

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE SASUR



Edith Pereyra de la Rosa
Francisco Iván Hernández Cuevas
Instituto Tecnológico de Mérida (México)

SASUR es una empresa de servicios de asesoría y mantenimiento en aguas residuales, ubicada en el Estado de Yucatán (México), que inició sus operaciones en mayo de 1991. La empresa es pionera en pipas de agua potable y se enfrenta a un mercado altamente competitivo donde actúan numerosos y fuertes rivales como, por ejemplo, Xa Tech, Procilsa del Sureste, COPSA o Rejón Servicios.

Actualmente ofrece los servicios de limpieza y mantenimiento de aguas residuales a empresas y a particulares, aunque sus clientes principales son las empresas. Algunas de las empresas a las que ofrece estos servicios son oficinas de gobierno, empresas dedicadas al transporte de personas, supermercados y algunos restaurantes.

La alternativa que se está siguiendo es la de ofrecer a las empresas dos tipos de planes: 1) un plan correctivo que ofrece un servicio extensivo y profundo de limpieza y, 2) a partir de que haya un plan de mantenimiento, un servicio menor que se realice una vez al mes o al bimestre.

Este plan ofrece un beneficio para ambas partes ya que a los clientes les permite minimizar los gastos generados por los servicios de limpieza, ya que el plan de mantenimiento es más económico que el correctivo, y con él se pueden planear las sesiones de trabajo con tiempo para que la empresa cliente no tenga la necesidad de servicios de urgencia.

Este tipo de servicio, le permite a SASUR tener un cliente que requerirá el servicio constantemente lo cual significa un ingreso mensual o bimestral asegurado, además de mantener una cartera de clientes fidelizada.

Para lograr este objetivo, la empresa está siguiendo una política de calidad en el servicio y concienciación del cliente. Por una parte, la alta calidad en el servicio le da una buena imagen a la empresa, reconocimiento ante otros clientes y diferenciación frente a sus competidores. Por otra parte, la concienciación de los clientes, tanto actuales como potenciales, hará posible una mayor propensión de estos a utilizar los planes de mantenimiento a corto plazo.

Otra política que está siguiendo la empresa es la de imagen de sus empleados. Esta cuestión se refiere principalmente al aspecto de las personas que ofrecen el servicio de limpieza. Se pretende romper con la preconcepción que se tiene de la imagen del trabajador que se dedica al saneamiento de pozos. Para ello, los empleados tienen el equipo de seguridad e higiene necesario para realizar el trabajo y se les está capacitando para que lo utilicen en todo momento y se responsabilicen de sí mismos.

Por el momento, todas las empresas que forman parte de la cartera de clientes de SASUR han sido contactadas de manera personal por el dueño de la empresa. Algunas han sido contactadas por recomendaciones y las demás un ingeniero cualificado ha ido a contactarlas. En el futuro se pretende asignar a un encargado para estas tareas.

Para llevar a cabo esta estrategia, la empresa se encuentra con algunos problemas internos, como por ejemplo, los controles de costos (en combustibles, herramientas, etc.), la responsabilización de los

empleados en cuestiones de seguridad e higiene en el trabajo, la alta rotación de personal (la antigüedad máxima de los trabajadores no supera los 3 años) y los problemas de capacitación inicial (1 mes) o de cambios posteriores en la misma.

Desde el punto de vista externo, además de la alta competencia antes comentada, aparece el problema de la dificultad de localización de los domicilios de los clientes o la falta de concienciación de los clientes acerca de la necesidad del servicio.

Pregunta: Identificar el tipo de estrategia competitiva que persigue la empresa, sus fuentes y riesgos principales.