la más idónea, debiendo tener presente todos los medios de que dispone y los resultados deseados. La esencia de la estrategia no pasa por un análisis estratégico de los hechos, sino que además se les debe interpretar y prever situaciones futuras a las cuales se verán expuestos, hacia el logro de ventajas competitivas en todos los negocios en que interviene la empresa.

Las empresas siguen estrategias para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de sus rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Según Porter, pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y concentración.

1. Liderazgo en costos: Consiste básicamente en la búsqueda vigorosa de reducción de costos, basado en la experiencia, de modo establecer precios más bajos que los de la competencia, sin descuidar aspectos relevantes como la calidad, el servicio, entre otros.

2. Diferenciación: Caracterizada por lograr un desempeño superior, en algún área importante en beneficio del cliente, a través del servicio al cliente, calidad, tecnología, buen diseño e imagen. Logrando así lealtad a la marca y productos únicos.

3. Focalización, Enfoque o Concentración: En este caso se trata en centrarse en un segmento específico del mercado, un segmento de la línea de producción o un mercado geográfico, de manera satisfacer las necesidades del cliente en mejor forma que los competidores.

Estas estrategias reciben el nombre de genéricas porque pueden ser utilizadas por cualquier tipo de empresa independiente de la industria en la cual se encuentre. Cada una de estas estrategias genéricas surge de una empresa que toma decisiones consecuentes con su servicio, mercado y habilidades distintivas selecciones que se refuerzan entre sí.

6.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

6.2.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Dentro del marco del estudio, la empresa se ha trazado ciertos objetivos de crecimiento, para embarcarse hacia una línea estratégica de expansión más que de diversificación. La experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor en cuanto que se aprovechan de manera optima las posibilidades ya existentes en al empresa. A modo de reforzar la elección de las estrategias que debe seguir la empresa, resulta conveniente definir que uno de los deseos de la compañía es el de aumentar los ingresos y las ganancias, por lo que es aconsejable en la definición de su misión y posteriormente sus estrategias de marketing, tener en consideración sus mercados y sus productos, lo cual les permitirá decidir que estrategia deberá seguir, vale decir, si continua con la aplicada actualmente, pero de manera más eficiente, o si adopta una postura más arriesgada invirtiendo en nuevas empresas. Puntualmente para el servicio de transporte de pasajeros otorgado por Jota Ewert, se recomienda utilizar la Matriz de Crecimiento de Productos y Mercados, propuesta por Igor Ansoff (Figura N°7).

La Matriz de Ansoff, propone cuatro estrategias de crecimiento, de acuerdo a la descripción binomial producto- mercado, en función de su actualidad y de su novedad, para llegar a definir una línea de estrategia de expansión o de diversificación según sea el caso.

Figura N° 7: Matriz de Ansoff.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración en el Mercado 1	Desarrollo de Productos 2
	Nuevos	Desarrollo del Mercado 3	Diversificación 4

Fuente: "Fundamentos de Marketing"; Stanton, Etzel, Walter, 2001.

Los recuadros 1, 2 y 3 de la matriz, reflejan opciones de expansión, mientras que el recuadro 4 marca una estrategia de diversificación. El criterio general es adoptar todas las estrategias de expansión, antes de abordar una estrategia de diversificación.

La practica señala que la probabilidad de éxito y de rentabilidad, es mayor al elegir una Estrategia de Expansión; en donde se aprovechan de manera óptima los recursos existentes en la empresa, es decir, potenciar el trabajo de los productos en los mercados donde se ha alcanzado cierto nivel de dominio y/o posicionamiento.

A continuación se desarrollan las estrategias que han sido elegidas para la empresa en particular, bajo una directriz de una expansión, basada en una penetración en el mercado y el desarrollo del mercado.

6.2.1.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO.

La estrategia de penetración de mercado tiene por fin, el aumentar las ventas de productos y/o servicios actuales en los mercados actuales, lo cual puede lograrse por las siguientes vías:

☞ **Aumentar la cuota de mercado:** Consistirá en acrecentar las ventas en sus mercados actuales, incitando a los clientes a utilizar más regularmente el servicio, a través de una mayor inversión en publicidad o puntos de ventas, que faciliten el acceso de los clientes a los servicios ofrecidos por la empresa.

Por ejemplo:

- ? Realizar acciones efectivas de publicidad.
- ? Mejorar la imagen de marca.
- ? Mejorar los servicios ofrecidos.
- ? Manejar precios competitivos.
- ? Reforzar la red de distribución (puntos de ventas).

☞ **Defensa de una posición de mercado:** La empresa deberá proteger su actual participación de mercado, esto tanto para con sus clientes y proveedores.

Por ejemplo:

- ? Procurar el mantenimiento de prácticas eficientes en publicidad, estrategia de precios, y marca.
- ? Realizar acciones dirigidas a estudiar a la competencia.
- ? Cumplir con los requerimientos y/o necesidades de los clientes.

A manera de simplificación, se señala que los lineamientos aconsejables para la empresa Jota Ewert, en cuanto a Penetración de Mercado se refiere, es seguir acciones en función a acrecentar la cuota de mercado, ya que permitirá abarcar más allá del mercado poseído, proyectando la continuidad de la empresa en el exigente mercado actual del transporte de pasajeros. De su aplicación concreta se mejorará la atención de los clientes de la empresa, aumentando los costos de cambio, ofreciendo facilidades de compra, y captar clientes de la competencia (mejorando la calidad y prestación de servicios de manera integral).

6.2.1.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

La estrategia de desarrollo de servicios para la empresa en estudio, consistirá en la creación de nuevos servicios para venderlos en los mercados actuales, lo cual permitirá incrementar las ventas por una mejora en la satisfacción de sus clientes, de acuerdo a las expectativas de sus consumidores e indudablemente atrayendo nuevos consumidores. Tal es el caso de Jota Ewert, basado en los requerimientos de sus clientes, se ha visto en la necesidades de crear servicios tales como; Viaje Expresos, Viajes Directos y Viajes Clásicos.

➤ **Ampliar la gama de servicios:** Desarrollar nuevos servicios y/o desarrollar nuevas formas de entregar el servicio a diferentes niveles de calidad, por ejemplo:

-Lanzar nuevos viajes que impliquen un viaje más corto, con un mayor confort y atención, como por ejemplo Servicio Cama o Semicama, Servicio Ejecutivo, etc.

-Ofrecer el servicio en el cual se agregue un mayor valor para el cliente, con ideas tales como; ofrecer un café en el viaje, un regalo publicitario, entre otros.

6.2.1.3 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO.

La estrategia de desarrollo de mercado tiene por fin, la venta de sus servicios actuales a nuevos mercados potenciales, para lo cual la empresa debería destinar más recursos a la venta de sus servicios a otros mercados como el empresarial (Viajes Especiales), en otras localidades de la región e interregional, expansión que podrá lograrse por las siguientes vías:

- ? Aumentar la dotación de buses.
- ? Lograr posicionar su imagen a otras localidades
- ? Determinar y satisfacer los requerimientos de los clientes del nuevo mercado

6.2.1.4 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

Para la compañía consistirá en la creación de nuevos servicios para venderlos en mercados también nuevos. Actualmente para la empresa no es aconsejable seguir con este tipo de estrategia, la cual es más aconsejable para empresas de mayor tamaño, ya que se trata de una estrategia riesgosa, dado que se parte con una experiencia servicio-mercado nula, porque se trata de servicios no probados o exitosos ni posicionados en mercados ya establecidos.

Por tanto, para Jota Ewert se propone llevar a cabo las estrategias de expansión, ya que la empresa está interesada en incrementar sus ventas, mejorar sus servicios, asegurar su posicionamiento en los mercados actuales y expandirse hacia nuevos mercados dentro del rubro del transporte de pasajeros. Dentro de este marco, la empresa está interesada en crear un departamento de Marketing, encargado de planear, organizar, dirigir y controlar las acciones necesarias para cumplir los objetivos de Marketing, que le darán vitalidad y éxito a la empresa.

Se contempla mejorar la calidad de atención al cliente, se sugiere la implementación de una certificación de calidad en lo que respecta al transporte de pasajeros, tal como lo especifica AENOR (Asociación Española de Normalización) en el desarrollo de la Norma UNE-EN 13816 para el Transporte público de pasajeros, la cual trata de una norma claramente orientada a la certificación y que pretende hacer llegar a los usuarios los compromisos de calidad a los que se compromete el prestador del servicio, lo que redundará en una mejor utilización de

los recursos disponibles, en la consecución de las exigencias de los usuarios y en un incremento de los ingresos por parte del prestador del servicio. Donde las empresas asumen compromisos de calidad muy concretos y específicos en distintos ámbitos que afectan directamente al viajero. Compromisos de calidad en servicio prestado (horarios, frecuencias, grado de ocupación, etc.), en confort (asientos, espacio, desempeño del conductor, limpieza, etc.), en seguridad (prevención de siniestros, etc.), en tiempo (fiabilidad, regularidad, etc.), en atención al viajero (relación con el cliente, satisfacción, reclamaciones, etc.), en información al público (en taquillas, paradas, etc.) y en temas de impacto ambiental (emisiones contaminantes, ruido, consumos, etc.).

6.2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Después de haber recopilado y analizado una serie de definiciones, hemos elaborado un concepto de posicionamiento, en el que basaremos el análisis de la posición actual de la empresa (Ver Anexo N°4).

Posicionamiento es una estrategia que busca asociar una idea positiva a un producto o servicio determinado, para ello utiliza métodos provenientes del marketing;

¿Porque responde a las preguntas quiénes somos, dónde estamos, dónde queremos llegar y como vamos a lograrlo.

¿Y de la comunicación, porque a partir de esas respuestas elabora un mensaje univoco que es difundido a través de métodos de comunicación social.

6.2.2.1 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR EL POSICIONAMIENTO

Según los autores, el posicionamiento es también "Un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente". Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. De allí que destaquen una serie de estrategias para penetrar en la mente del público o consumidor de un producto, servicio, persona, idea, etc., y mantenerse.

A) Ser el primero en llegar. Esta premisa se basa en que las personas reciben un impacto mayor y recuerdan con más facilidad aquellas cosas que conocen por primera vez, antes que un elemento igual haya llegado a la mente. Por ejemplo, es fácil recordar que Neil Armstrong fue el primer astronauta que pisó la luna, pero nadie conoce el nombre del segundo. Lo mismo sucede con las marcas IBM en computadores, Kodak en fotografía y Xerox en fotocopiadoras. Estas lograron tomar una posición en la mente de los consumidores como las primeras en su rubro, por ello su posicionamiento es firme.

B) Escalas en la mente. Otro elemento que debe ser tomado en cuenta cuando se habla de penetrar en la mente del consumidor es que, frente a la explosión de productos, la gente ha aprendido a ordenar los mismos y las marcas en su mente. Esto quizás se puede visualizar mejor imaginando una serie de escalas. Cada escala representa un tipo de productos (detergentes, por ejemplo) y cada peldaño, una marca dentro de la categoría correspondiente. En estas escalas mentales puede haber varias marcas (siete es el máximo que se puede recordar normalmente) o puede no haber ninguna.

Si un producto quiere participar en el mercado debe desalojar a la marca ubicada en el peldaño superior o relacionar la suya con la posición lograda por otra compañía. Si un publicista quiere introducir una categoría de productos desconocida, tiene que poner una escala nueva, pero relacionándola con una ya conocida. La mente no tiene espacio para lo nuevo y diferente, a menos que lo relacione con lo viejo. Por esto, los autores recomiendan que es mejor decirle al

cliente en perspectiva lo que no contiene un producto, en lugar de explicarle qué es. Por ejemplo, el primer automóvil fue llamado "carruaje sin caballos", denominación que le permitió al público ubicar ese concepto frente al modo existente de transporte.

C) Posicionamiento en contra. Esta premisa se relaciona directamente con el lugar que ocupa la competencia, ya que si una compañía no es la primera en la escala de su categoría, debe ser la primera en ocupar el segundo peldaño. Es el caso de Avis, una empresa de arriendo de automóviles que tuvo pérdidas por trece años hasta que reconoció que no podía superar a Hertz. El anuncio resultante fue "Avis es sólo el número dos en alquiler de coches, ¿Porqué venir con nosotros?, porque nos esforzamos más". Desde entonces tuvo grandes utilidades, al reconocer su lugar y relacionarse con la compañía número uno sin atacarla frontalmente.

D) Subir por la escala de otro. Esta es una estrategia clásica de posicionamiento. Es el ejemplo de Seven Up, que logró situarse en el tercer lugar en las categoría de las bebidas "cola", al anunciarse como el "refresco sin cola", con lo que utilizó las primera y segunda posiciones de la Coca-Cola y Pepsi-Cola. Con esto, según Ries y Trout, se comprueba que para encontrar una posición única hay que olvidar la lógica común que sostiene que debe encontrarse el concepto dentro de uno mismo o del producto. Lo que hay que hacer es mirar al interior de la mente del cliente. Dentro del envase de Seven Up no se encontrará ninguna idea "sin cola", se hallará en la mente del bebedor de cola.

E) Buscar un espacio. Cuando se es segundo en el mercado, lo que hay que hacer es “buscar un hueco”, es decir, encontrar una idea que no haya sido explotada antes para que relacionarla con el producto y, de esta forma lograr el liderazgo. Es el caso de la presentación del sedán Volkswagen, un auto corto, rechoncho y feo, que apareció cuando las demás compañías estaban orientadas a construir vehículos largos, bajos, aerodinámicos y cada vez de mejor aspecto.

Se podía haber buscado las cualidades del Volkswagen para anunciarlo, pero el “hueco” en el mercado era el tamaño. El mejor anuncio fue “piense en pequeño”, con lo que se estableció la posición del Volkswagen y se desafió el preconcepto del comprador de que “a más grande, mejor”.

F) Reposicionamiento. Cuando es imposible encontrar un espacio en el mercado, Ries y Trout recomiendan "reposicionar a la competencia", desbancando las ideas que ellos sustentan. Tylenol, un analgésico, se presentó “Para los millones que no pueden tomar aspirina”, y sus ventas se dispararon.

Basado en las experiencias anteriores, la empresa deberá decidir cuanta y cuales diferencias destacar entre los clientes, de manera de lograr una ventaja competitiva al crear un servicio percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante.

La capacidad de una empresa de posicionar un servicio para satisfacer una necesidad del cliente, supone agregar valor al producto destacando sus ventajas en comparación con los servicios de la competencia.

Se debe tener en cuenta que una estrategia adecuada proporciona un amortiguador contra las amenazas 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. Además, la diferenciación levanta barreras de entrada en forma de lealtad a la marca por parte de los clientes.

Una condición esencial para el buen aprovechamiento de esta estrategia será la capacidad y flexibilidad de respuesta, en la aplicación de las tendencias de los requerimientos de los clientes, así se deberán transformar rápidamente las señales en acciones concretas en la prestación de servicios. En el caso de detectar los servicios más requeridos y vendidos, se deberá acomodar las operaciones de la empresa para aprovechar al máximo la buena venta de dichos servicios y responder sin atrasos a los clientes. Por lo tanto, será vital poseer un buen sistema de información.

Ahora, en términos conductuales de compra, los clientes no son cautivados por la prestación de servicios que cuentan con una mala calidad en cuanto a buses y prestación se refiere, rasgo que juega en contra de la empresa que no potencie estos aspectos, por tanto, se sugiere abiertamente una estrategia de enfoque orientada a la diferenciación en el servicio.

Según *Lambin*, es conveniente considerar un cierto **número de guías**, de las cuales cabe resaltar las siguientes:

¿Conocer el posicionamiento actual de la marca y de los principales competidores:

En un análisis exploratorio realizado del mercado, se logro percibir que la empresa se encuentra en una posición de regular desempeño en la prestación de sus servicios, a pesar que la marca Jota Ewert es bastante conocida en las localidades donde presta servicio. Situación que podría continuar deteriorándose sino se aplica una estrategia adecuada de posicionamiento. En cuanto a la competencia más importante de considerar, están las empresas Buses Jeldres y Buses Los Alces, los cuales están bien posicionados en parte del mercado.

¿Decidir la posición a adoptar e identificar los elementos más pertinentes y creíbles que permitan reivindicar ese posicionamiento:

Los elementos más pertinentes están referidos al proceso operativo y al servicio, los cuales le dan un prestigio de exclusividad. Por lo cual, se debe trabajar de manera eficiente sobre dichos elementos.

¿Evaluar el interés de la posición adoptada:

Esto ya que es bastante determinante a la hora de desarrollar la estrategia de penetración, de desarrollo de nuevos servicios y de nuevos mercados, ya que solo un posicionamiento bien logrado permitirá desarrollar dichas estrategias.

Por tanto, con la adopción de dicha estrategia, en la cual el proceso operativo se abocará principalmente a la especialización de los servicios teniendo en cuenta que se está diseñando y coordinando tres claves de estrategias del marketing diferentes: El posicionamiento de la empresa, el posicionamiento del servicio, y el posicionamiento ante al cliente.

En el primer caso, se debe consolidar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado a través del marketing, dado que no solo se trata solo de un proceso de publicidad y promoción, sino además es un proceso de construcción de mercado y posiciones, por lo cual este debe ser eminentemente cualitativo. Lo anterior es abordado a través de una encuesta, donde los encuestados exponen sus preferencias en cuanto a la calidad de los servicios, donde los resultados obtenidos del análisis del mercado señalan que Jota Ewert tiene un desempeño regular de acuerdo a los requerimientos del mercado, situación no detectada en el transcurso de los años, por una falta de retroalimentación de información con los clientes y un exceso de confianza en el proceder de la empresa.

Con respecto al servicio, la posición de la empresa en el mercado, se encuentra en condiciones de producir un mejor servicio, poniendo atención a los efectos intangibles de su posicionamiento, donde la idea no trata en vender un precio basado en su inversión física (terminales, maquinarias, talleres, etc.), sino basado en la entrega de un servicio de buena calidad, confortable e innovador, sólido en imagen, entre otras. Jota Ewert, debe ofrecer el servicio y ser líderes en su entrega, lo que trae como resultado ampliar su participación de mercado. Una

estrategia de enfoque apoyada en la diferenciación del servicio, permitirá a Jota Ewert defenderse de las amenazas del medio, basándose en una gestión orientada al cliente y en la capacidad que posee de satisfacer a los consumidores.

En la orientación al cliente, se deberá lograr cumplir sus necesidades, reasignando y reprogramando todas las tareas involucradas en dicho logro, traducido en un aumento de la confianza y fidelidad para con la empresa. Lo que conllevará a aumentar el prestigio de la ella. Esto dado por el análisis de la información arrojada en la encuesta realizada, donde se señala una disconformidad en el servicio entregado por parte de la empresa.

En síntesis, la estrategia de posicionamiento que la empresa desea seguir, es lograr ser percibida, como una empresa que cuenta con un servicio integral; entregando a los clientes una atención más personalizada, junto con un trabajo constante en el aumento de los estándares de calidad en la prestación de los servicios y de la eficiencia, tanto para los actuales y futuros clientes, y que concentra sus esfuerzos en desarrollar innovación en la entrega de sus servicios, principales factores para lograr un posicionamiento sostenible en el tiempo, es decir, lograr que los clientes encuentren en Jota Ewert el servicio que requieren en el momento preciso.

Dentro de lo que es la mejora en los estándares de calidad del servicio, un punto preponderante es la “seguridad” que se puede ofrecer a los clientes, situación que se desprende del análisis de mercado realizado, donde la mejor

forma de entregar seguridad y confianza es implementar normas claras en cuanto a políticas de seguridad a seguir por parte de los encargados de la conducción de los buses y los encargados de la mantención de estos, elementos que serán controlados y evaluados periódicamente a través de indicadores de desempeño, de manera asegurar a los clientes un viaje seguro y responsable.

Existen una gran variedad de servicios anexos que pueden agregar valor al servicio otorgado por la empresa, los cuales tiene muy buena recepción por parte de los clientes, los cuales son capaces de percibir y valorar dichos elementos. Los cuales pueden verse en la estrategias de promoción y servicio post venta.

6.2.3 ESTRATEGIA FUNCIONAL

Este último nivel estratégico es el que integra los distintos medios de marketing de los que dispone la empresa para alcanzar sus objetivos formulados. Consiste en seleccionar las herramientas de marketing que, en cada caso puntual y siempre en función de los objetivos definidos, resulten más eficaces y adecuadas, con esto se hace mención a las estrategias del Marketing Mix. Este último es constituido por las siguientes áreas: estrategia de productos/servicio, estrategia de precios, estrategia de distribución y ventas, y estrategia de comunicación.

6.2.3.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/ SERVICIO

Aquí lo importante es que la percepción de los clientes va más allá del núcleo de lo que están comprando. En nuestro caso se entregan servicios, por lo que la encuesta realizada nos permitirá conocer los requerimientos y necesidades de los clientes actuales y potenciales, además de las falencias de los servicios entregados, permitirá determinar servicios asociados y diferenciadores dentro del contexto del transporte de pasajeros, dando garantías a los pasajeros de un servicio efectivo, comprometiéndose con el cliente en caso de incumplimiento de horarios de salida y arribo a destino, a realizar un pequeño descuento, por ejemplo.

Como empresa perteneciente al sector del transporte de pasajeros, será importante para alcanzar los objetivos propuestos en cuanto a su posicionamiento, la empresa Jota Ewert deberá desarrollar un conjunto de acciones orientadas a resaltar los servicios y las ventajas que estos poseen, junto con resaltar la gran infraestructura que tienen sus clientes a su disposición, tales como; terminales y agencias a lo largo de toda la zona de recorrido, medios de acercamiento. Conjuntamente la empresa posee un gran taller de mantenimiento preocupado de asegurar un correcto funcionamiento de las maquinas de la empresa.

La empresa se propone ser “Líder en servicio” dentro de su mercado, lo cual significa estar atento a las necesidades de los clientes y del mercado, en las distintas localidades de la región, a las distintas necesidades o requerimientos, esto se logra creando un sistema integrado de certificación de calidad en servicio, tal como lo hacen empresas Europeas a través de la norma europea AENOR UNE-EN 13816: 2003 “Transporte público de pasajeros, definición de la calidad del servicio, objetivos y mediciones”, logrando establecer una misión clara en donde toda la organización esté comprometida lográndose una ventaja competitiva y perdurable en el largo plazo. La empresa debe estar atenta a interpretar y reconocer estas situaciones y las que surgirán en el futuro, a través de tecnología nueva aplicable a los servicios, que la empresa ofrece como por ejemplo renovar sus buses. Realizar continuamente estudios (ejemplo: encuestas) para conocer la percepción de los clientes acerca de la empresa, sus requerimientos y si la empresa esta siendo reconocida como lo desea o si se ha logrado el posicionamiento, otra forma es la metodología del cliente oculto la que nos permite

verificar en terreno las falencias del servicio entregado a los usuarios, también se puede capacitar al personal con el fin de que puedan y sean capaces de recopilar este tipo de información y sean capaces de traspasarla a la empresa y detectar las falencias al momento de interactuar con los clientes. Todo lo anterior con el fin evaluar si es necesario realizar mejoras, implementar nuevas acciones, o realizar otras capacitaciones ya sea al personal de planta o auxiliares y chóferes, para generar ventajas competitivas o en el mejor de los casos mantenerlas.

Con respecto al taller de mantención se hace necesario el uso del software Microsoft Project con el fin de mejorar la planificación de actividades y asignación de recursos, a su vez crear un manual de procedimientos realizando una mantención del tipo preventiva, apoyando el servicio de satisfacción de los clientes, es decir, lograr que en los buses se cree un ambiente cómodo, con buena iluminación, calefacción, comodidad de asientos etc., que estén acordes al nivel de servicio requerido por los clientes.

Procurar un servicio de baños en los buses, agregando valor al servicio de transporte de pasajeros de la empresa. Esto implicara la construcción de un sistema de decantación para el manejo de residuos orgánicos, a fin de evitar multas y contribuir al cuidado del medio ambiente. Dentro del marco de mejorar el control y la limpieza de los buses antes y después de ser usados por los pasajeros, es decir, que se encuentren en condiciones optimas para su uso. A fin de descongestionar un poco lo que es taller de mantención debido a la alta carga de trabajo actual, se propone llevar a cavo la creación de un sector implementado

en lo que es lavado, carga de combustible y botado de baños en un área aledaña al terminal; propuesta que ya ha sido aprobado para el segundo semestre del 2005. Todo lo anterior permitirá también sacar el máximo de rendimiento a las buses pudiendo disponer de manera más rápida y expedita, al tenerles dentro del mismo terminal contribuyendo también a una mejor coordinación.

Disponer del servicio a la hora requerida por el cliente, es tarea esencial de transportes Jota Ewert, al momento en que el cliente opte por preferir una línea de transporte de pasajeros, por lo tanto, es necesario aumentar la frecuencia de salidas desde los distintos puntos o terminales hacia las distintas localidades, generando con esto una mayor opción de tiempo para que los usuarios puedan realizar todos sus tramites, de una manera más tranquila disminuyendo su presión y preocupación. También se sugiere la implementación de una mayor cantidad de servicios Expresos y Directos a las distintas localidades, mejorando el servicio prestado. Además se le pedirá a la empresa enviar buses de mejor calidad a ciertas localidades (como; Cañete y Curanilahue), para lo cual se propone invertir en maquinas nuevas, todo lo anterior con el fin de mejorar la imagen y aumentar los flujos de horarios de salida , entregando al pasajero un servicio al pasajero más expedito, con menos ruido, cómodo, seguro, rápido y confortable, para hacer frente al buen servicio prestado por la competencia, los cuales han logrado renombre y un buen posicionamiento, en desmedro de los servicios prestados por buses Jota Ewert. La empresa en virtud de estas propuestas, ha decidido ampliar sus horarios de salidas, logrando atender de la mejor manera posible los requerimientos de los clientes y ha aumentado las salidas de los servicios de

Buses tipo Expresos y Directo, además se han implementado servicios opcionales de viajes según sea la demanda en los terminales. Conjuntamente la empresa realizara una compra de 6 Buses nuevos para mejorar el servicio prestado a sus usuarios los que estarían llegando a sumarse a la flota en el mes de Enero del año 2005.

La seguridad constituye una de las mayores preocupaciones por parte de la gente encuestada, siendo uno de los factores críticos respecto a la empresa, por lo cual se hace necesario contratar un “*prevencionista de riesgos*” (técnico o ingeniero) o crear un comité, con el propósito de mejorar la seguridad brindada por la empresa a través de toda la cadena de valor. Propuesta que ha sido implementada por la empresa, a través de la formación un comité paritario en el mes de diciembre del 2004, para llevar el control de los accidentes. Siguiendo la misma línea, la empresa deberá preocuparse de que el equipamiento del taller de mantención, sea de la más alta tecnología y calidad, contribuyendo de esta forma a disminuir en los buses; la contaminación acústica, atmosférica, ambiental (manejando los residuos sólidos y líquidos), la tasa de accidentes ocurridos por fallas mecánicas. Lo que va en desmedro de la imagen de la empresa, el ambiente y la seguridad de los usuarios que es lo más importante ya que se es responsable de vidas humanas.

Como empresa del sector privado, se propone desarrollar en conjunto con el gobierno regional (municipalidades, Seremi de Transporte), una política de financiamiento para la implementación de proyectos de inversión que permitan

mejorar los estándares de seguridad vial, en aquellas zonas urbanas o rurales que presentan los mayores índices de siniestralidad de accidentes.

Ver la forma de integrarse con los municipios para desarrollar políticas de Gestión para el sector Transporte de Pasajeros, a fin de potenciar el desarrollo turístico y económico a nivel regional, contribuyendo a incrementar la solicitud de servicios de transporte, especialmente a zonas costeras por sus atractivas playas y lugares de recreación.

6.2.3.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

Consistirá en percibir el valor económico que los clientes le dan o están dispuestos a darle a los servicios prestados, definiendo en gran medida la capacidad del servicio para comercializarse. En la definición de este, existen variados tipos de estrategias a seguir (precios bajos, altos o de acuerdo al mercado), donde lo importante es compararse con los valores que manejan los servicios otorgados por la competencia (Benchmarking) y con aquellos que constituyan una sustitución al servicio entregado por la empresa en particular.

Antiguamente, las empresas de la zona fijaban las tarifas en conjunto con la competencia, lo que los dueños actuales no consideraron al momento de subir las tarifas actuales, es decir, se fija el precio del pasaje según políticas internas de la empresa. Actualmente, la empresa posee una estrategia de precios de acuerdo al mercado que se trate, basado en conjunto con los precios de la competencia. Debiendo tener muy en cuenta la reacción de la competencia, en cuanto a calidad, servicio e infraestructura, esto implica estar analizando constantemente los precios de la competencia, para reaccionar rápidamente a estos, en el caso que sea necesario, debiendo tener cuidado en no caer en una guerra de precios, dado que no es el objetivo actual de la empresa. En lo cual, se sugiere a la empresa incorporar en la fijación de precios de acuerdo a la localidad de que se trate (distancias recorridas), situándolo en un nivel de precios competitivos al efectuar una diferenciación entre un servicio y otro (servicios Clásicos v/s servicios Expreso o Directos), traspasando la decisión al consumidor respecto a sensibilizar con

respecto al precio y valoración de atributos y servicios, la estrategia pretende en el mercado del transporte reposicionarse sin agredir directamente a la competencia, pero acercándose agresivamente a los potenciales clientes, buscando aumentar la participación del mercado y captando parte importante de la demanda por este tipo de servicios.

Los precios y promociones deben quedar claramente estipulados, evitando problemas de interpretación, de manera ser eficaces y no burocráticas. En este sentido, la empresa debiera mantener descuentos en las tarifas que hace un tiempo atrás aplicaba a sus clientes, tales como; descuentos por pasajes “ida y vuelta”, cliente frecuente, entre otros.

En el taller de mantención de maquinarias se efectúan distintos estudios dirigidos a minimizar los costos producto del desgaste de materiales, eficiencia de aceites y rendimiento de cada maquina en forma particular, evitando así costos de mayor envergadura.

La empresa deberá aprovechar las economías de escala para disminuir los costos operacionales de la empresa, situación que puede ser muy bien utilizada en la función de adquisición de repuestos e insumos en relación con los proveedores, trabajando en grandes volúmenes, con el fin de aumentar la utilidad final.

6.2.3.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Una decisión crucial del marketing es la selección de los canales de comunicación a utilizar y sus proporciones, sopesando ventajas y desventajas de cada alternativa. Por tanto, será importante determinar y conocer las características e intereses de los clientes actuales y potenciales, lo cual permitirá desarrollar con una mayor efectividad la promoción, seleccionando los canales más adecuados. Información que puede ser extraída directamente de los clientes, a través de la encuesta realizada, la cual permitió conocer los medios de información públicos comúnmente recurridos y utilizados por los clientes.

La actual comunicación de la empresa-cliente es regular, resultado que se desprende del análisis de mercado efectuado, expresado por los escasos elementos que la gente resalta en cuanto a la imagen de la empresa, adicionado con la escasa preocupación y descuido en el ámbito publicitario por parte de la empresa, por razones de exceso de confianza y la escasa inversión en el tema. Esta situación deberá mejorarse con la finalidad de crear lazos con los actuales clientes y captar potenciales clientes, manteniéndolos al día de las promociones, nuevos horarios y nuevos servicios (coordinación de viajes a otras ciudades y localidades, furgón gratuito de acercamiento tanto al centro como al terminal) que ofrece la empresa, aplicando un estilo de comunicación dirigido al total del mercado, a través de medios preferentes en cada localidad (diarios, televisión, radio, etc.) en las cuales se prestan servicios. Por tanto, se sugiere realizar una

publicidad agresiva informando las promociones, calidad de servicio de Jota Ewert y nueva frecuencia de viajes.

Incluir publicidad en los boletos de la empresa, en la cual se agradezca al cliente su preferencia por el servicio de buses Jota Ewert, deseándole un buen viaje y encargarle el cuidado del bus; “el cual esta a su servicio”.

También se procurará crear un nuevo servicio de “atención al cliente”, preocupado de prestar información y resolver dudas sobre los servicios, incluyendo una base de datos de los clientes donde podrán emitir sugerencias y/o reclamos, con el fin de mejorar día a día la retroalimentación cliente-empresa.

Las campañas de publicidad por parte de la empresa han sido débiles, por lo que es necesario actualizar la pagina web que la empresa posee **www.jotaewert.cl**, para dar a conocer la empresa, los servicios e inclusive permita realizar cotizaciones, de manera obtener el máximo beneficio que este medio de comunicación proporciona.

A nivel de empresa, se debe reforzar y potenciar el posicionamiento de la empresa a través de la creación de un Slogan que aparezca al final de cada spot sobre la idea que la empresa desea compartir, la cual debe codificarse en una forma transmisible, lo que en marketing significa expresar una idea en palabras, entre los cuales se proponen los siguientes:

↴ “*Abriendo un nuevo estilo en el transporte de pasajeros*”; el cual representa una imagen renovada en cuanto a la empresa, dando una sensación de frescura y renovación en el servicio.

↴ “*Encargue su seguridad a profesionales del transporte*”; el cual esta fundado en la fuerte necesidad de seguridad que el ser humano requiere en nuestros días.

↴ “*En comodidad, seguridad y confort JOTA EWERT es el mejor*”; aquí la idea es resaltar los principales elementos que caracterizan el servicio otorgado por la empresa, aunque cave resaltar que utilizar la frase “*el mejor*” casi no es utilizada actualmente en publicidad porque lleva, por lo general, a comparaciones.

Procurar hacer crecer la imagen de la empresa a través de una interesante forma de comunicación como es el enviar tarjetas de saludo navideño en ocasiones especiales; como año nuevo y navidad a sus proveedores, clientes frecuentes, etc. Creando y fabricando trípticos, tarjetas de presentación, sobres, hojas, adhesivos, artículos de souvenir con la imagen de la empresa; como calendarios, lápices, llaveros, tazones, gorros, poleras, etc., los cuales están dirigidos a ser usados tanto por el personal de la empresa, sus proveedores y clientes frecuentes.

Otra idea interesante, seria la creación de un “sistema de acumula puntos” para clientes que tengan la tarjeta viajero frecuente de Jota Ewert que también debe de crearse con el fin de que los pasajeros obtengan beneficios de descuento.

Además se sugiere diseñar un uniforme para el personal de atención en buses y venta de pasajes, fabricando chalecos, corbatas y camisas, todo lo

anterior con el logo y nombre de la empresa. En cuanto a sus máquinas, estas deberán ser pintadas de buena manera con un nuevo diseño del logo y mayor tamaño del nombre de la empresa en las zonas externas más visibles de las maquinas, incorporando a su vez esta iniciativa en mejorar la parte interna de las maquinas, estampando en el tapiz de los asientos y cabeceras el logo de la empresa.

Procurar el establecimiento de políticas de relaciones y acercamiento con todos los entes involucrados de alguna u otra manera en el rubro del transporte a objeto de lograr convenios de colaboración y asistencia destinada a fortalecer la Gestión de la empresa, como por ejemplo Integrarse a la publicidad de los atractivos turísticos de la zona realizada a través de trípticos elaborados en las distintas municipalidades, al igual que mediante proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de la comunidad regional. Mostrar un compromiso mayor con la sociedad regional, contribuyendo al desarrollo de esta; regalando juegos de camisetas a los clubes de barrio, regalar viajes a escuelas o instituciones de escasos recursos, realizar descuentos en pasajes de ida y regreso a estudiantes, a minusválidos, profesores, tercera edad, niños, viajero frecuente, entre otros.

Todo lo anterior con la finalidad de prestar un servicio de ayuda a la comunidad en el orden social lo cual es muy valorado por está, al momento de optar por un medio de transporte.

6.4.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

Corresponde a los mecanismos por los cuales el servicio es ofrecido a los clientes, será importante que los servicios estén disponibles y existan facilidades para acceder a ellos, en los tiempos que los clientes quieran comprarlos; lo cual repercute directamente sobre el nivel de ventas. Para ello la empresa cuenta actualmente con distintos canales de distribución, representados con importantes inversiones en puntos de venta, como agencias y terminales adecuados, o simplemente por distribución directa.

Se sugiere la implementación de un nuevo sistema de información con el fin de aumentar la rapidez y calidad de la información manejada, controlando de manera más adecuada las ventas, a través de un monitoreo en línea; para reprogramar frecuencias de buses, evitar la duplicidad en la venta de boletos y llevar un registro de las ventas en cada plaza. La empresa está llevando a cabo este cambio al implementar un nuevo sistema de información en línea a partir del mes de Diciembre del 2004.

Con el propósito de mejorar la estrategia de ventas se sugiere realizar una serie de arreglos a los puntos de ventas como terminales y agencias, tales como:

- ≠ Pintado y limpieza de muros.
- ≠ Mayor luminosidad (sobre todo a los terminales de Curanilahue y Cañete).
- ≠ Restaurar y remodelar el terminal de Cañete.

⌘Mejorar la publicidad al interior y exterior de ellos.

⌘Procurar que los clientes estén cómodos y seguros otorgando servicios de cafeterías, baños, custodia, venta de diarios, información de las promociones y horarios de salida de la empresa.

Todo esto con el fin de hacer de su estadía en los terminales algo más confortable y asegurar su preferencia por estas dependencias. En este aspecto la empresa ha comenzado a tomar cartas en el asunto trabajando en el hermoseamiento de sus puntos de ventas y en la mejora de los servicios prestados dentro de estos. Cambios que se están llevando a cabo paulatinamente desde la presentación del análisis de mercado, implementándose a finales del año 2004, con el fin último de resaltar la imagen de marca de la empresa.

Otro aspecto relevante es hacer más expedito el acceso del cliente a la adquisición de los servicios, con el ánimo de poder captar la mayor cantidad de clientes posibles, se propone la creación de nuevos puntos de venta de pasajes, poniendo énfasis a los lugares estratégicos de mayor afluencia de público y de mayor demanda, como son las localidades de Concepción, Cañete y en pueblos aledaños a la ruta, en donde la gente sale a la carretera para acceder a los servicios. Como es posible apreciar en el análisis de mercado, la gente tiene cierta disconformidad en cuanto a las ubicaciones de los puntos de ventas, por lo cual la empresa atendiendo a estos requerimientos crea en Concepción un nuevo punto de venta de pasajes ubicado en la calle Tucapel con Barros Arana en las dependencias de los Buses Tur-Bus, este punto de venta es considerado estratégico ya que se ubica cercano a la gente y a la competencia. Además, la

empresa pretende abrir nuevos puntos de venta de pasajes, en los pueblitos de Cerro Alto, Antíhuala, Tirúa, Carampangue, Lumaco y en el terminal municipal de Cañete, considerados como puntos estratégicos por la empresa.

Actualmente, en relación a la competencia la localización de la empresa es poco beneficiosa, ya que se encuentra ubicada lejos del centro de Concepción, por lo cual la empresa cuenta con un medio de acercamiento para el traslado gratuito desde las oficinas de venta de pasajes del centro de Concepción al terminal de Manuel Rodríguez y viceversa, lo cual se hace insuficiente para cubrir la demanda actual, por lo que se propone habilitar un nuevo furgón de acercamiento para mejorar la rapidez y fluidez de este servicio en post de captar un mayor número de clientes.

Uno de los clientes potenciales en transporte de carga lo constituyen las empresas que operan dentro de la zona, representado por su mayor frecuencia de uso de este tipo de servicios, razón por la cual, se propone contratar un agente de venta cuya función será la de captar y mantener una cartera de clientes en contacto directo con estas empresas.

Preocuparse de la capacitación de los chóferes, auxiliares y vendedores de boletos en el trato preferencial que se le debe otorgar al cliente, constituye una de las tareas claves para mejorar el servicio al cliente, entendiéndolo y atendiéndolo de mejor forma, otorgándole soluciones a sus requerimientos (siendo amables, cordiales, amistosos, comunicativos, atentos etc.), con el afán de que este prefiera

el servicio de transporte de pasajeros de buses Jota Ewert. Para ello, la empresa deberá aprovechar todas las instancias disponibles a nivel regional, en donde se dicten cursos de capacitación y especialización técnica dirigidos a trabajadores, profesionales y técnicos a través de seminarios, conferencias, etc., patrocinados por instancias como las Municipalidades Regionales, vía programas SENCE, Ministerio de Transporte, Obras Públicas, Intendencias Regionales, Universidades, etc. A fin de mejorar los índices de seguridad y prevención de accidentes del tránsito, se deberá trabajar en conjunto con instancias como la mutual de seguridad, la ACHS, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), Inspección del Trabajo, Carabineros de Chile, CONASET, Bomberos, Mutual de seguridad, Institutos de Capacitación, entre otros.

Poner énfasis en la buena gestión del clima laboral y condiciones de trabajo dentro de la empresa, efectuando estudios de la carga laboral de sus trabajadores, con el fin de que estos noten el compromiso por parte de la empresa para con ellos, en cuanto a las responsabilidades que a ellos se le designan, logrando que los trabajadores se comprometan con la empresa dando lo mejor de ellos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. Hay que tener en cuenta que estos son el factor productivo y la cara más visible de la empresa frente a sus clientes, como por ejemplo, los vendedores de pasajes, auxiliares y chóferes principalmente que son los que están en contacto directo con los clientes proyectando la imagen de la empresa hacia este. En el mismo sentido se sugiere realizar chequeos periódicos con psiquiatras y psicólogos quienes son los expertos en el tema del factor humano.

CAPITULO Nº 7: ESTRUCTURACION DE LOS PLANES DE ACCION

7.1 INTRODUCCIÓN

La estructuración de los planes de acción constituye la etapa fundamental del plan de marketing, en donde los objetivos trazados en cada una de las estrategias es concebido en acciones específicas que permiten dar vida a las estrategias descritas anteriormente, permitiendo desarrollar un conjunto de actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos, dentro de plazos concretos y factibles de realizar, considerando para ello, los recursos económicos, humanos y técnicos necesarios.

Los programas de acción se definen de acuerdo a dos niveles de especificidad:

- ? programas de acción generales, que típicamente abarcan un horizonte de planificación de varios años, y que normalmente se entiende que representan objetivos estratégicos en el largo plazo.
- ? Y programas de acción específicos que tienen una duración menor en tiempo, entre unos cuantos meses y dieciocho meses, y que constituyen el necesario apoyo táctico para lograr objetivos estratégicos.

El gestionar las responsabilidades, será tarea clave en la ejecución de los planes y definir la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que implica el desarrollo del programa de acción, el cual deberá traducirse en un presupuesto de marketing, que tras la aprobación de la dirección general, constituirá un compromiso de gasto y asignación de recursos, evaluando los costos previstos y la jerarquización de la atención y dedicación que se debe prestar a cada plan en función de su importancia y urgencia.

Para mejorar los resultados de la planificación estratégica, se elaborara un cuestionario de diagnostico para evaluar la solidez de los planes propuestos, de manera de alcanzar los mayores rendimientos, a través de la aplicación de un “test de robustez”, mostrados en Anexo N°3, donde se propone someter los planes a una serie de preguntas claves para su éxito bajo condiciones difíciles e inciertas².

Los planes de acción deberán basarse en metas proyectadas alcanzables y susceptibles de medición, ya sea a través de indicadores económicos y/o potencial de creación de valor de los programas propuestos.

A continuación se expondrán los planes de acción necesarios para llevar a cabo los objetivos y acciones estratégicas, referidos a los elementos que constituyen el marketing mix. Éstos se consideran como el punto de partida para dar comienzo al cambio que requiere la organización, teniendo como propósito fundamental mejorar la posición competitiva de ésta en el mercado nacional.

² Lambin, Jean-Jaques: “Marketing Estratégico”, McGraw Hill, 1995.

7.2 FUENTES DE RECURSOS

El proceso de planificación involucra las fuentes de obtención y asignación de recursos, debiéndose manejar información financiera básica relacionada no sólo con su base operativa, sino que también con los fondos estratégicos necesarios para su desarrollo futuro.

Encargarse de la tarea de traducir estos planes en resultados operacionales detallados y una definición precisa de fondos estratégicos requeridos por Jota Ewert, es desarrollado de acuerdo al nivel de envergadura y fondos necesarios, tarea que es llevada a cabo mediante dos grados de centralización en el proceso de asignación de recursos:

✍ A través de la formulación de grandes proyectos con sus respectivos presupuestos; los cuales son presentados para su evaluación y posterior aprobación al Holding Tur-Bus, a través de solicitudes de fondos; información contenida en la “Solicitud de Asignación de Capital”, siendo esta central para guiar dichas decisiones.

✍ Mediante programas propuestos de menor complejidad; los cuales son desarrollados a través de recursos provenientes de los fondos totales asignados a inversiones y gastos estratégicos por parte de la empresa.

Actualmente la empresa realiza un exhaustivo trabajo de análisis de reducción de costos, de donde también se contempla extraer recursos para ser asignados a la puesta en marcha de algunos planes estratégicos.

Si bien, al implementar algún plan estratégico se incurrirá en un costo monetario, éste será menor que el beneficio que podrá obtener la empresa en el futuro. Por tanto, será necesario que se realicen esfuerzos en destinar la mayor cantidad de recursos a la consolidación de los planes estratégicos.

7.3 PLANES DE ACCION

7.3.1 PLAN DE SERVICIOS

Objetivo/Estrategia	Acciones	Plazo
Sistemas de Calidad	<p>Incorporar e implementar conceptos de calidad a través de toda la cadena de valor.</p> <p>Definir estándares de calidad para los procedimientos de ventas y atención al cliente.</p>	Marzo 2005
Mejorar Higiene	Crear sistema de lavado de buses y botado de baños.	Agosto 2005
Aumentar Frecuencia	Reprogramar salidas de buses, reforzado con la adquisición de nuevas maquinas.	Enero 2005 y Transcurso año.
Mayor seguridad	<p>Contratar “un prevencionista” de riesgos apoyado por la creación de “un comité paritario“, encargados de una mayor seguridad.</p> <p>Integrarse con los municipios para desarrollar políticas de desarrollo turístico y económico a nivel regional</p>	<p>Marzo 2005- y Enero 2005 Respectivam.</p> <p>Transcurso año 2005.</p>

7.3.2 PLAN DE PRECIOS

Objetivo/Estrategia	Acciones	Plazo
Precios	<p>Realizar continuas investigaciones de precios de la competencia</p> <p>Incorporar nuevas políticas en la fijación de precios</p> <p>Mantener descuentos en algunos servicios</p>	<p>Frecuentemente</p> <p>Marzo 2005</p> <p>Enero 2005</p>
Costos	<p>Minimizar los centros generadores de costos, realizando un acabado estudio de costos (Costeo ABC)</p> <p>Aprovechar las economías de escala.</p>	<p>2005- II semestre</p> <p>Frecuentemente</p>

7.3.3 PLAN DE PROMOCION/COMUNICACION

Objetivo/Estrategia	Acciones	Plazo
Resaltar servicios	<p>Resaltar servicios a través de: diarios, radios y televisión (masivas y locales) y publicidad directa.</p> <p>Habilitar un fono consulta y atención al cliente.</p> <p>Potenciar la red de promoción, actualizando la pagina web y creación de tarjetas de descuentos "sistema de acumula puntos".</p>	<p>Periódicamente</p> <p>Enero 2005</p> <p>Enero 2005</p>
Promocionar la Empresa	<p>Crear y difundir un slogan para la empresa.</p> <p>Diseño de tarjetas de presentación, sobres, hojas, adhesivos, trípticos, entre otros.</p> <p>Fabricar artículos de souvenir con la imagen de la empresa; como</p>	<p>Marzo 2005</p> <p>Marzo 2005</p> <p>Marzo 2005</p>

	<p>calendarios, lápices, llaveros, tazones, etc.</p> <p>Diseñar uniformes de trabajo para el personal y mejorar la presentación de maquinas de la empresa.</p>	<p>Marzo 2005</p>
<p>Asociación con Organismos relacionados con el ámbito</p>	<p>Integrarse a la publicidad de los atractivos turísticos de la zona</p> <p>Asociarse a planes sociales en conjunto con municipalidades y/o organismos medio ambientales</p>	<p>Enero 2005.</p> <p>Mayo 2005</p>

7.3.4 PLAN DE DISTRIBUCION Y VENTAS

Objetivo/Estrategia	Acciones	Plazo
Mejorar los sistemas de distribución	Implementar un nuevo sistema de información en línea	Enero 2005
Remodelar puntos de ventas	Realizar una serie de arreglos a los puntos de ventas.	2005 – II Semestre
Aumentar las Ventas Reforzar el servicio de venta	Creación de nuevos puntos de venta en lugares estratégicos. Implementar un nuevo medio de acercamiento	2005 - 2006 2005 -2006
Captación de nuevos clientes dirigidos a empresas	Captar la atención de empresas a través de un agente directo.	Marzo 2005
Capacitación del recurso humano	Implementar proyectos de capacitación laboral, aprovechar instancias vía gobierno regional .	Constantemente
Crear un depto. de Recursos Humanos en Concepción.	Fortalecer la administración del R.R.H.H. vía la contratación de un especialista en el tema.	Marzo 2005
Estudios de carga laboral	Distribuir la carga laboral de la mejor manera, no olvidar que el trabajador es la parte visible de la empresa.	Periodicamente

7.4 PLANES DE APOYO

Objetivo/Estrategia	Acciones	Plazo
Estudios de Satisfacción	Recabar información periódica sobre la percepción de los clientes acerca de la empresa, sus requerimientos y/o necesidades.	Periódicamente

Es necesario fortalecer la relación con los clientes, creando para ello un departamento de atención al cliente, preocupado de ofrecer un sólido servicio de venta y post venta.

7.5 CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

El proceso de control se centra en el análisis de los resultados de las actividades planeadas, evaluando su desempeño, diagnosticando sus meritos y llevando a cabo acciones correctivas si fuese necesario, lo cual equivale a una redefinición de planes. Estos argumentos especifican claramente la existencia de una dependencia y reforzamiento mutuo entre los procesos de formulación de los planes de acción y el proceso de control.³

Los programas de acción tanto generales como específicos, los que representan una serie crítica de tareas que deberán ser sometidas a un control adecuado, el cual es la llave para vigilar, evaluar y reformular los planes de marketing.

Existe una serie de variables definidas en el plan de marketing que podría ser deseable controlar de una manera explicita. En primer lugar, entre ellas están los factores críticos de éxito, en especial aquellos vinculados con las actividades centrales de la cadena de valor, que son necesarios para lograr una ventaja competitiva, los que podría llevar a un valioso conjunto de indicadores, para el sistema de control estratégico de la empresa. Estos indicadores reflejan preferencias gerenciales respecto de variables claves en un instante de tiempo dado.

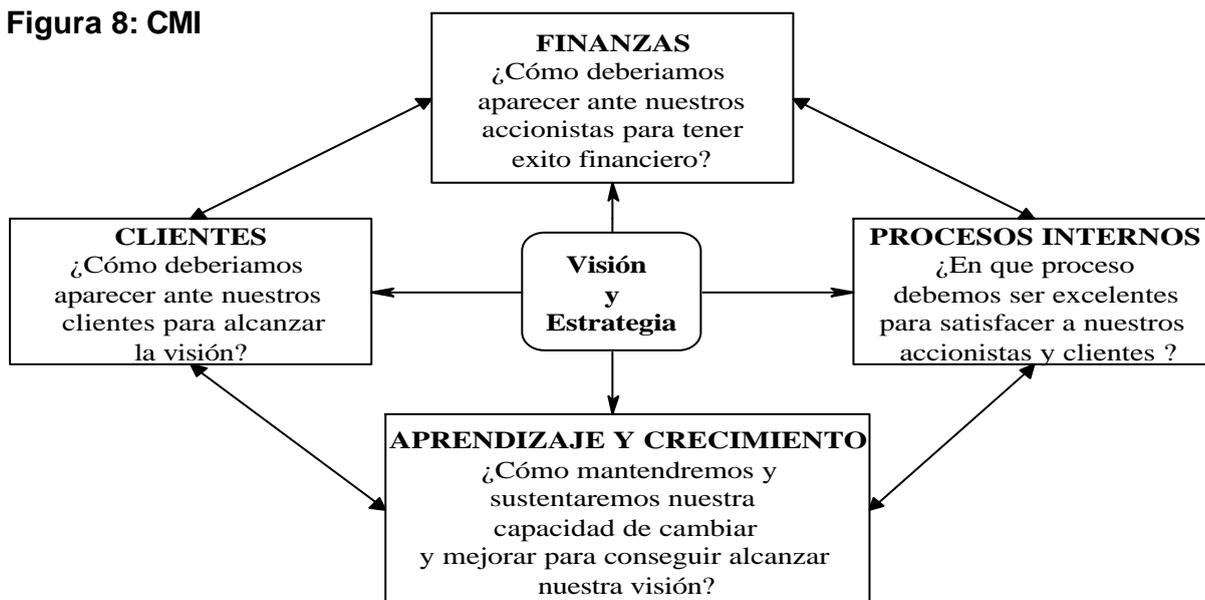
³. Kaplan, Robert y Norton, Davis. "Using the Balnced Scorecard- Translating to Strategy Into Action". 1996.

Los sistemas de control de gestión de las organizaciones son constituidos en torno a indicadores y metas que tienen relación con el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. Dentro de este marco, la pregunta que habría que realizarse es:

¿**Cuáles son los indicadores adecuados para medir resultados futuros?**

Solución, medir indicadores alineados con la estrategia de la empresa, todos los objetivos y todos los indicadores financieros y no financieros deben derivarse de la visión y de la estrategia de la organización, con esto el Balanced Scorecard (cuadro de mando integral), se transforma en una herramienta para gestionar la estrategia. El BSC (Balanced Scorecard) posee un conjunto de indicadores, la particularidad que entrega el BSC es identificar los objetivos del cliente, dados que estos revelan diferentes preferencias en precio, calidad, prestigio, imagen y entrega del servicio que entregan las pautas necesarias para realizar mediciones, ellas están agrupadas en cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y procesos de aprendizaje y crecimiento. (ver Figura N°8)

Figura 8: CMI



Fuente: Amat, Juan R., "BSC ¿Una nueva forma de gestión?". 1998.

7.5.1 PERSPECTIVAS DEL BSC (BALANCED SCORECARD)

7.5.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Aunque los indicadores financieros tradicionales, no mejoran por si solo la satisfacción del cliente, la calidad del producto o el servicio y la motivación del empleado, si reflejan la capacidad de la empresa de capitalizar los logros obtenidos y convertirlos en ganancia, ya que estos indican si la estrategia, implementación y desempeño de la empresa, están contribuyendo a cimentar la mejora.

Tabla N°9: Ejemplo de indicadores típicos de la perspectiva financiera.

Margen de ganancias	Ingreso neto / ventas netas
Rendimiento de utilidades	Utilidad por acción común / precio en el mercado por acción común

Fuente: Sainz de Vicuña, José Maria. "El plan de marketing en la Práctica", 2003.

Estos indicadores miden la rentabilidad para la empresa y accionistas demostrando la efectividad de la empresa en alcanzar objetivos de ganancia de la empresa en relación a la inversión y así mismo la efectividad de esta en alcanzar las expectativas de utilidades de los inversionistas

7.5.1.2 PERSPECTIVA INTERNA DEL NEGOCIO

En esta se indica los objetivos e indicadores asociados a los procesos claves de la empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y accionistas.

Esta actitud de análisis de procesos debe ser reforzado y comunicado en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

La cadena de valor proporciona una plantilla que comprende tres procesos principales del negocio:

- A. Proceso de innovación
- B. Proceso de operaciones
- C. Y servicio de Postventa

A. Proceso de innovación

Es el proceso de transformar ideas en negocios y/o servicios rentables.

Se pueden mencionar a modo de ejemplo algunos indicadores para el proceso de innovación:

- ✍ El porcentaje de venta de los nuevos servicios.
- ✍ La introducción de nuevos servicios en relación con; la competencia y con lo planeado.

B. Proceso de operaciones

El proceso de operación comienza con la recepción de un pedido de un cliente y termina con la entrega de un producto o servicio.

Algunos de los indicadores son: Costo, presupuestos, complementados por indicadores de calidad, entre otros.

C. Servicio de Postventa

Corresponde a la fase final de la cadena de valor, para medir la actuación en servicio postventa se pueden aplicar los mismos indicadores de calidad, tiempo y costo utilizados en el proceso productivo. Los indicadores de costo pueden evaluar la eficiencia (el costo de los recursos utilizados) para los procesos de los servicios de postventa.

7.5.1.3 PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Kaplan y Norton plantean, que las empresas tienen que incluir dentro de sus valores formas de medición, la capacidad de innovar y mejorar con el tiempo, pues esta será la única forma de asegurar el éxito.

En esta perspectiva podemos encontrar tres categorías:

1. Capacidad de los empleados
2. Capacidad de los sistemas
3. Motivación, Empowerment y coherencia de objetivos.

1. Capacidad de los empleados

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la empresa.

Para esto las empresas usan objetivos del empleado a través de tres indicadores de resultados:

- ? Satisfacción del empleado.
- ? Retención del empleado.
- ? Productividad del empleado.

Satisfacción del empleado:

Los empleados satisfechos son una condición previa del aumento de productividad, de la rapidez de reacción, la calidad, y el servicio al cliente.

Algunos de los indicadores utilizados en este ámbito son:

Moral con la que trabaja la gente (% de votación de la plantilla), encuestas de satisfacción.

Retención del empleado:

Este captura un objetivo que es retener a aquellos empleados en quienes la empresa tiene un interés a largo plazo. Un Indicador que puede ser citado, es el Porcentaje de votación personal clave.

Productividad del empleado:

El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Un indicador puede ser el Ingreso por empleado.

2. Capacidad de los sistemas

Si se desea que los empleados sean eficaces, necesitarán disponer de toda la información necesaria sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones.

Un Indicador indicado será: Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso en línea a la información sobre los servicios.

3. Motivación, Empowerment y coherencia de objetivos.

El tercero de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas, por ejemplo algunos de estos indicadores pueden ser:

Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización.

? Indicadores de mejora

? Indicadores de la actuación en equipo

7.5.1.4 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva se responde a las expectativas que los clientes tienen respecto de los productos y servicios de la empresa, “Del logro de los objetivos que aquí se plantean dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de Valor” ya reflejada en la perspectiva financiera”.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, se debe traducir las declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Para ello es imprescindible que se establezcan claramente al mercado al cual se dirige y los indicadores de desempeño. Con esta perspectiva la organización se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente.

Grupo de indicadores centrales del Cliente

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico para todo tipo de organizaciones e incluye de:

- ? Porción de mercado
- ? Retención del cliente
- ? Adquisición de cliente
- ? Satisfacción del cliente
- ? Rentabilidad del cliente

Para mayor impacto, sin embargo, las medidas deben ser adaptadas a los grupos de clientes a los cuales se dirige y de los que la empresa espera su máximo crecimiento y rentabilidad.

? **Porción de mercado:**

Medir la participación de mercado es relativamente sencillos una vez que el mercado meta a sido especificado. Estas reflejan la proporción de ventas en un mercado determinado (por ejemplo: número de clientes, volumen de ventas en Pesos ó en unidades vendidas, consumo promedio por el cliente en dinero)

? **Retención del cliente:**

Claramente, una manera deseable para mantener o incrementar una porción de mercado, es comenzar por retener a los clientes en este dicho mercado. Medida de la tasa que un negocio retiene y mantiene relaciones continuas (por ejemplo: número de clientes)

? **Adquisición de cliente:**

El incremento de clientes es una de las tareas deseadas de toda empresa. La adquisición del cliente se puede medir por el número de clientes nuevos o las ventas totales a clientes nuevos en estos mercados, costo de nuevo cliente adquirido, porcentaje de ingresos marginales por cada nuevo cliente respecto de los gastos de captación.

? **Satisfacción del cliente:**

Es la base fundamental del enfoque al cliente, donde el indicador evalúa el grado o nivel de satisfacción del cliente, según criterio de la propuesta de valor agregado (tiempo, calidad, servicio, costo).

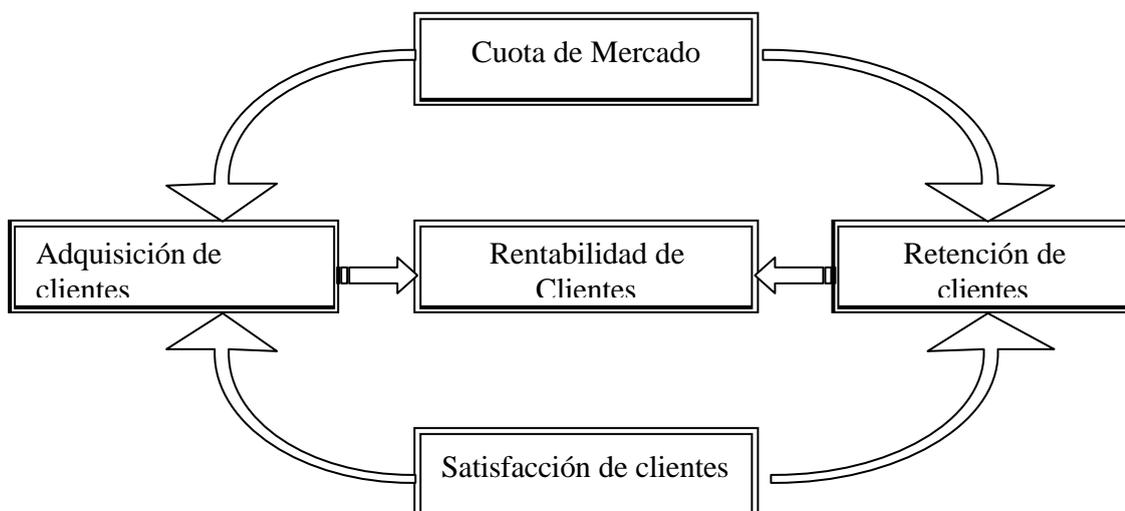
La satisfacción del cliente se puede medir a través de: Encuestas de satisfacción (por correo, telefónicamente) o entrevistas personales.

? **Rentabilidad del cliente:**

Una de las maneras de tener a los clientes satisfechos, es vender servicios a precios bajos. Satisfacción de los clientes y porción de mercado alto, son solo un medio para alcanzar ingresos financieros más altos. Las compañías querrán probablemente medir no sólo la magnitud del negocio, particularmente en clientes metas, si no también la rentabilidad de este negocio.

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones (ver Figura N°9).

Figura N° 9: Indicadores centrales de perspectiva del cliente.



Fuente: Kaplan y Norton. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". 1996

A continuación se proponen algunos de los indicadores más adecuados a la situación de la empresa (Tabla N°10).

Tabla N° 10: Indicadores centrales de perspectiva del cliente

Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas en un mercado dado(en término de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza la empresa.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la empresa atrae o gana nuevos clientes.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la empresa retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Kaplan y Norton. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". 1996.

La satisfacción del cliente estará supeditada a la propuesta de valor que la empresa le plantee.

Esta propuesta de valor, representa los atributos que las empresas suministran, a través de, sus servicios, para crear fidelidad y satisfacción a los clientes del mercado. Además, “cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por; calidad, Precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del Proveedor (empresa) al cliente.

Aunque el valor de proposición varía por industrias y por segmento de mercado diferentes dentro de industrias, se observa un conjunto común de atributos, que organiza las proposiciones de valor en el total de las industrias. Estos atributos se pueden clasificar en tres categorías:

- ? **Atributos de productos/servicios:** Los atributos de productos/servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio, y su calidad.

- ? **Relación con los clientes:** Esta incluye la entrega del servicio al cliente, incluyendo la respuesta y plazo de entrega, y como el cliente siente al comprar a esa empresa.

- ? **Imagen y reputación:** Esta dimensión refleja los factores intangibles que atraen un cliente a una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de publicidad y de la calidad producto y servicio de generar la lealtad del cliente, más allá de los aspectos tangibles de los productos y servicios.

La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a si misma, de forma proactiva, para sus clientes.

7.5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE INDICADORES ESTRATEGICOS EN EMPRESA “JOTA EWERT”

Se repasarán los indicadores tradicionales que tendrán vigencia actual para la empresa, sin embargo, se hará énfasis en la necesidad de usar un sistema integrado, con una visión de la empresa como entidad que funciona en forma sistémica, donde todas sus unidades operen en forma interactiva e interdisciplinaria. A continuación se procede a la realización de los formatos de BSC para sugerir una variedad de sistemas de control, dentro del marco que asegura que las habilidades de una empresa para movilizar y explotar sus recursos intangibles o invisibles han sido lejos más decisivos que la inversión y manejo físico de recursos tangibles

Los siguientes son indicadores de carácter permanente, que deberán ser aplicados a todas las áreas de la empresa:

- ? Información del nivel de satisfacción y/o el nivel de insatisfacción por parte de los clientes, el nivel de quejas, recomendaciones, sugerencias respecto al servicio de ventas y consultas en general.
- ? Información sobre la motivación del personal, la rotación del personal, el ausentismo, las licencias medicas y clima laboral.
- ? Llevar un control estadístico de los pasajes vendidos en terminales y en ruta, al igual que de las ventas de los buses expresos y directos con la

finalidad de detectar que es lo que la gente prefiere si mejor servicio, o un menor precio.

- ? Deben ser capaces de proporcionar información de acuerdo al desempeño de los vendedores, con respecto a las acciones dirigidas por la empresa hacia el cliente.
- ? Efectividad de la publicidad que ha utilizado la empresa. Esto es presupuesto destinado a promoción y publicidad mensual, versus montos de compras mensuales de nuevos clientes.

E.P.= Presupuesto de promoción / montos de compras de nuevos clientes

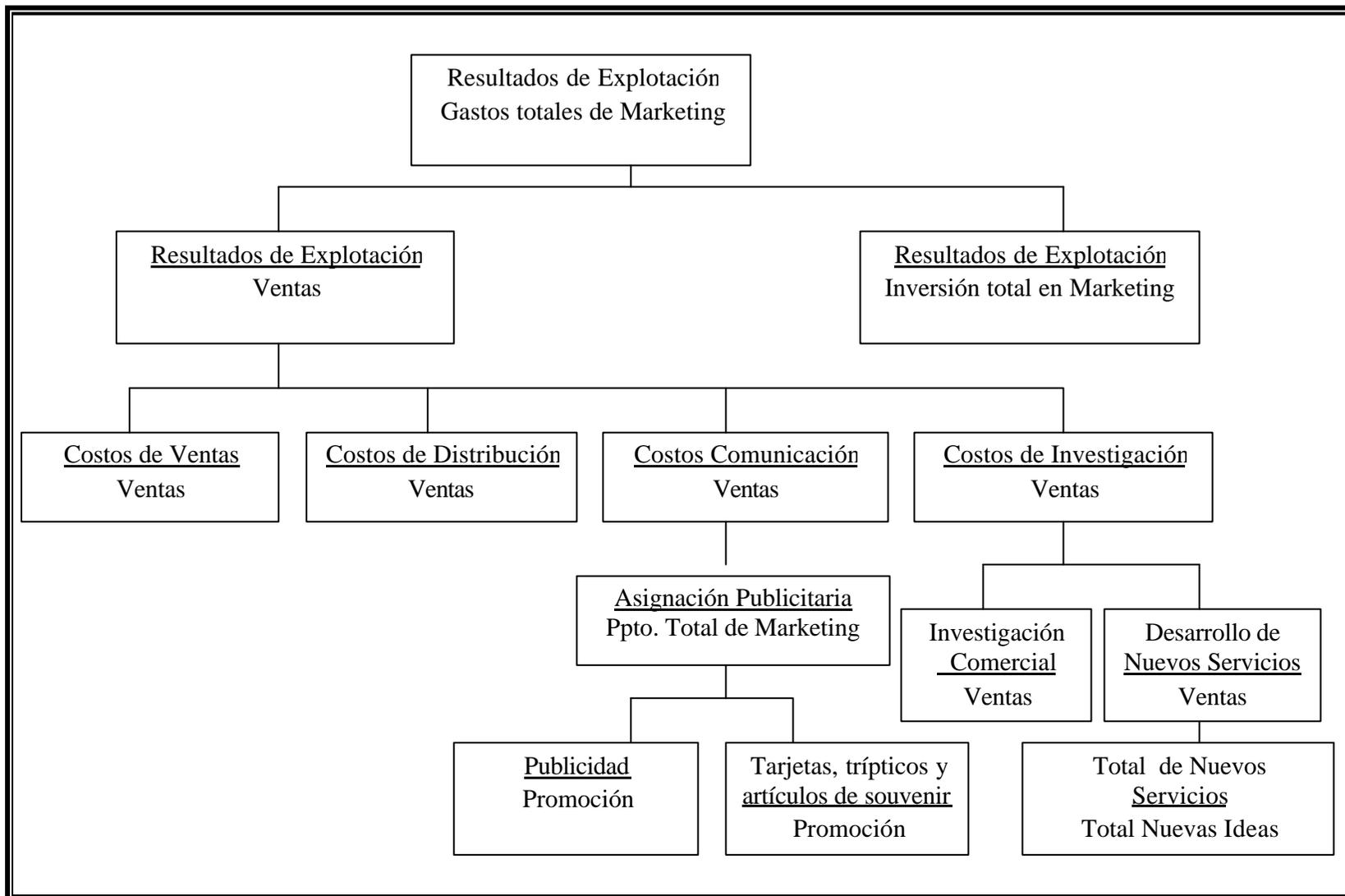
Si se tiene que E.P. es positiva, implica que es conveniente seguir invirtiendo en los sistemas de promoción utilizados. Se debe identificar cada medio de promoción y/o publicidad, para determinar a través de consultas a los clientes, como han accedido a la empresa de manera de comprobar la efectividad de esta publicidad.

La elaboración del cuadro de mando comercial y de marketing se hará una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultado clave, es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial y de marketing. Este cuadro de mando contendrá algunos ratios de diversa índole (ejemplo, Grafico N° 10), que sirvan de indicador de:

- ? La consecución de los objetivos de marketing (por ejemplo; de consecución de la cuota de mercado o de ventas)
- ? La penetración de mercado de nuestras marcas
- ? La rotación de las ventas
- ? El costo de la venta
- ? El costo de comunicación externa
- ? La composición de las ventas
- ? El control de los gastos comerciales, etc.

Estos puntos son tomados en consideración para generar una serie de indicadores aplicados a la realidad de la empresa, generando un control necesario de las acciones estratégicas, en función de las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral (Tabla N°11).

Gráfico Nº 10: PIRAMIDE DE RATIOS DE MARKETING PARA LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia. Basado en; Sainz de Vicuña, José Maria. "El plan de marketing en la Práctica", 2003.

Tabla Nº 11: Indicadores Propuestos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	POND.	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	REAL	Proyectado	Responsable
Perspectiva Financiera	X ₁ %				!	
Reducción de Gastos	y ₁₁ %	GT= Gasto Total por servicio entregado	Gasto Total / Servicio entregado			Sr.
	y ₁₂ %	PM=Presupuesto Mantención	Gasto Real Mantención / Gasto Programado			Sr.
Perspectiva del cliente	X ₂ %				!	
Participación de mercado	y ₂₁ %	%P=Participación de mercado	Unidad de clientes de empresa / Unidad de cliente de mercado			Sr.
Aumentar satisfacción del cliente	y ₂₂ %	TR=Tasa de atención a reclamos	Nº Reclamos contestados/ Nº Reclamos recibidos en localidad			Sr.
Perspectiva de Proceso	X ₃ %				!	
Mejorar el Proceso Productivo	y ₃₁ %	RI=Rendimiento de Inspección	Producción Aprobada / Total Servicios Inspec. *100			Sr.
	y ₃₂ %	CSP=Cumplimiento Servicio programados	Número de Salidas Cumplidas/ Número de Salidas Programadas			Sr.
	y ₃₃ %	FO=Factor de Operación	Tiempo Operación de los Buses / Tiempo Disponible			Sr.
Mejorar la Seguridad y Medio Ambiente	y ₃₄ %	ACC= Tasa de accidentabilidad	Nº Acci. en ruta / Nº de viajes			Sr.
	y ₃₅ %	Indices de emisión de gases y ruidos	Emision de gases y ruidos/ Bus			Sr.
Mejorar la eficiencia del Sistema a través de MTT	y ₃₆ %	NC= No Conformidades	Acc. implantadas / NC detectadas			Sr.
Innovación de servicios	y ₃₇ %	CS= Creación se servicios	Nºservicios creados en periodo n/ Nºservicios prestados periodo n-1			Sr.
Perspectiva Formación	X ₄ %				!	
Competencias y Habilidades	y ₄₁ %	CAP=Capacitación	Total HH Capacitación / HH			Sr.
Aumentar la motivación y satisfacción del grupo de trabajo	y ₄₂ %	GI=Generación de ideas y sugerencias	Nº Sugerencias contestadas / Nº Sugerencias Recepcionadas			Sr.
	y ₄₃ %	AL=Ausentismo laboral no programado	Hrs. Ausentismo No Progr. / Total Hrs. Trabajadas + Hrs. Ausent. Total Hrs. Sobretiempo /			Sr.
	y ₄₄ %	S=Sobretiempo	Total Hrs. Trabajadas + Hrs. Ausent.			Sr.
Donde:		? X _i = 100 %	? Y _{ij} = 100 %	!= Valor Proyectado		

Fuente: Elaboración propia.

7.6 PLANIFICACION DE URGENCIA

Las condiciones de estabilidad del plan de marketing se ven fuertemente influenciadas por la variabilidad del medio en el que opera la empresa, por tanto, es de esperar que al efectuar un análisis de los resultados planeados, exista una variabilidad entre los rendimientos esperados y deseados, a pesar de los mejores esfuerzos de planificación, cambios inesperados harán necesario una atención inmediata y acciones correctoras que deberán ser abordadas mediante la elaboración de un plan de recuperación o de reorientación (Phelps, 1986), conocido como planificación de urgencia.

Un sistema de planificación de urgencia tiene como objetivo permitir una reacción rápida en caso de sobrevenir acontecimientos imprevistos cuya incidencia puede ser grave para la empresa. Si los resultados entregados por los indicadores se encuentran desviaciones respecto a los objetivos es evidente, se debe analizar todo el plan de marketing estratégico y si la situación lo justifica, formular un plan de emergencia hasta el final del ejercicio. Para la implementación de un sistema de gestión de lo imprevisto, se propone a la empresa llevar a cabo los siguientes pasos: ⁴

✍ Identificar los puntos sensibles y las zonas de peligro por medio de un análisis de vulnerabilidad.

⁴ Lambin, Jean-Jaques: "Marketing Estratégico", McGraw Hill, 1995.

- ✍ Poner en marcha con anterioridad, un sistema de vigilancia y de señales de alarma basado en la medida de lo posible en indicadores.
- ✍ Preparar un plan de reacción o de reorientación listo para ser operativo, que se apoye en una estrategia alternativa, previamente identificada.
- ✍ Adoptar este procedimiento para los riesgos importantes.

El plan de emergencia debería tener, según Ansoff (1984), las características siguientes:

- ✍ Un sistema de comunicación de urgencia que integre a toda la organización.
- ✍ Una gestión de reparto de responsabilidades para la dirección general, orientada a mantener y controlar tanto los ánimos, la situación diaria, y de reaccionar como equipo ante acontecimientos sorpresa.
- ✍ La constitución, preparación y entrenamiento de un grupo interfuncional ad hoc (*task force*) encargado de hacer frente al acontecimiento y luego bajo condiciones normales.

El procedimiento propuesto no impedirá que sobrevengan circunstancias absolutamente inesperadas, pero permitirá reducir las consecuencias de los riesgos importantes que son para muchos, en realidad identificables. Dentro de este marco, se espera alcanzar los objetivos trazados para la toma de decisiones estratégicas a las que la empresa se ve enfrentada, de la manera más real, factible y correcta, para alcanzar el logro integral de toda la empresa en su conjunto. Asociada a la conceptualización desarrollada en capítulos anteriores.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

☞ Al finalizar el presente estudio, cumpliendo con los objetivos planteados y con la intención de realizar un aporte a la gerencia de la empresa Jota Ewert, se presenta una metodología que facilite el desarrollo de una estrategia comercial, entregando una visión de la empresa y del sector en el cual se encuentra inserta.

☞ Actualmente el posicionamiento que Jota Ewert posee es bastante alicaído, en lo que respecta a ciertas plazas donde opera la empresa, situación que se explica en parte por el poco conocimiento que existe en el mercado de su gran capacidad instalada, variedad de servicios, medios de acercamiento y buen nivel tecnológico, por tanto, la empresa, posee los factores necesarios para incrementar su competitividad en el mercado, es decir, cuenta con los recursos necesarios para tener éxito en el mercado competitivo actual, sin embargo, no ha desarrollado las habilidades necesarias para complementar de la mejor manera dichos recursos.

☞ Resultaría beneficiosa la capacitación de los altos ejecutivos en el área relacionada con la gestión de empresa, ya que de esta manera sería posible lograr un ordenamiento de las tareas que han sido propuestas y asimismo sería posible convertir la gestión en una tarea participativa, comunicativa e integradora de cada uno de sus trabajadores. Además será necesario capacitar a los operarios y fuerza de venta, con motivo de especializar la mano de obra, ya que se requiere de un entrenamiento y conocimiento continuo de las nuevas técnicas en venta, operación, seguridad y atención al cliente.

☞ Afortunadamente, hoy en día el consumidor privilegia otros elementos a parte del Precio, en lo que ha transporte se refiere, como lo son la seguridad y comodidad, por tanto, la empresa puede emprender acciones en el corto o mediano plazo dirigida a satisfacer y asegurar aquellos atributos, sin tener que entrar en una guerra de precios, la cual generalmente no es beneficiosa para nadie, es decir, la empresa debe orientarse orientándose a una mejor utilización de los recursos más que a realizar grandes inversiones.

☞ Se sugiere como estratégica básica a seguir por la empresa, si quiere lograr una ventaja competitiva sustentable a mediano plazo, la concentración de su funcionamiento en otorgar un servicio de gran nivel en confort, seguridad y calidad, enfocado a satisfacer las necesidades de sus clientes, por medio del constante contacto con estos, por medio de la generación de canales de retroalimentación mutua, dispuestos a innovar constantemente.

☞ Si bien en este estudio se proponen y desarrollan estrategias. con el objeto de que la empresa ajuste de la mejor manera posible sus recursos y habilidades a los continuos cambios del entorno, para en definitiva lograr una ventaja competitiva sustentable a mediano plazo, tendrá sentido en la medida en que se comprometan los altos ejecutivos y asimismo comprometan a cada uno de los trabajadores en este proceso de cambio que debe involucrar a toda la organización, y que tiene como base la comunicación de la misión a todos y cada uno de los estamentos que la componen.

✍ La adopción de las estrategias propuestas se considera altamente deseable, ya que de continuar la empresa con el método de funcionamiento actual, la posición competitiva de ésta en el mercado difícilmente mejorará, vislumbrándose un futuro cada vez menos deseado.

✍ En la medida en que la empresa logre seguir e implementar la estrategia propuesta, y consolide los servicios que ofrece en el mercado nacional, en un futuro se convertirá en una posibilidad de expansión a otros horizontes.

✍ La empresa pertenece al Holding Tur-bus, firma que tiene una connotada reputación a lo largo de todo el país, situación que podría ser aprovechada o explotada para posicionar su imagen, concordando con las políticas de la corporación.

✍ Se sugiere la creación de un “departamento de marketing”, el cual en la actualidad la empresa no posee, con el fin de estar atentos a los requerimientos actuales y futuros de los clientes, y a los movimientos de la competencia, con el propósito de llevar a cabo las estrategias de marketing, efectuando de manera eficiente y eficaz la puesta en marcha de los planes de acción necesarios para lograr posicionarse como una empresa líder en el transporte de pasajeros.

✍ Se procuró buscar y resaltar los elementos diferenciadores de la empresa con la finalidad de competir en servicio otorgado a los clientes, quien es el pilar de toda

organización con fines de lucro. Se quiere crear una empresa líder, con un servicio de nivel superior y orientada a los requerimientos del cliente.

☞ La investigación de mercado se basó en entrevistas personales a representantes de la competencia, el método del cliente oculto para evaluar el servicio en terreno y por último encuestas a clientes actuales y potenciales. Toda la información anterior se recopiló para luego ser analizada entregándonos resultados decisivos que nos sirvieron de base para complementar la estrategia comercial.

☞ La necesidad de realizar este estudio y sugerir mejoras radica en que la empresa quiere volver a posicionarse como antaño, a través de la motivación a clientes actuales para que continúen haciendo uso del servicio y a los clientes potenciales a usarlo de manera regular.

☞ Las principales estrategias del marketing mix a seguir por la empresa son en materias de promoción, distribución y mejor servicio.

☞ Finalmente, se cumple con el objetivo principal al haber recabado información para conocer el nivel actual de posicionamiento de la empresa y en base a esto haber establecido una estrategia comercial que fomente el aprovechamiento de las ventajas competitivas en los servicios prestados, logrando aumentar el nivel de fidelidad de los clientes actuales y presentarse frente a los clientes potenciales como la mejor en su rubro.

BIBLIOGRAFÍA

- ✍ W. Stanton y otros. Fundamentos de marketing. Editorial Mc Graw Hill, Edición 11, 2000.
- ✍ Jean-Jacques Lambin. Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw Hill, Edición 3, 1995.
- ✍ Sainz de Vicuña, José Maria. "El plan de marketing en la Práctica", 8º Edición, Editorial ESIC, Madrid 2003.
- ✍ Hax y N. Majluf. Gestión de empresas con una visión estratégica, Ed. Dolmen, 1993.
- ✍ Apuntes "Curso Marketing", Plan Ingeniería Civil Industrial. 2004-02.
- ✍ Harrington, H James. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- ✍ Ries, Al Y Trout, Jack, "Posicionamiento". Editorial Mc Graw Hill, 1992.
- ✍ Ogilvy, David, "Ogilvy y publicidad". Editorial Ediciones Folio, 1993.
- ✍ Kotler, Phillip, "Mercadotecnia". Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 1989.
- ✍ Kleppner, Otto, "Publicidad, 2ªParte". Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 1988.
- ✍ HERRERA, MONICA, "Publicidad, Técnicas y Métodos en Chile". Editorial Universitaria, 1983.
- ✍ BASSAT, LUIS, "El libro rojo de la publicidad". Editorial Ediciones Folio, 1993.
- ✍ Hill, Charles y Jones, Gareth. "Administración Estratégica. Un enfoque

Integrado". McGraw-hill., 1996.

✍ Porter, Michael E. "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". Compañía Editorial Continental S.A., México 1994.

✍ Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". Compañía Editorial Continental S.A.. México 1994.

✍ Montgomery, Douglas y Runger, George. "Probabilidad y Estadística aplicadas a la Ingeniería". Editorial Mc Graw Hill, México 2001.

✍ Kaplan, Robert y Norton, Davis. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". Harvard Business Review (January-February 1996).

✍ Kaplan, Robert y Norton, Davis. "Using the Balanced Scorecard- Translating to Strategy Into Action". 1ª Edición, Harvard Business School Press, 1996.

✍ Empresa solicitante, Buses Jota Ewert

✍ Secretaria Regional Ministerial de Transporte SEREMITT, Concepción.

www.mtt.cl

www.ine.cl

www.sectra.cl

www.aenor.es

ANEXO

ANEXO N°1

FORMATO DE ENCUESTAS

1.1 Encuesta a los clientes actuales y potenciales

1. Ordene y enumere del 1 al 6 las Empresas que usted más reconoce del siguiente listado de Empresas del rubro de Transporte de Pasajeros. (Siendo el 1 la más reconocida).

Buses Jeldres	<input type="checkbox"/>	Buses Ruta 160	<input type="checkbox"/>
Buses Sotral	<input type="checkbox"/>	Buses Los Alces	<input type="checkbox"/>
Buses Jota Ewert	<input type="checkbox"/>	Buses Expresos del Carbón	<input type="checkbox"/>

A continuación marque con una X su(s) respuesta(s):

2. ¿A que o cuales ciudades destino viaja regularmente?

Cañete	<input type="checkbox"/>	Curanilahue	<input type="checkbox"/>	Otras	<input type="text"/>
Arauco	<input type="checkbox"/>	Lebu	<input type="checkbox"/>		

3. ¿Por qué razón viaja en Bus?

Es más cómodo	<input type="checkbox"/>	No dispone de automóvil	<input type="checkbox"/>
Es más barato	<input type="checkbox"/>		

4. ¿Que medios de información públicos utiliza comúnmente para informarse?

Internet	<input type="checkbox"/>	Diarios (Especifique)	<input type="text"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	Televisión (Especifique)	<input type="text"/>
Páginas Amarillas	<input type="checkbox"/>	Revistas Comerciales (Especifique)	<input type="text"/>

5. ¿Cuál es la razón por la cual viaja?

Diligencias	<input type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>	Estudios	<input type="checkbox"/>
Salud	<input type="checkbox"/>	Trabajo	<input type="checkbox"/>	Placer	<input type="checkbox"/>

6. ¿Utiliza el servicio de Carga y/o Encomiendas que presta Buses Jota Ewert?

Si No

7. ¿La reconoce como una Empresa nacida en la Ciudad de Concepción?

Si No

8. ¿Que elementos la hacen diferente de su Competencia?

La prestación de su servicio	<input type="checkbox"/>
La forma de pintar sus Buses	<input type="checkbox"/>
El diseño de su Logotipo	<input type="checkbox"/>

9. ¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Empresa de Buses Jota Ewert?

Si Más o menos
No Me es indiferente

10. ¿Cómo es la calidad de los chóferes y auxiliares?

Buena Regular Mala

11. ¿El valor de la tarifa es:

Alto Normal Malo

12. ¿Qué prefiere de un servicio de transporte de pasajeros

Comodidad	<input type="checkbox"/>	Rapidez	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>	Cercanía	<input type="checkbox"/>
Economía	<input type="checkbox"/>	Promociones	<input type="checkbox"/>

13. ¿Cada cuanto tiempo utiliza o solicita los servicios de Buses Jota Ewert?

Diariamente	<input type="checkbox"/>	Semanalmente	<input type="checkbox"/>
Mensualmente	<input type="checkbox"/>	Trimestralmente	<input type="checkbox"/>
Semestralmente	<input type="checkbox"/>	Una vez al año	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es que si utiliza los servicios que presta Buses Jota Ewert;

14. ¿A que molestias se ha visto expuesto?

Exceso de Pasajeros	<input type="checkbox"/>	Exceso de velocidad	<input type="checkbox"/>
Inseguridad en mi hora de llegada	<input type="checkbox"/>	Demora en sus salidas	<input type="checkbox"/>
Demasiadas detenciones del Bus	<input type="checkbox"/>	Mala atención	<input type="checkbox"/>

15. ¿Qué mejoras sugeriría al Sistema de Transporte de Buses Jota Ewert?

1.2 ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DIRIGIDA A LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DESDE CONCEPCIÓN HASTA TIRÚA POR LA COSTA

1. ¿A que líneas de buses considera usted como su competencia?
2. ¿Que tipo de servicios ofrece?
3. ¿Tiene oficinas de venta de pasajes? ¿Dónde?
4. ¿Horario de atención de las oficinas?
5. ¿Posee página WEB?
6. ¿Hasta donde llega su recorrido?
7. ¿Alrededor de cuantas máquinas poseen ?
8. ¿Cuáles son los días peak de viajes?
9. ¿Porcentaje estimado de participación de mercado?
10. ¿A cuantas UTM (\$) o UF) ascienden los ingresos de la empresa?

A continuación marque con una X su(s) respuesta(s):

11. ¿Qué grado de importancia le atribuye a la publicidad que realiza la empresa, en relación a sus ventas?

Alto Regular Bajo

12. ¿Utiliza algún medio publicitario para dar a conocer su empresa?

Diarios (especifique)	<input type="checkbox"/>	Televisión (especifique)	<input type="checkbox"/>
Revistas comerciales (especifique)	<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	Páginas amarillas	<input type="checkbox"/>
Volantes	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>

13. ¿Considera que el nivel de publicidad que realiza su empresa actualmente es:

Adecuado Debe aumentar

14. ¿A su juicio de que estrato económico son sus clientes?

Alto	<input type="checkbox"/>	Medio/Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>	Medio/Bajo	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>	No se aprecia relación	<input type="checkbox"/>

15. ¿A su juicio, los clientes al momento de elegir el medio de transporte lo que prima es:

Comodidad	<input type="checkbox"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/>
Confort	<input type="checkbox"/>	Cercanía	<input type="checkbox"/>
Economía	<input type="checkbox"/>	Rapidez	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>	Atención	<input type="checkbox"/>

16. ¿Con que frecuencia ocurren reclamos con respecto al servicio de transporte entregado por su empresa?

- | | | | |
|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Diariamente | <input type="checkbox"/> | Semanalmente | <input type="checkbox"/> |
| Mensualmente | <input type="checkbox"/> | Trimestralmente | <input type="checkbox"/> |
| Semestralmente | <input type="checkbox"/> | 1 vez al año | <input type="checkbox"/> |

17. ¿Cuáles son los principales motivos de reclamos?

18. ¿Que sistema de cobro tienen?

- Contado Crédito Sistema de descuento Otro

19. ¿Ha realizado algún tipo de Capacitación a sus empleados?

- Si No

Si su respuesta es Si, ¿Cuáles son los principales objetivos de esta Capacitación?

- Otorgar mejor servicio al cliente Aprovechar beneficio SENCE
 Demostrar interés por sus trabajadores

Si su respuesta es No, ¿Qué limita esta decisión?

- No lo considera importante Falta de dinero
 Los trabajadores se rehúsan Alta rotación de personal
 Creen que entregan el servicio adecuadamente Otras(Especifique)

20. ¿Como cree que los usuarios perciben su empresa respecto a:

ATRIBUTOS	MB	B	R	M
Atención al cliente				
Seguridad				
Confort				
Imagen de Marca				
Disponibilidad del servicio				
Eficiencia				
Promociones				
Cercanía				
Economía				
Rapidez				

(Marque con una X su calificación)

- Donde;
 MB: Muy Bueno
 B : Bueno
 R : Regular
 M : Malo

21. ¿Donde cree usted que esta la mayor falencia de su empresa?

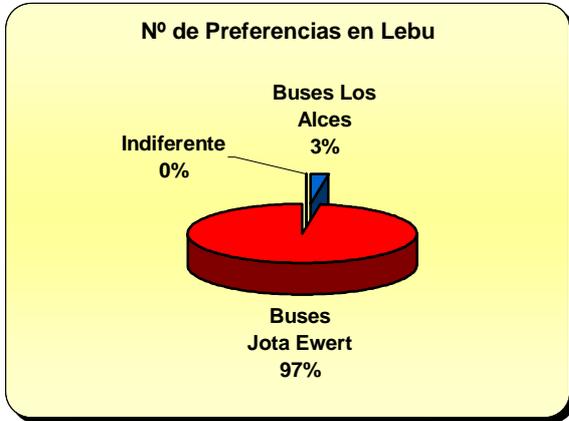
22. Observaciones generales:

ANEXO N°2

**GRAFICA DE RESULTADOS
DE ANALISIS DE MERCADO “POR LOCALIDAD”**

➔ LOCALIDAD DE LEBU

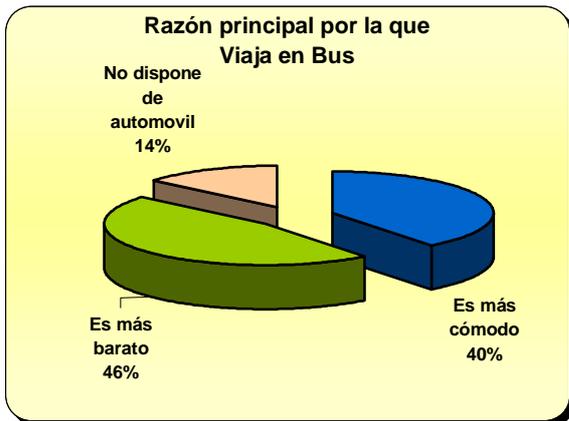
1.- Señale la empresa que usted más reconoce y prefiere del siguiente listado de Empresas del rubro de Transporte de Pasajeros.



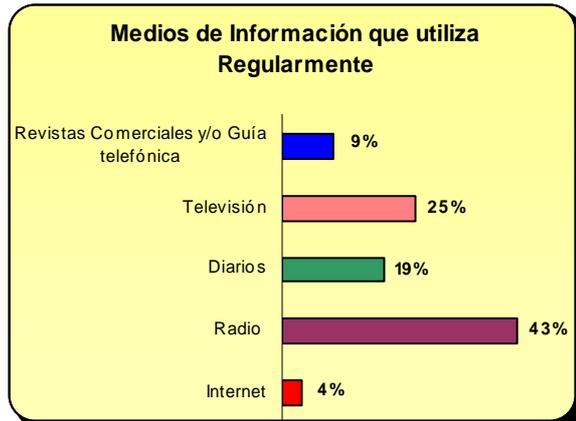
2.- ¿A que o cuales ciudades destino viaja regularmente?



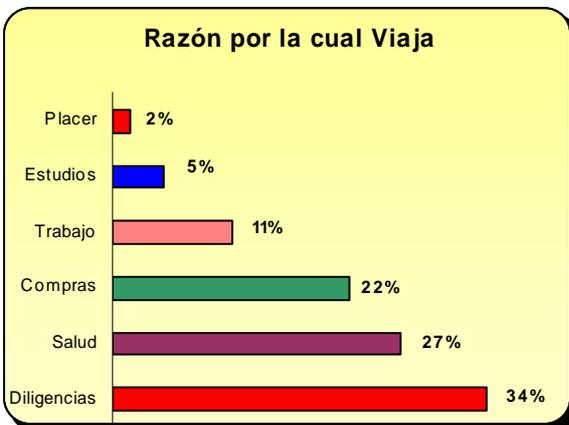
3.- ¿Por qué razón viaja en Bus?



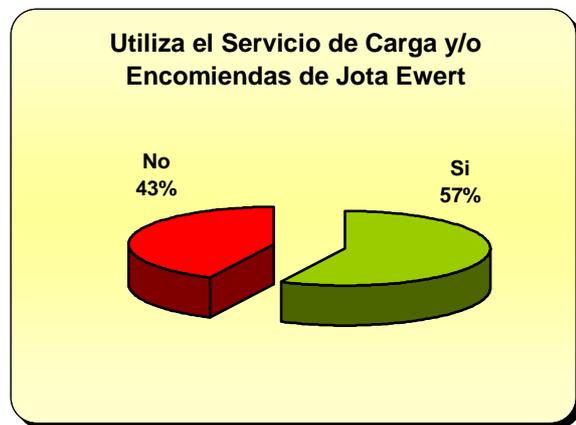
4.- ¿Que medios de información públicos utiliza comúnmente para informarse?



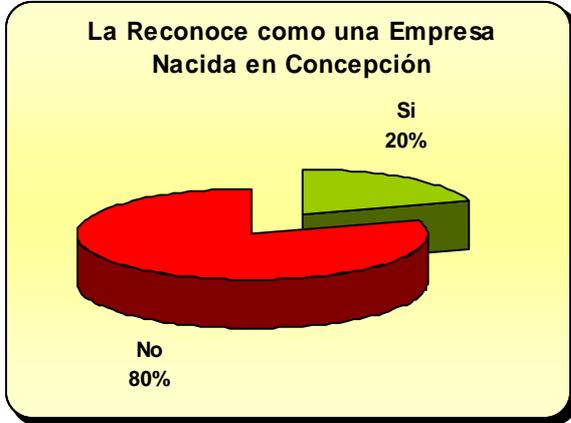
5.- ¿Cuál es la razón por la cual viaja?



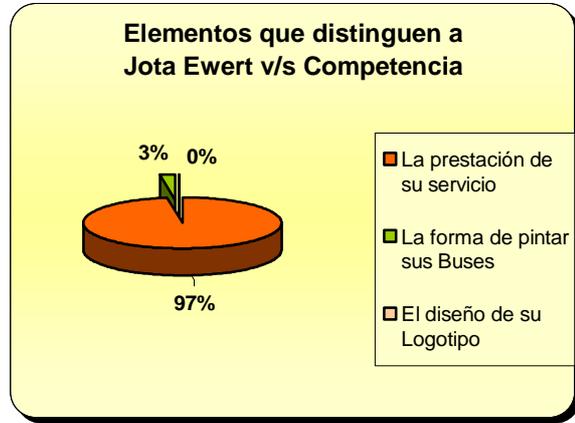
6.- ¿Utiliza el servicio de Carga y/o Encomiendas que presta Buses Jota Ewert?



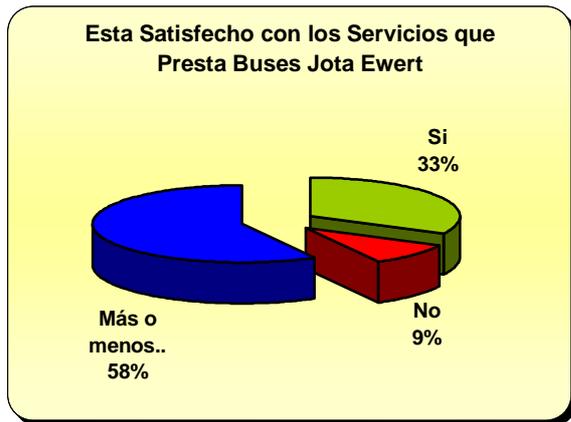
7.-¿La reconoce como una Empresa nacida en la Ciudad de Concepción?



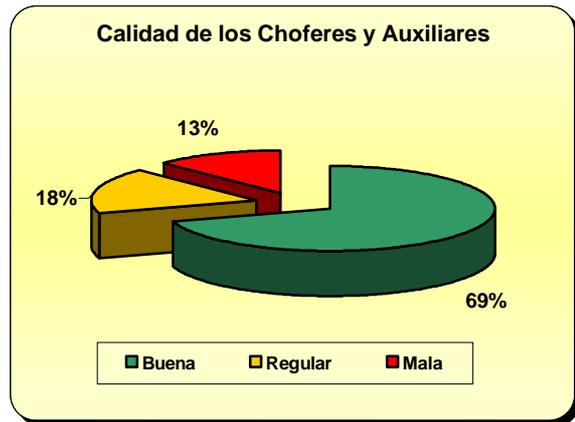
8.-¿Que elementos la hacen diferente de su Competencia?



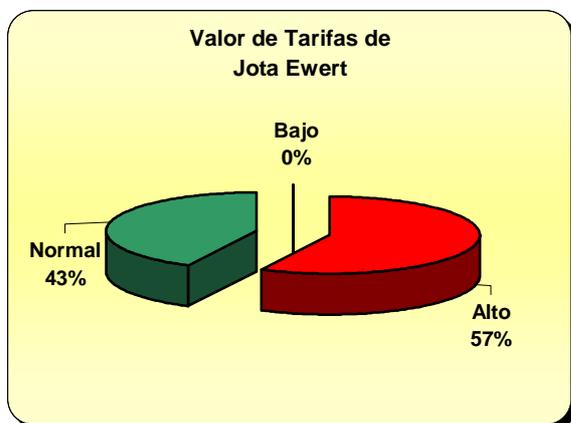
9.-¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Empresa de Buses Jota Ewert?



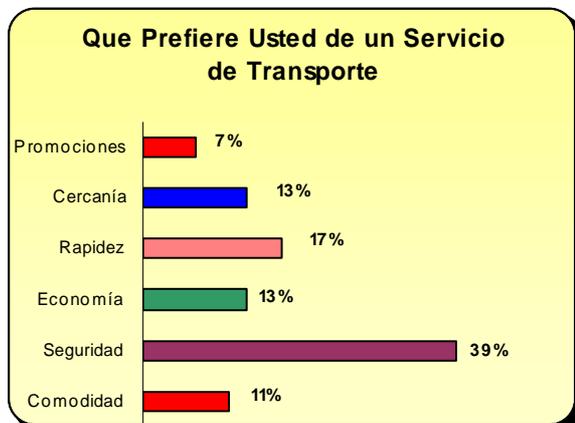
10.-¿Cómo es la calidad de los chóferes y auxiliares?



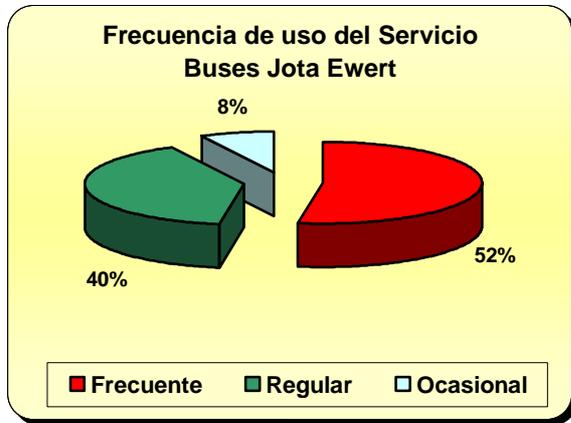
11.-¿El valor de la tarifa es:



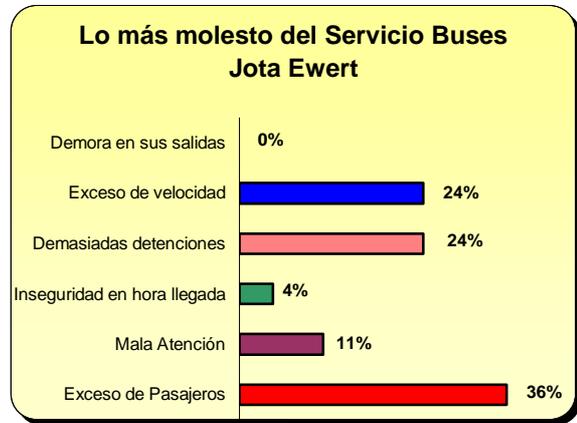
12.-¿Que prefiere de un servicio de transporte de pasajeros?



13.-¿Cada cuanto tiempo utiliza o solicita los servicios de Buses Jota Ewert?



14.-¿A qué molestias se ha visto expuesto?

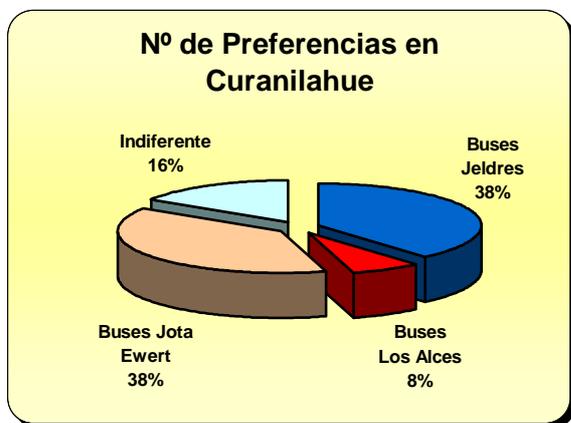


15. Evaluación del servicio a través de la metodología de Cliente Oculto durante los viajes:

- ⇒ Auxiliares buena atención.
- ⇒ Servicio de baños malos o fuera de servicio.
- ⇒ Coderas en mal estado.
- ⇒ Fundas manchadas y sucias.
- ⇒ No hubo inspección.
- ⇒ Limpieza interior deficiente (papeles, polvo, malos olores, etc.).

➔ LOCALIDAD DE CURANILAHUE

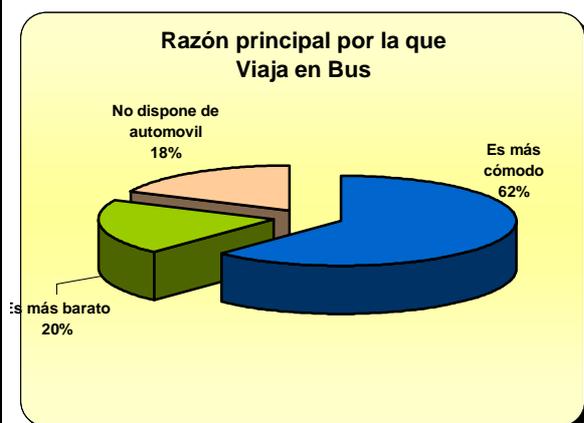
1.- Señale la empresa que usted más reconoce y prefiere del siguiente listado de Empresas del rubro de Transporte de Pasajeros.



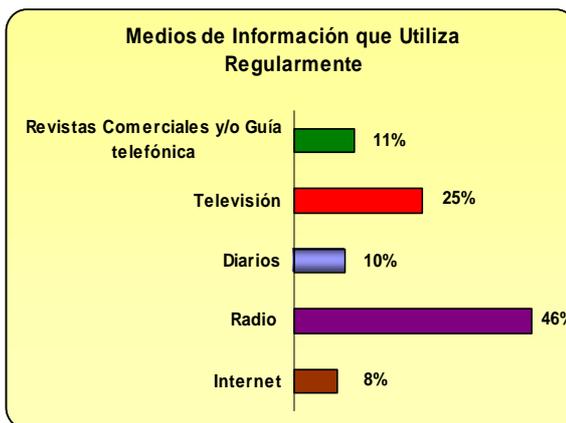
2.- ¿A que o cuales ciudades destino viaja regularmente?



3.- ¿Por qué razón viaja en Bus?



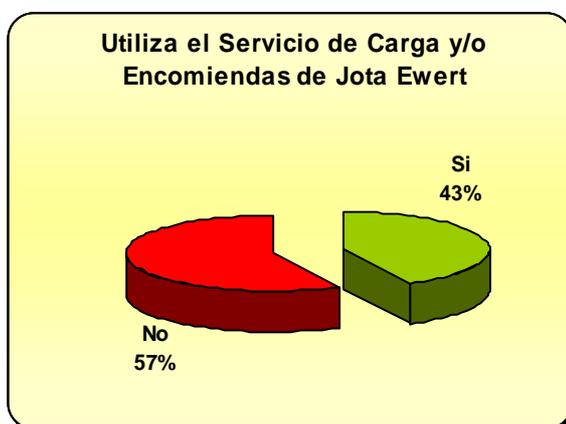
4.- ¿Que medios de información públicos utiliza comúnmente para informarse?



5.- ¿Cuál es la razón por la cual viaja?



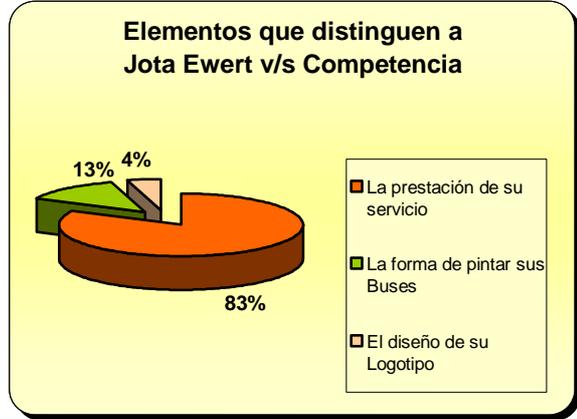
6.- ¿Utiliza el servicio de Carga y/o Encomiendas que presta Buses Jota Ewert?



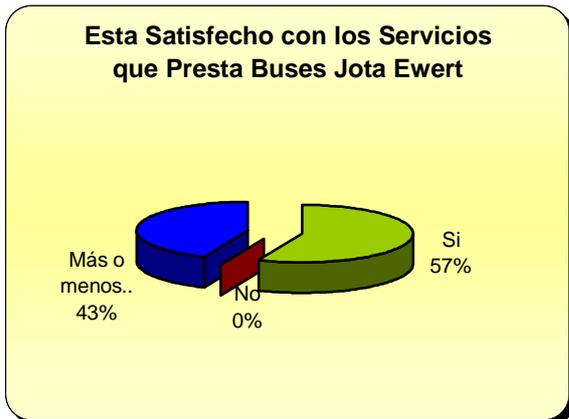
7.-¿La reconoce como una Empresa nacida en la Ciudad de Concepción?



8.-¿Que elementos la hacen diferente de su Competencia?



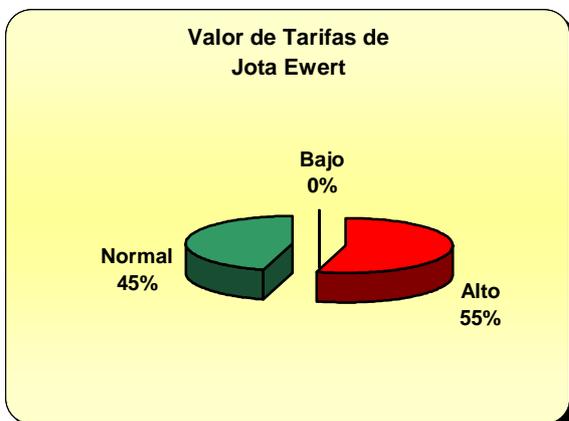
9.-¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Empresa de Buses Jota Ewert?



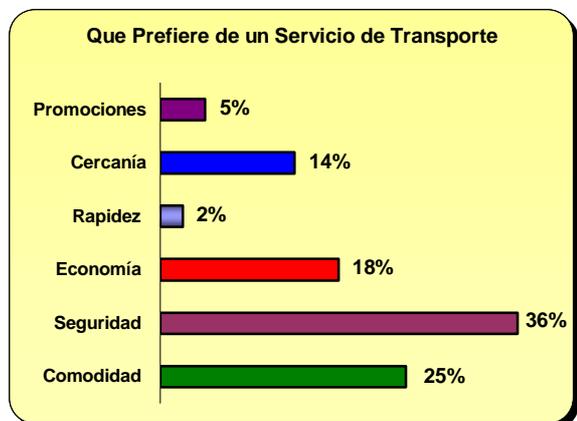
10.-¿Cómo es la calidad de los chóferes y auxiliares?



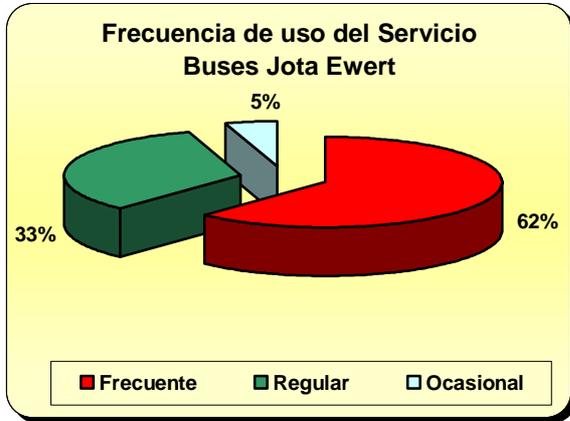
11.-¿El valor de la tarifa es:



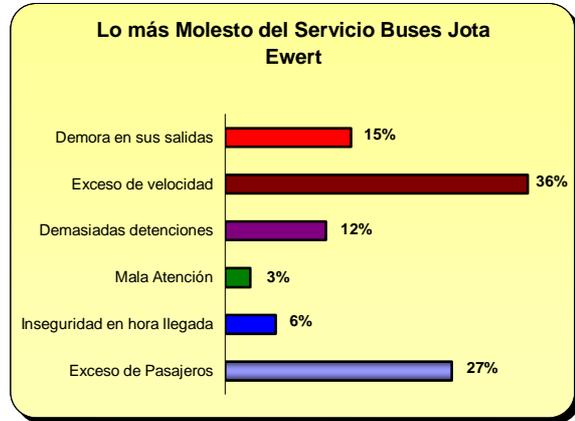
12.-¿Que prefiere de un servicio de transporte de pasajeros?



13.-¿Cada cuanto tiempo utiliza o solicita los servicios de Buses Jota Ewert?



14.-¿A qué molestias se ha visto expuesto?

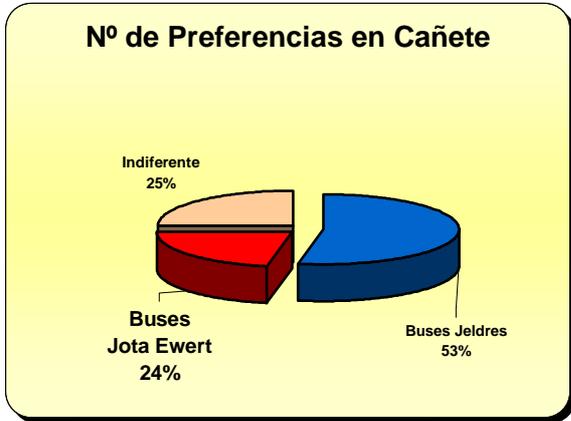


15. Evaluación del servicio a través de la metodología de Cliente Oculto durante los viajes:

- ⇒ Auxiliares no ayudan a bajar a la gente (principalmente mujeres y gente mayor de edad).
- ⇒ Servicio de baños malos o fuera de servicio.
- ⇒ Asientos deteriorados, faltan pisaderas, coderas de fierro, asientos no reclinables.
- ⇒ Buses viejos, Helados e incómodos para viajes largos.
- ⇒ No encienden televisor.
- ⇒ Auxiliares prepotentes con los estudiantes sin razón.
- ⇒ Limpieza interior deficiente (Fundas manchadas y sucias, papeles, polvo, etc.).
- ⇒ Maniobras inseguras al efectuar adelantamientos en curvas.
- ⇒ No hubo inspección.

➔ LOCALIDAD DE CAÑETE

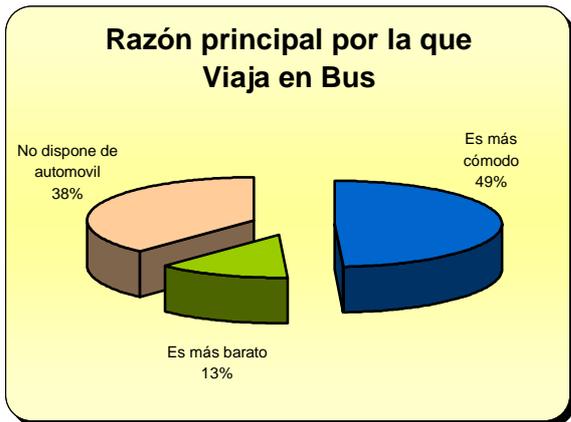
1.- Señale la empresa que usted más reconoce y prefiere del siguiente listado de Empresas del rubro de Transporte de Pasajeros.



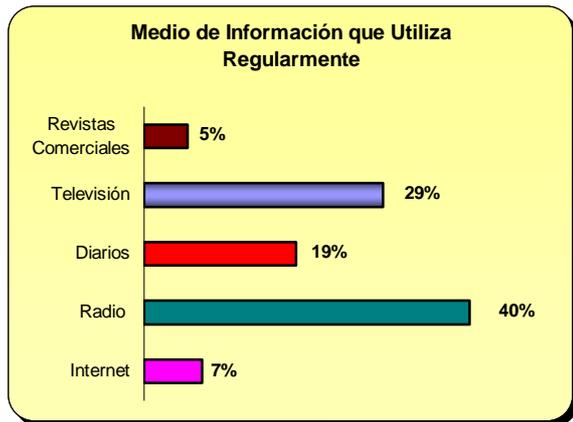
2.- ¿A que o cuales ciudades destino viaja regularmente?



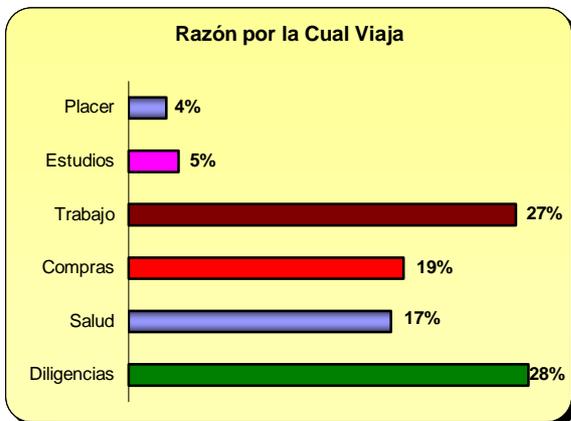
3.- ¿Por qué razón viaja en Bus?



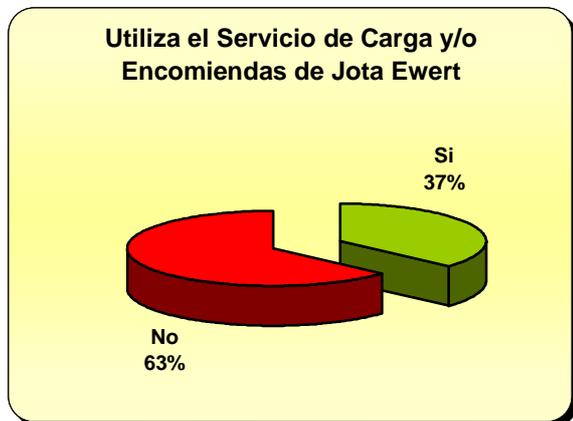
4.- ¿Que medios de información públicos utiliza comúnmente para informarse?



5.- ¿Cuál es la razón por la cual viaja?



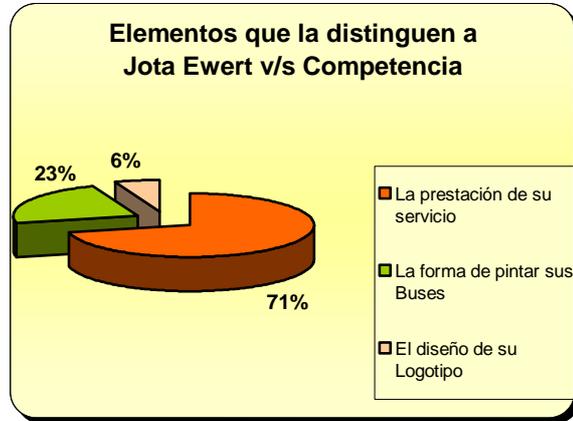
6.- ¿Utiliza el servicio de Carga y/o Encomiendas que presta Buses Jota Ewert?



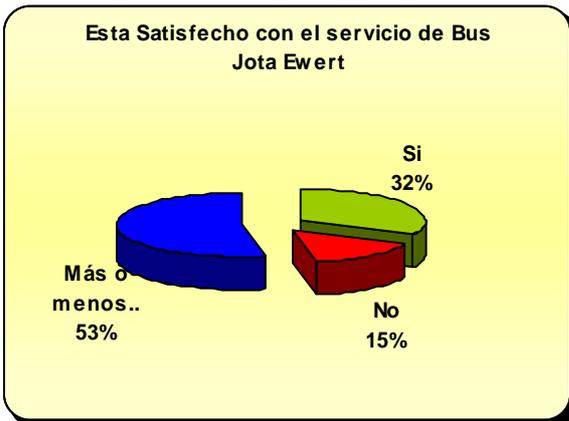
7.-¿La reconoce como una Empresa nacida en la Ciudad de Concepción?



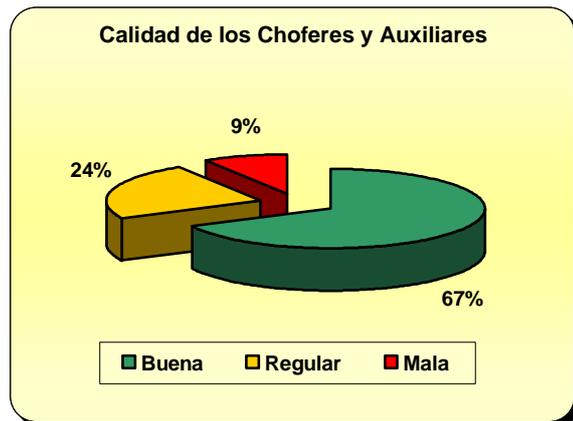
8.-¿Que elementos la hacen diferente de su Competencia?



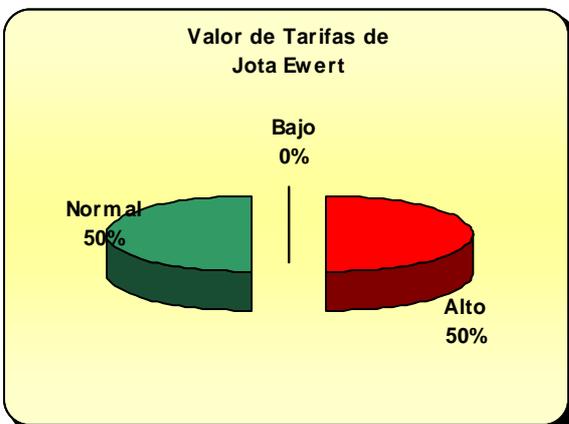
9.-¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Empresa de Buses Jota Ewert?



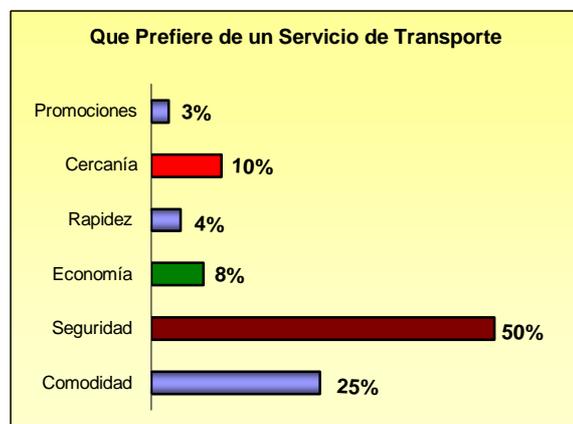
10.-¿Cómo es la calidad de los chóferes y auxiliares?



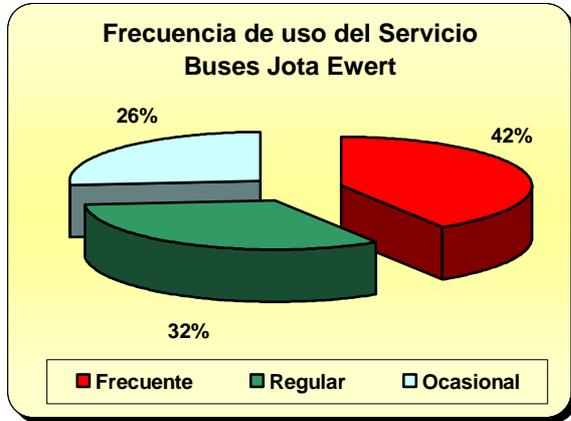
11.-¿El valor de la tarifa es:



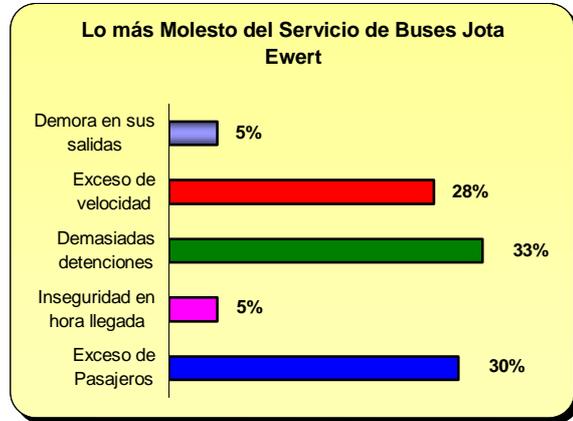
12.-¿Que prefiere de un servicio de transporte de pasajeros?



13.-¿Cada cuanto tiempo utiliza o solicita los servicios de Buses Jota Ewert?



14.-¿A qué molestias se ha visto expuesto?

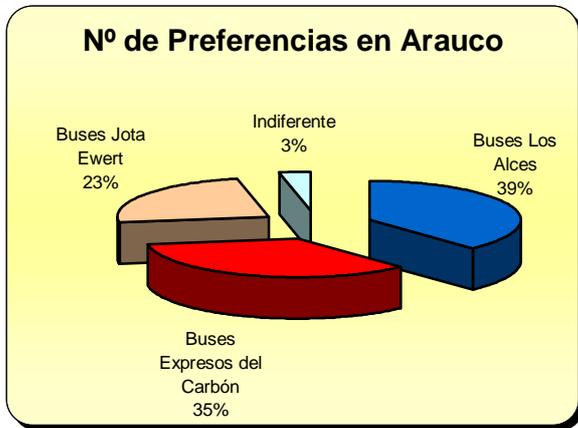


15. Evaluación del servicio a través de la metodología de Cliente Oculto durante los viajes:

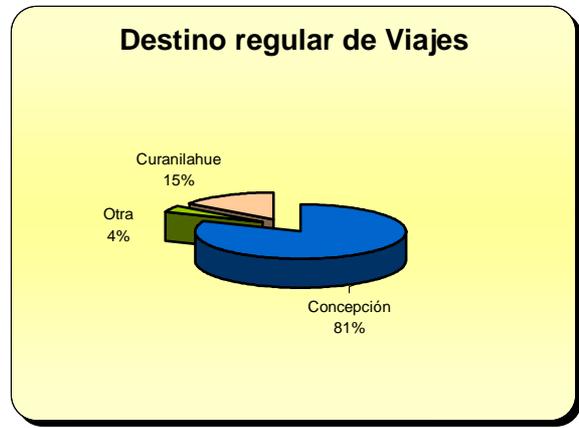
- ⇒ Auxiliares no ayudan a bajar a la gente (principalmente mujeres y gente mayor de edad).
- ⇒ Servicio de baños malos o fuera de servicio.
- ⇒ Asientos deteriorados.
- ⇒ Fundas manchadas y sucias.
- ⇒ Limpieza interior deficiente (papeles, polvo, etc.).

➔ LOCALIDAD DE ARAUCO

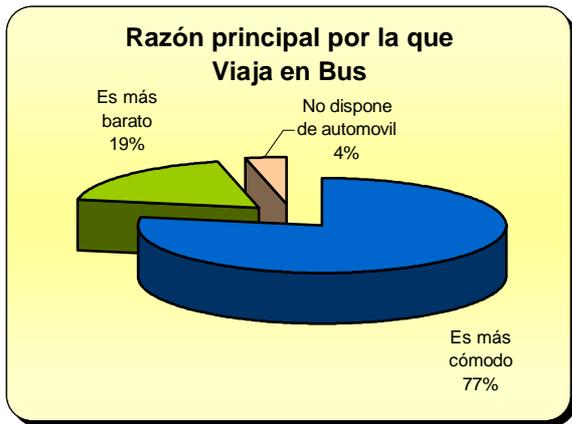
1.- Señale la empresa que usted más reconoce y prefiere del siguiente listado de Empresas del rubro de Transporte de Pasajeros.



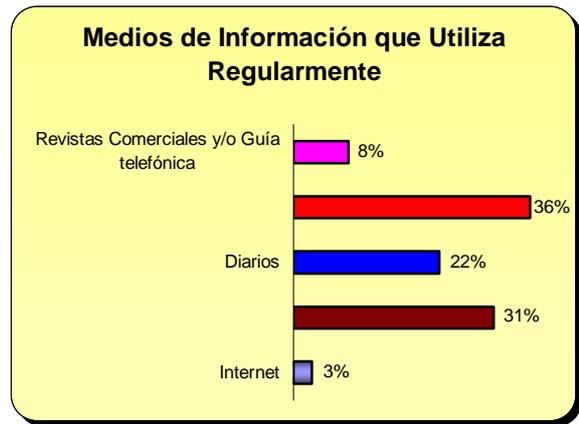
2.- ¿A que o cuales ciudades destino viaja regularmente?



3.- ¿Por qué razón viaja en Bus?



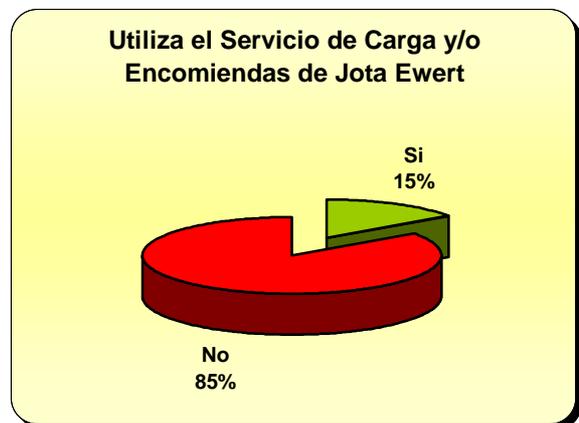
4.- ¿Que medios de información públicos utiliza comúnmente para informarse?



5.- ¿Cuál es la razón por la cual viaja?



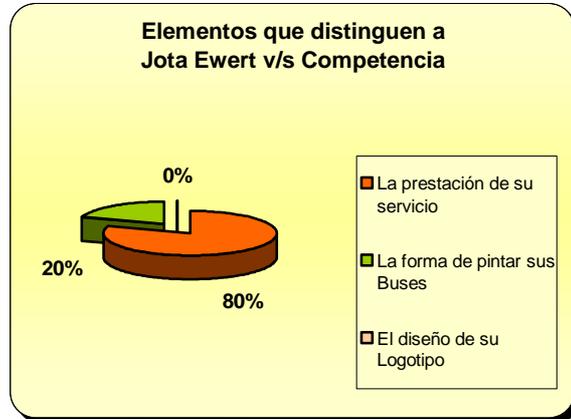
6.- ¿Utiliza el servicio de Carga y/o Encomiendas que presta Buses Jota Ewert?



7.-¿La reconoce como una Empresa nacida en la Ciudad de Concepción?



8.-¿Que elementos la hacen diferente de su Competencia?



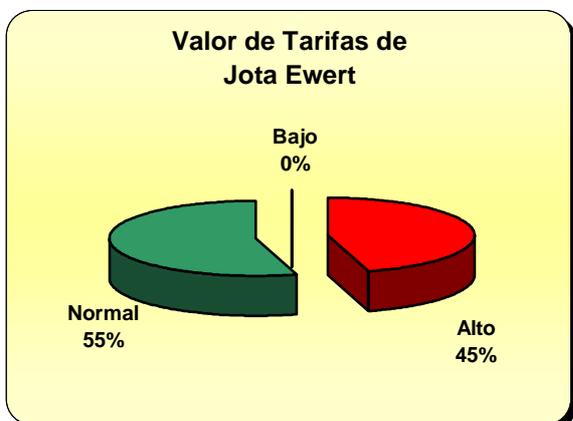
9.-¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Empresa de Buses Jota Ewert?



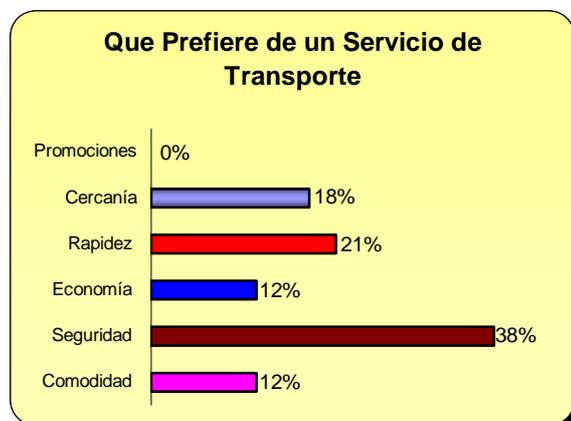
10.-¿Cómo es la calidad de los chóferes y auxiliares?



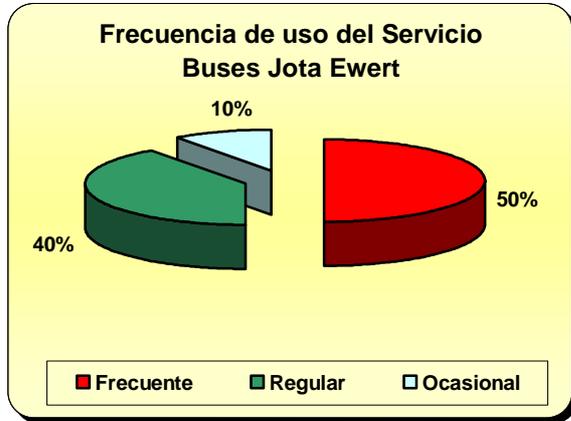
11.-¿El valor de la tarifa es:



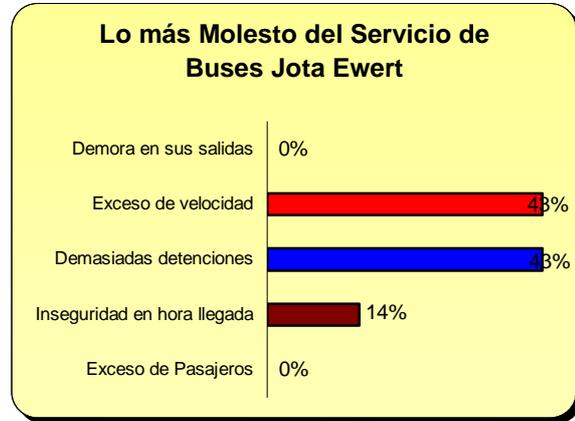
12.-¿Que prefiere de un servicio de transporte de pasajeros?



13.-¿Cada cuanto tiempo utiliza o solicita los servicios de Buses Jota Ewert?



14.-¿A qué molestias se ha visto expuesto?

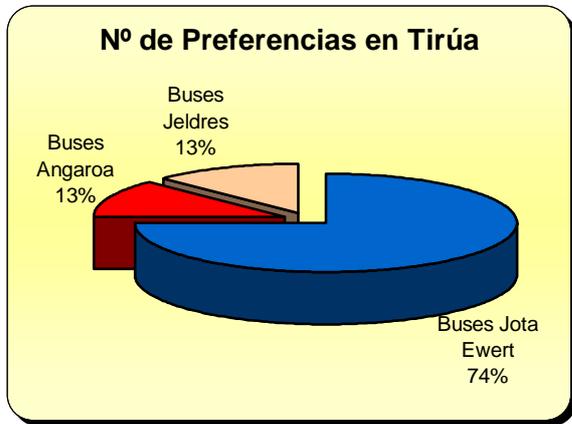


15. Evaluación del servicio a través de la metodología de Cliente Oculto durante los viajes:

- ⇒ Auxiliares buena atención.
- ⇒ Polvo y suciedad en interior de las ventanas.
- ⇒ No hubo inspección.
- ⇒ Altas detenciones en Laraquete.

➔ LOCALIDAD DE TIRUA

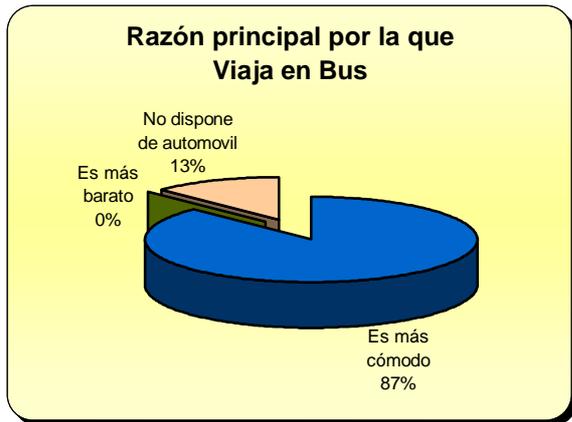
1.- Señale la empresa que usted más reconoce y prefiere del siguiente listado de Empresas del rubro de Transporte de Pasajeros.



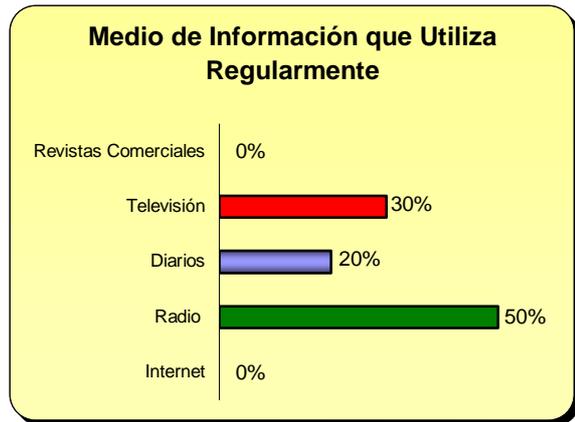
2.- ¿A que o cuales ciudades destino viaja regularmente?



3.- ¿Por qué razón viaja en Bus?



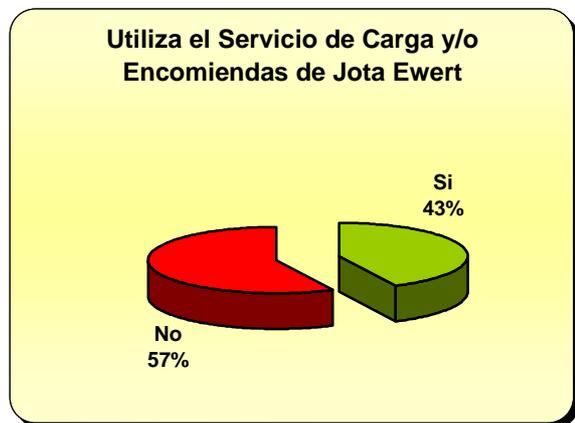
4.- ¿Que medios de información públicos utiliza comúnmente para informarse?



5.- ¿Cuál es la razón por la cual viaja?



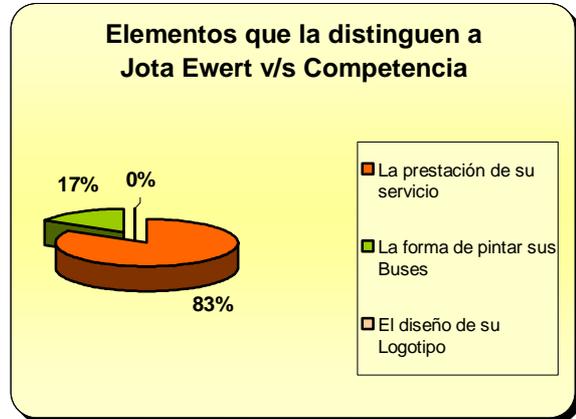
6.- ¿Utiliza el servicio de Carga y/o Encomiendas que presta Buses Jota Ewert?



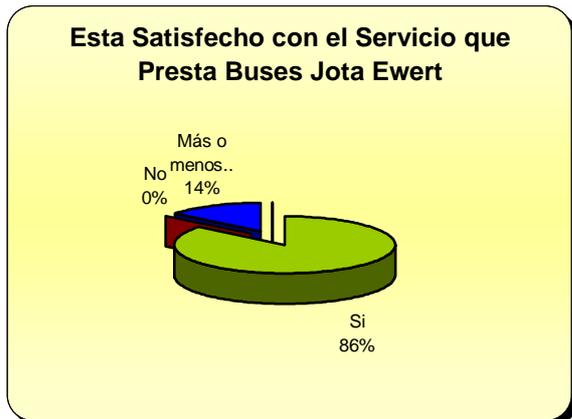
7.-¿La reconoce como una Empresa nacida en la Ciudad de Concepción?



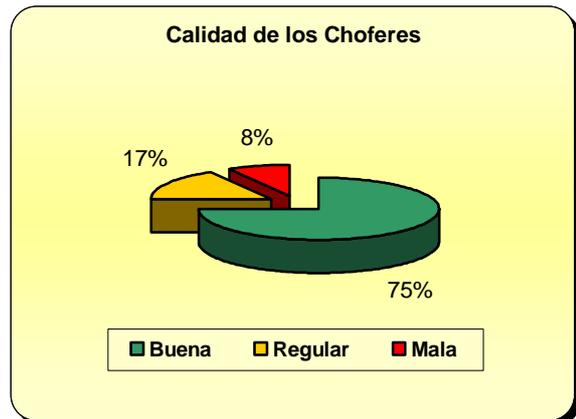
8.-¿Que elementos la hacen diferente de su Competencia?



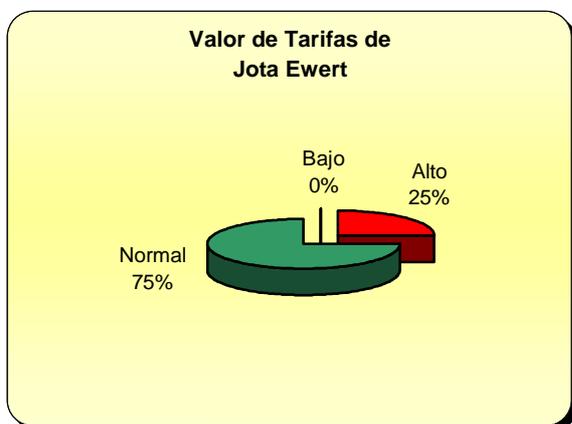
9.-¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Empresa de Buses Jota Ewert?



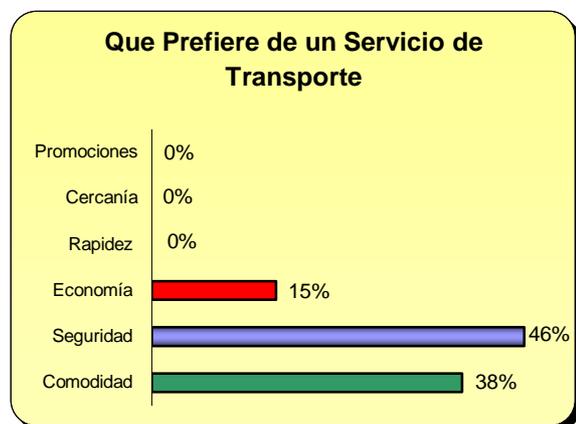
10.-¿Cómo es la calidad de los chóferes y auxiliares?



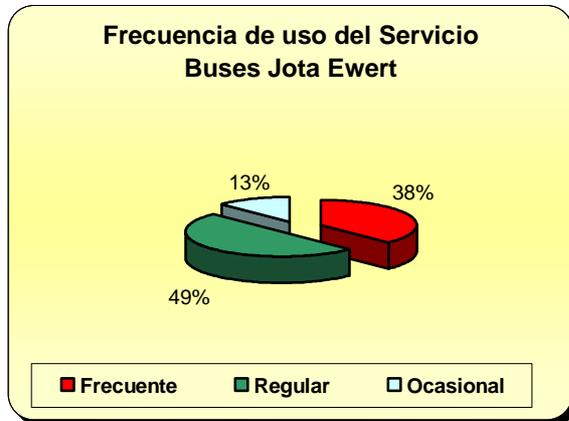
11.-¿El valor de la tarifa es:



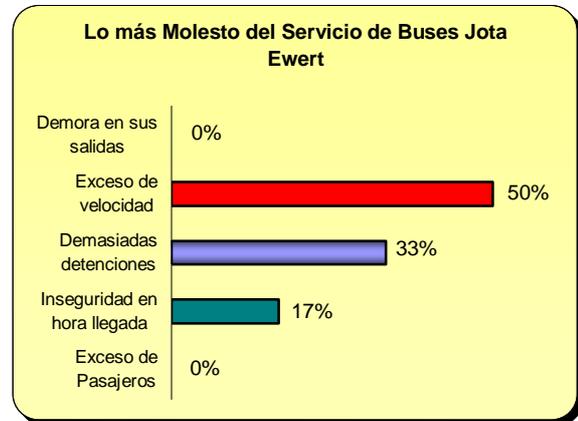
12.-¿Que prefiere de un servicio de transporte de pasajeros?



13.-¿Cada cuanto tiempo utiliza o solicita los servicios de Buses Jota Ewert?



14.-¿A qué molestias se ha visto expuesto?

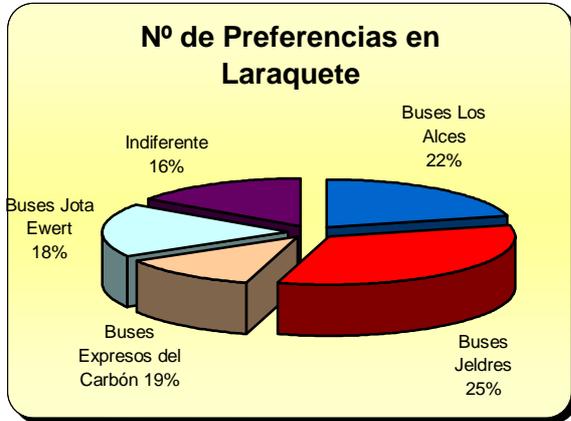


15. Evaluación del servicio a través de la metodología de Cliente Oculto durante los viajes:

- ⇒ Auxiliares buena atención.
- ⇒ Papeles y cigarreras llenas en interior de maquinas.
- ⇒ Malos los sistemas de asientos.
- ⇒ No hubo inspección.
- ⇒ No cuentan con sistema en Línea .
- ⇒ Alta detención en Cañete (aprox. 15 min.).

➔ LOCALIDAD DE LARAQUETE

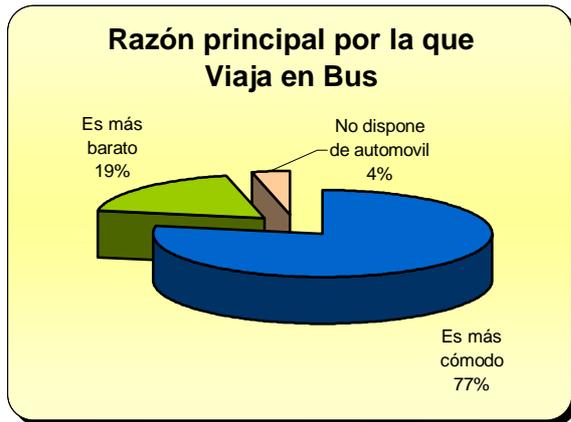
1.- Señale la empresa que usted más reconoce y prefiere del siguiente listado de Empresas del rubro de Transporte de Pasajeros.



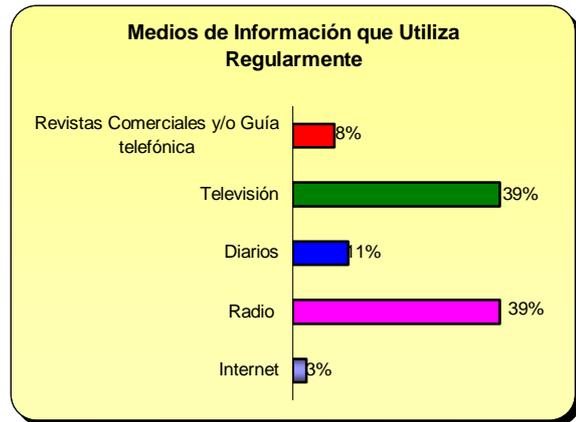
2.- ¿A que o cuales ciudades destino viaja regularmente?



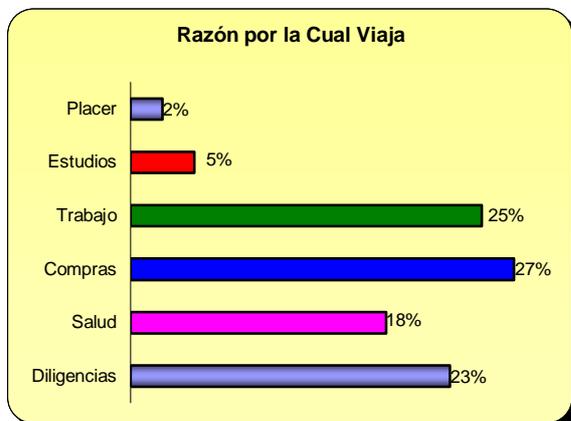
3.- ¿Por qué razón viaja en Bus?



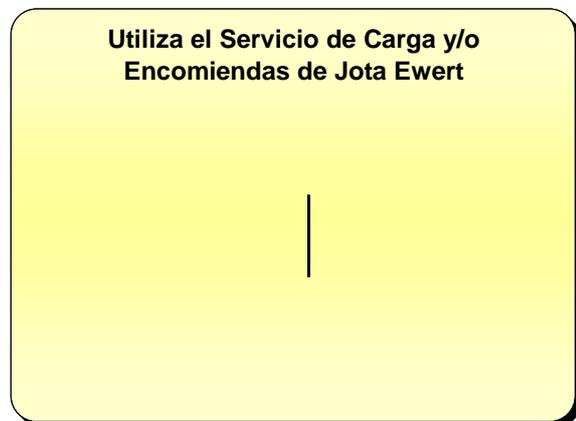
4.- ¿Que medios de información públicos utiliza comúnmente para informarse?



5.- ¿Cuál es la razón por la cual viaja?



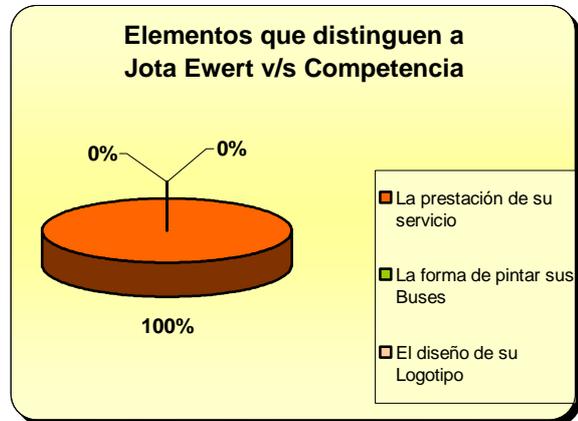
6.- ¿Utiliza el servicio de Carga y/o Encomiendas que presta Buses Jota Ewert?



7.-¿La reconoce como una Empresa nacida en la Ciudad de Concepción?



8.-¿Que elementos la hacen diferente de su Competencia?



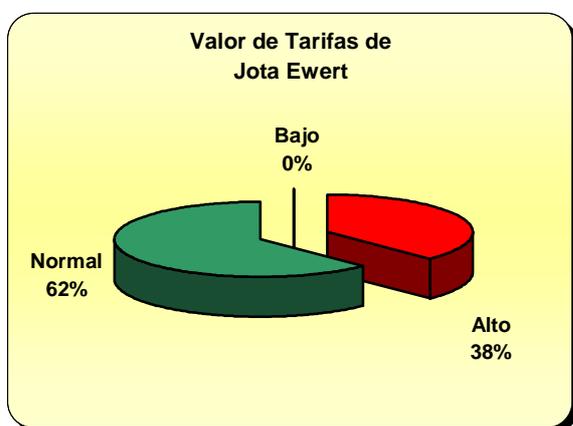
9.-¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Empresa de Buses Jota Ewert?



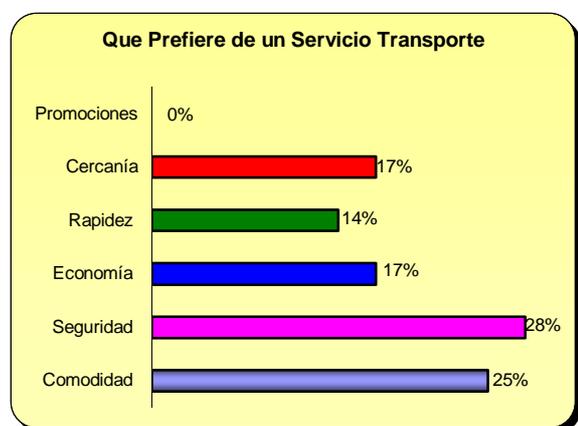
10.-¿Cómo es la calidad de los chóferes y auxiliares?



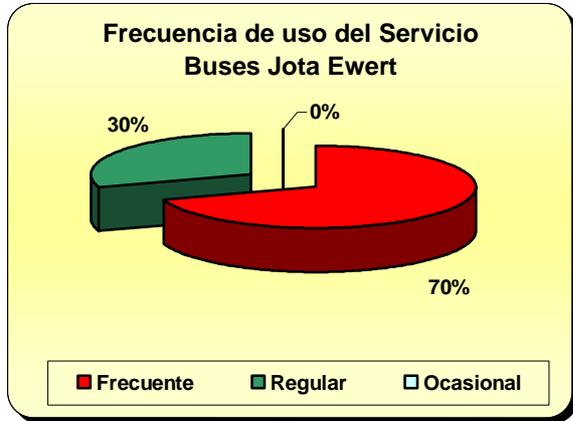
11.-¿El valor de la tarifa es:



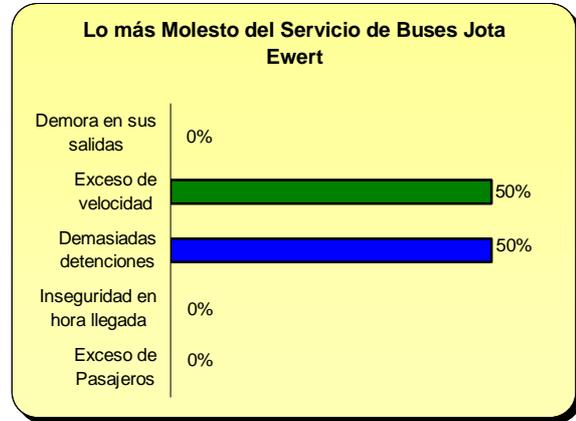
12.-¿Que prefiere de un servicio de transporte de pasajeros?



13.-¿Cada cuanto tiempo utiliza o solicita los servicios de Buses Jota Ewert?



14.-¿A qué molestias se ha visto expuesto?



15. Evaluación del servicio a través de la metodología de Cliente Oculto durante los viajes:

⇒ Auxiliares buena atención.

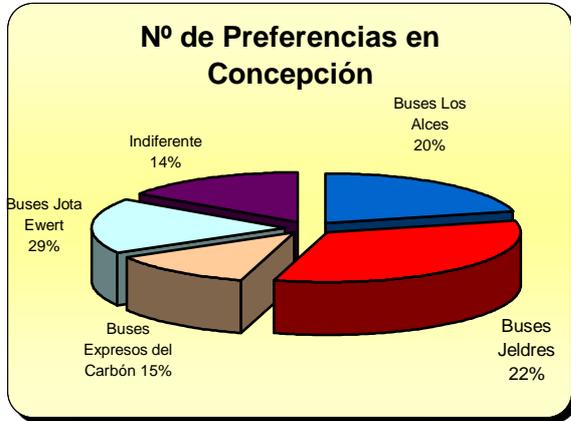
⇒ Personal del servicio come al interior del bus y esto provoca inseguridad en los pasajeros.

⇒ No cuenta con servicio de baños.

⇒ No hubo inspección.

➔ LOCALIDAD DE CONCEPCION

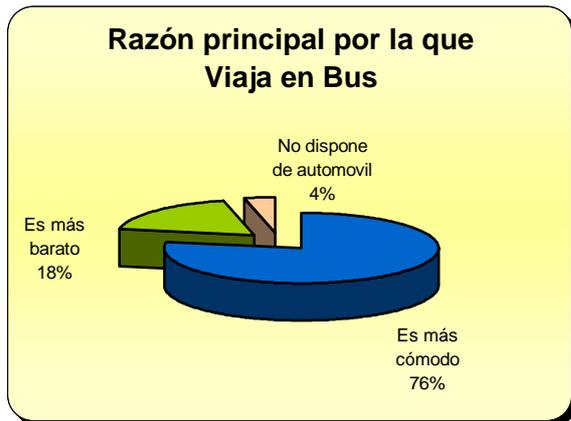
1.- Señale la empresa que usted más reconoce y prefiere del siguiente listado de Empresas del rubro de Transporte de Pasajeros.



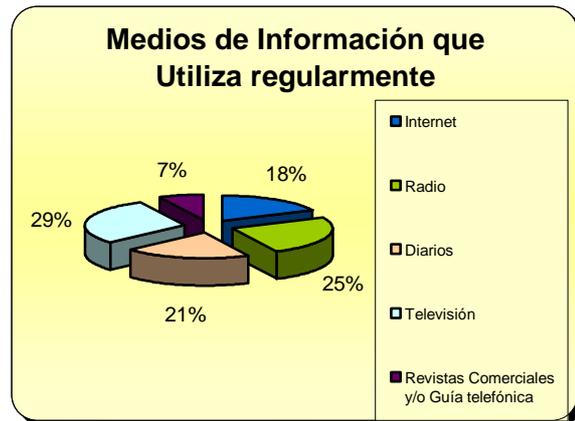
2.- ¿A que o cuales ciudades destino viaja regularmente?



3.- ¿Por qué razón viaja en Bus?



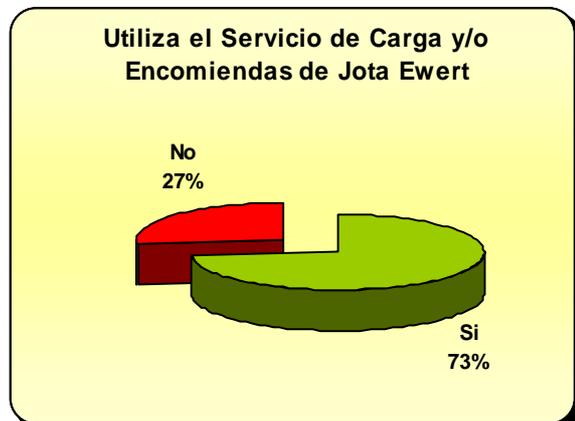
4.- ¿Que medios de información públicos utiliza comúnmente para informarse?



5.- ¿Cuál es la razón por la cual viaja?



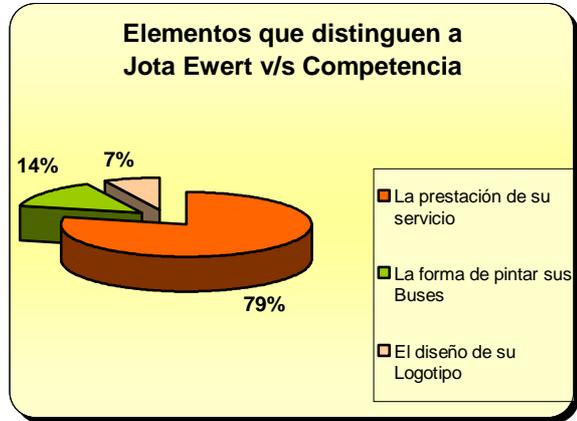
6.- ¿Utiliza el servicio de Carga y/o Encomiendas que presta Buses Jota Ewert?



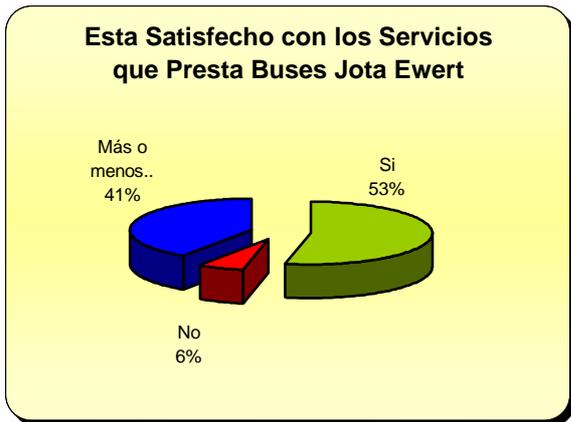
7.-¿La reconoce como una Empresa nacida en la Ciudad de Concepción?



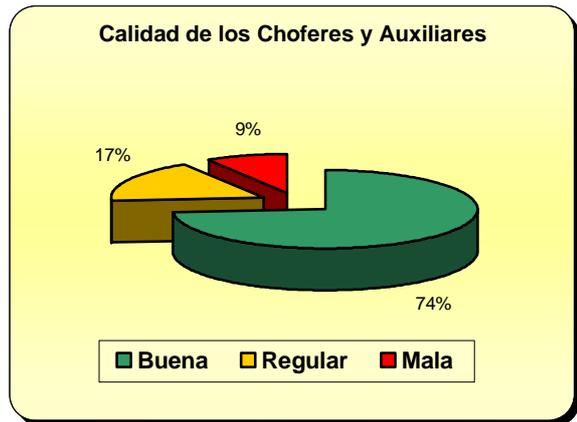
8.-¿Que elementos la hacen diferente de su Competencia?



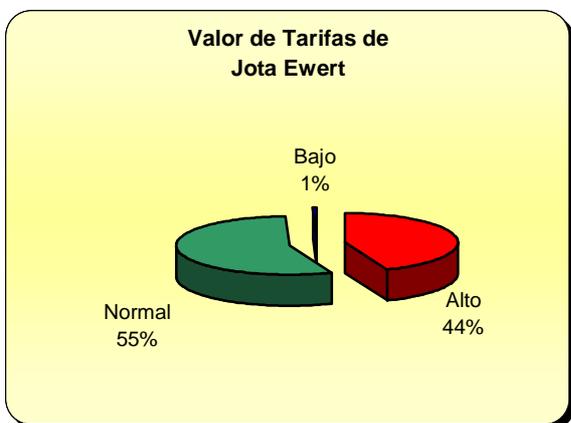
9.-¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Empresa de Buses Jota Ewert?



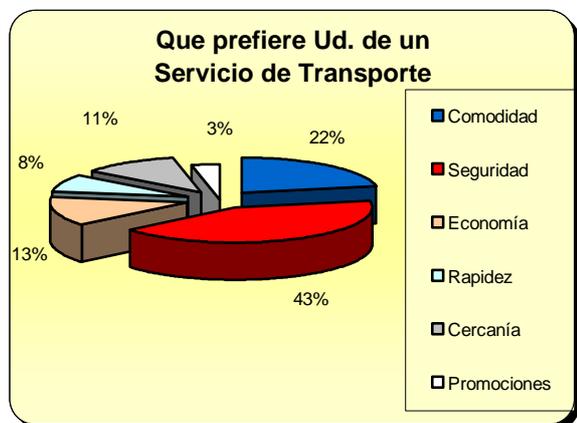
10.-¿Cómo es la calidad de los chóferes y auxiliares?



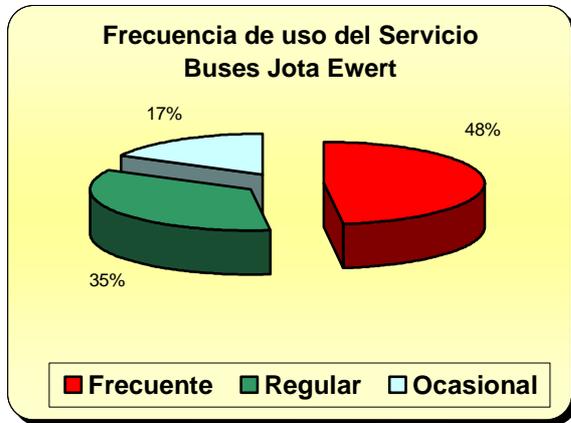
11.-¿El valor de la tarifa es:



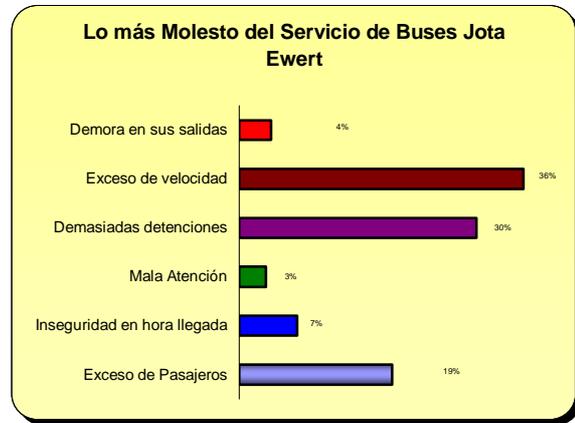
12.-¿Que prefiere de un servicio de transporte de pasajeros?



13.-¿Cada cuanto tiempo utiliza o solicita los servicios de Buses Jota Ewert?



14.-¿A qué molestias se ha visto expuesto?



15. Evaluación del servicio a través de la metodología de Cliente Oculto durante los viajes:

- ⇒ Auxiliares buena atención.
- ⇒ Papeles y cigarreras llenas en interior de maquinas.
- ⇒ Malos los sistemas de asientos.
- ⇒ No hubo inspección.
- ⇒ No cuentan con sistema en Línea .
- ⇒ Alta detención en Cañeta (aprox. 15 min.).
- ⇒ Mala ventilación al interior.
- ⇒ Vidrios sucios y polvo en el interior.
- ⇒ Atraso en las salidas del terminal

ANEXO N°3
“TEST DE ROBUSTEZ”

TEST DE ROBUSTEZ (Day. 1986)

Propone someter el plan a las siete preguntas siguientes:

Oportunidad:

¿El plan o el proyecto, representan realmente una ventaja competitiva defendible?

Validez:

¿Las hipótesis sobre las que está construido el plan son realistas Y cuál es la calidad de la información en la que se apoyan?

Factibilidad:

¿Tenemos los recursos financieros, humanos, el saber hacer (know how) y la voluntad de éxito necesarios?

Coherencia:

Los elementos del plan; ¿Son coherentes entre sí desde el punto de vista interno y en relación con las características del entorno?

Vulnerabilidad:

¿Cuáles son los riesgos y los factores que van a determinar el éxito o el fracaso?

Flexibilidad:

¿En qué medida estamos atrapados por nuestras elecciones? ¿Podemos posponer la elección, reducir nuestros compromisos, reconvertirnos, diversificar, desinvertir...?

Rentabilidad:

¿Cuál es el atractivo financiero real del proyecto? ¿La rentabilidad esperada es compatible con los objetivos prioritarios de la empresa?

ANEXO N°4

REVISIÓN BIBLIOGRAFICA SOBRE “POSICIONAMIENTO”

REVISIÓN BIBLIOGRAFICA DE POSICIONAMIENTO

Aunque fueron Al Ries y Jack Trout quienes crearon el término, entregando la definición considerada “oficial” hasta nuestros días, el posicionamiento ha sido estudiado, y redefinido por otros autores, quienes le han agregado sus propias visiones de Marketing y comunicación al concepto. Revisaremos la literatura existente en relación al posicionamiento y sus características, lo que nos permitirá delimitar su sentido y llegar a una definición integrada.

1.1 AI RIES Y JACK TROUT (1)

Los autores señalan que el posicionamiento es un nuevo enfoque de la comunicación social, basado en que vivimos en una sociedad en la que cada persona es agredida diariamente por un bombardeo de información fenómeno que se conoce con el nombre de sobre-comunicación ante el cual la única forma de protegerse es seleccionando parte de la información que llega a la mente. En general, las personas sólo aceptan aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias.

Los autores plantean que lo más importante es cambiar el esquema habitual de la comunicación, en que el emisor o el mensaje son relevantes y el receptor es secundario. Como sólo una parte mínima del mensaje llegará al

consumidor, hay que desentenderse del emisor y centrarse en el receptor, para averiguar su manera de percibir, y crear un mensaje que se adecue a ello. Intentar cambiar lo que hay en la mente no es en absoluto una estrategia eficaz, sí lo es adecuar nuestros intereses a lo que ya hay en ella.

Es así como Ries y Trout definen posicionamiento como “la toma de posición concreta y definitiva en la mente del o los sujetos en perspectiva a quienes se dirige determinada oferta u opción. De tal manera que frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares”.

1.2 DAVID OGILVY (2)

“Un publicista debe considerar qué posicionamiento pretende para su producto o servicio. Este término es muy popular entre los expertos del marketing, pero no hay dos que estén de acuerdo en su significado. Mi forma de definirlo es la siguiente: La función del producto y su destinatario. Podría haber posicionado Dove como un detergente para hombres con manos sucias, pero, en cambio, decidí hacerlo como el jabón de tocador para mujeres con piel seca. Después de 25 años, sigue siendo eficaz”.

1.3 PHILLIP KOTLER (3)

Este autor orienta su definición de posicionamiento hacia el marketing: “Los pasos claves de la mercadotecnia de mercado meta son la segmentación de los

mercados, la selección de los mercados meta y el posicionamiento en el mercado”.

“Una vez que la compañía haya decidido en cuales segmentos del mercado entrar, debe decidir qué posiciones quiere ocupar en estos segmentos. La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen de acuerdo a atributos importantes: el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia”.

“Los consumidores están saturados con información acerca de los productos y servicios. Para simplificar la toma de decisiones de compra, organizan los productos en categorías: posicionan en sus mentes productos, servicios y compañías. La posición de un producto es un conjunto complejo de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen acerca de un producto en comparación con los de la competencia”.

“Los consumidores posicionan productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Pero ellos no quieren dejar el posicionamiento del producto a la casualidad. Planean posicionamientos”.

1. 4 KLEPPNER (4)

“Posicionamiento es un término que designa el hecho de colocar un producto dentro del estilo de vida del consumidor”.

“Para enfocar el problema del posicionamiento se debe tener en cuenta las siguientes preguntas:

- A) ¿Qué posición, si la hay, tenemos ya en la mente del prospecto?
- B) ¿Qué posición debemos tener?
- C) ¿A cuales compañías debemos superar para establecer esa posición?
- D) ¿Contamos con el presupuesto suficiente de mercadotecnia para ocupar y mantener esa posición?
- E) ¿Tenemos el coraje suficiente para apegarnos a un concepto de posicionamiento consistente?
- F) Nuestro enfoque creativo, ¿se equipara con nuestra estrategia de posicionamiento?”.

1.5 MONICA HERRERA (5)

Entrega una visión comunicacional del término: “Usado ampliamente en la década de los setenta, la teoría de posicionamiento se basa en los aportes teóricos de la psicología social. Posicionamiento es tomar posición o ubicación en la mente de los consumidores.

“En otras palabras, el posicionamiento debe resolver la pregunta ¿Cómo queremos ser percibidos por los consumidores?”.

La base psicológica de esta teoría la constituyen dos comprobaciones de la psicología experimental:

a) La mente humana actúa por referencia, es decir, vamos mentalmente archivando datos o informaciones, agrupándolos, según tengan relación entre sí. Por ejemplo, las dueñas de casa conocían y tenían la vivencia de los que era jabón para lavar. Esto quiere decir que en su mente existía la categoría “jabón de lavar”. Cuando aparecieron los detergentes, una nueva categoría, fueron archivados mentalmente en la categoría de “jabones de lavar”, es decir, en referencia a lo ya conocido, hasta que surgieron tantos detergentes que la mente de la dueña de casa creó una nueva categoría “detergentes”.

b) Vivimos en un mundo con millones de estímulos de comunicación diarios; la mente se defiende a través de un filtro que nos impide recordarlo todo. De hecho, no podemos recordar en general más de cinco marcas por categoría y la mayor o menor capacidad de recordación está en estrecha relación con nuestras vivencias”.

1.6 LUIS BASSAT (6)

“Para encontrar el posicionamiento correcto, debemos interrogar al producto hasta que confiese todas sus características vendedoras, para descubrir la diferencia más relevante que podamos usar, para hacerlo más creíble”.

“Hay casos en que se ha demostrado que un trabajo creativo en el posicionamiento estratégico no sólo ha contribuido a dar un nuevo sentido a las marcas, sino que las ha renovado. Les ha dado una nueva vida”.

“Un excelente ejemplo de posicionamiento de un producto es el de los relojes Swatch. La industria relojera suiza atravesaba momentos difíciles por la fuerte competencia oriental y decidió apostar directamente por una ventaja diferencial en el posicionamiento del producto, en lugar de inventarla en la publicidad. De esta necesidad nació un producto que ya ha entrado en la historia del marketing del siglo XX”.

NOTAS

1. RIES, AL y TROUT, JACK, “Posicionamiento”.
2. OGILVY, DAVID, “Ogilvy y publicidad”.
3. KOTLER, PHILLIP, “Mercadotecnia”.
4. KLEPPNER, OTTO, “Publicidad, 2ªParte”.
5. HERRERA, MONICA, “Publicidad, Técnicas y Métodos en Chile”.
6. BASSAT, LUIS, “El libro rojo de la publicidad”.

ANEXO N°5

“MERCADO OBJETIVO ABARCADO POR LA EMPRESA”

MERCADO OBJETIVO ABARCADO POR LA EMPRESA

Una empresa puede dirigirse atender un nicho de mercado en particular, el cual puede definirse geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de la línea de productos. Las actuales condiciones de la competencia que imperan en la región y en el mercado nacional del transporte, resulta poco exitoso para la empresa Jota Ewert abarcar la totalidad de mercado, dado que provocaría la pérdida de eficiencia en la administración de una mezcla comercial.

Uno de los objetivos del plan de marketing es establecer objetivos, estrategias y tácticas para aumentar la eficiencia de la empresa en el segmento de mercado en el que se desea competir, por lo que es necesario conocer este segmento.

La elección del mercado objetivo abarcado por la empresa fue realizada en función de una decisión personal de su primer dueño, oriundo de la zona, el cual captó la necesidad de transporte de pasajeros para las principales localidades a las cuales atiende actualmente la empresa. Por la naturaleza del servicio, actualmente no se aplican ningún tipo de criterio anexo de segmentación del mercado de consumidores, dirigido a satisfacer sus necesidades de transporte.

La empresa de un comienzo se dedicó al transporte de pasajeros, adquiriendo una basta experiencia en la prestación de este tipo de servicios, así durante un largo periodo, basó sus operaciones al transporte Interurbano de pasajeros, lo que permitió situar a la marca Jota Ewert en una muy buena posición

dentro del mercado regional. Sin embargo, con el paso del tiempo, en vista de la competitividad del mercado y de los recursos que poseía la empresa, se transformó en una necesidad ampliar sus recorridos y otorgar una mayor variedad de servicios, por lo que se comenzó a operar en el servicio de carga y/o encomiendas. No obstante, se comenzó a perder la orientación que anteriormente tenían respecto a los servicios de transporte de pasajeros, perdiendo terreno en el desarrollo de este servicio. Además, esta situación trajo consigo una pérdida del posicionamiento de mercado que habían logrado obtener, razón por la cual, luego que han pasado un par de años de su introducción al mercado de transporte, aún no es posible lograr una buena posición en el mercado con dichos servicios.

Por tanto, una vez que se han definido el mercado objetivo, la empresa debe elegir el posicionamiento a adoptar en cada segmento. Con respecto a esta decisión se enfocara el establecimiento del programa de marketing.