



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MODELO DELTA COMO ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE
MERCADO DE LA IMPORTADORA V&R

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad, Marketing

Autor:

XAVIER ALEXANDER VILLACÍS RODRÍGUEZ

Director:

MG. ANDREA DEL CARMEN GONZÁLEZ BUCHELI

Ambato-Ecuador

Febrero 2019

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO DELTA COMO ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE
MERCADO DE LA IMPORTADORA V&R

Línea de Investigación:

Calidad, productividad, eficiencia y/o competitividad, Marketing

Autor:

XAVIER ALEXANDER VILLACÍS RODRÍGUEZ



BIBLIOTECA

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

CALIFICADORA

f.

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr.

CALIFICADOR

f.

Marco Jacobo Cisneros Martinez, Mg.

CALIFICADOR

f.

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f.

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.



SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato-Ecuador

Febrero 2019

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **XAVIER ALEXANDER VILLACÍS RODRÍGUEZ**, con **CC. 180445680-2**, autor del trabajo de graduación intitulado: “**MODELO DELTA COMO ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LA IMPORTADORA V&R**”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, Febrero 2019.



XAVIER ALEXANDER VILLACÍS RODRÍGUEZ

CC. 180445680-2

AGRADECIMIENTO

A mi tutora MG. ANDREA DEL CARMEN GONZÁLEZ BUCHELI por su incondicional apoyo, guía, paciencia y comprensión, durante esta magnífica travesía de mi proyecto de investigación.

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a mi padre, madre, hermanas y mi abuelita que se encuentra en el cielo, ya que han sido mi fuente de inspiración para poder seguir cada día adelante y poder culminar mis estudios con éxito.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como fin desarrollar un modelo Delta como estrategia de posicionamiento de mercado de la Importadora V&R, puesto que existe disminución en el volumen de ventas, reducción de utilidades, pérdida de clientes y limitado crecimiento empresarial. El estudio utilizó un enfoque mixto, es decir, un enfoque cualitativo – cuantitativo, cuyos enfoques permiten identificar y cuantificar las necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales que compraron en la Importadora V&R para poder comprobar el problema objeto de estudio. Para identificar dichos aspectos, fue necesario aplicar una encuesta a los clientes de la empresa para la recolección de datos acerca de la situación actual en la que se encuentra. La propuesta presenta un modelo Delta a fin de subsanar las diferentes inconsistencias encontradas en la empresa, crear un vínculo estrecho con el cliente definiendo las necesidades del consumidor, segmentar el mercado, e identificar la capacidad y las competencias que posee la empresa para ofrecer soluciones y brindar asistencia integral en beneficio de la empresa y de los clientes.

Palabras Claves: modelo Delta, estrategia, posicionamiento, mercado, enfoque.

ABSTRACT

The aim of this study is to develop a Delta model as a market positioning strategy of V&R Importer since there is a decrease of sales volume, reduction of utilities, loss of clients and limited company growth. The study used a mixed approach that is both qualitative and quantitative, which made it possible to identify and quantify the needs and preferences of the current and potential clients who have shopped at V&R Importer in order to assess the problem being examined. To identify this problem, it was necessary to survey the clients of the company to collect data about its current situation. A Delta model is proposed in order to address the different inconsistencies found in the company, create a closer connection with clients by defining their needs segment the market and identify the capacity and abilities of the company in order to offer solutions and provide complete assistance to the company and its clients.

Key words: Delta model, strategy, positioning, market, approach.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS	xi
TABLAS	xi
GRÁFICO	xi
FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Contextualización	2
1.3.1. Macro	2
1.3.2. Meso	3
1.3.3. Micro.....	4
1.5. PROGNOSIS.....	5
1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.7. INTERROGANTES	7
1.8. DELIMITACION DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	7
1.9. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.10. OBJETIVOS	8

1.10.1 Objetivo general.....	8
1.10.2 Objetivo específico.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ESTADO DEL ARTE	9
2.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	11
2.2.1 Marco conceptual variable independiente	12
2.2.2 Modelo delta.....	12
2.3 Marco conceptual variable dependiente.....	17
2.3.1 Estrategias de posicionamiento	17
2.3.2 Posicionamiento de mercado	18
CAPÍTULO III	21
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
3.1. Enfoque de la investigación	21
3.2. Modalidad básica de la investigación	21
3.2.1. Investigativa bibliográfica	21
3.2.2. Investigación de campo	22
3.3. Nivel o tipo de investigación	22
3.3.1 Investigación inductivo-deductivo	22
3.4. Diseño de la investigación	22
3.4.1 Exploratorio secuencial.....	22
3.5. Fuentes de investigación.....	23
3.6. Técnica.....	23
3.7. Instrumento	23
3.8 Población y muestra	24
CAPÍTULO IV.....	25
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	25

4.1 RESULTADO DE LA ENCUESTA	25
CAPITULO V	36
5. PROPUESTA.....	36
5.1. Introducción	36
5.2 Aplicación del Modelo Delta a la Importadora V&R	36
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	56

INDICE DE GRAFICOS

TABLAS

Tabla 2. 1: Contribuciones del modelo delta.....	15
Tabla 5. 1: Métrica del Proyecto	50

GRÁFICO

Gráfico 1.1: Árbol de problemas.....	5
Gráfico 2. 1: Categorías fundamentales de la variable independiente	11
Gráfico 2. 2: Categorías fundamentales de la variable dependiente	11
Gráfico 2. 3: Categorías fundamentales de la variable dependiente	12
Gráfico 2. 4: Modelo Delta.....	14
Gráfico 4. 1: Género	25
Gráfico 4. 2: Nivel Instrucción.....	26
Gráfico 4. 3: Edad.....	27
Gráfico 4. 4: Nivel de ingresos.....	28
Gráfico 4. 5: Frecuencia de compra	29
Gráfico 4. 6: Precio de los productos	30
Gráfico 4. 7: Motivo de compra	31
Gráfico 4. 8: Calificación del servicio.....	32
Gráfico 4. 9: Recomendación de compra	33
Gráfico 4. 10: Empresas con servicio similar.....	34

FIGURAS

Figura 5. 1: Planteamiento de Propuesta para Importadora V&R	37
Figura 5. 2: Interrogantes de los ángulos del triángulo estratégico.....	37
Figura 5. 3: Alineación.....	41

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está enfocado al desarrollo de un modelo DELTA para lograr el posicionamiento de la importadora V&R en el mercado, cuya estrategia fundamental es el fortalecimiento del vínculo con el cliente y ponerlo como eje central de todas las operaciones.

CAPÍTULO I.- se describe el planteamiento del problema, contextualización macro, meso y micro, el análisis crítico, pronóstico, interrogantes, justificación y objetivos a cumplirse en la investigación.

CAPÍTULO II.- está compuesto por el estado del arte, en el que se consideran los aportes de diferentes autores en el tema de estudio y su impacto en el presente trabajo; y, el marco teórico en el que se abordan las categorías fundamentales que sustentan la investigación.

CAPÍTULO III.- se aborda la metodología, los instrumentos y técnicas utilizadas para la recolección de información, la población y muestra objeto de estudio.

CAPÍTULO IV.- consta del análisis e interpretación de resultados obtenidos a través de la aplicación de las técnicas de recolección de información.

CAPÍTULO V.- se desarrolla la propuesta de solución, la misma que consta de un modelo eficiente que pretende el posicionamiento sostenible de la empresa en el tiempo.

CAPÍTULO VI.- se detallan las conclusiones y recomendaciones a las que se llega una vez finalizado el trabajo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

Modelo Delta como estrategia de posicionamiento de mercado en la Importadora V&R.

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas independientemente de su tamaño y giro de negocio se enfrentan a serios problemas de posicionamiento y competitividad. La Importadora V&R no es la excepción, pues la competencia agresiva, la facilidad para importar cualquier tipo de productos en el *e-commerce*, la diversidad y variedad de gustos, preferencias y necesidades del consumidor, la excesiva oferta de productos de la línea de confitería y afines, además del desconocimiento del portafolio de productos que actualmente distribuye, ha provocado graves efectos tales como; la disminución en el volumen de ventas, reducción de utilidades, pérdida de clientes y limitado crecimiento empresarial.

En tal sentido, la presente investigación pretende desarrollar estrategias de posicionamiento basadas en el Modelo Delta, cuya finalidad es centrar la atención en el cliente como base de la gestión administrativa para mantener una relación mucho más duradera, a largo plazo a fin de atraer, satisfacer y retener a los clientes.

1.3. Contextualización

1.3.1. Macro

El Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (2014) se ha convertido en el motor del crecimiento empresarial tanto en micro como en pequeños negocios; llegando inclusive a definir que “hay un crecimiento importante del número de empresas y de ventas en el país, así como de las personas que en actividad económica se afilian a la seguridad social”; en el directorio empresarial del 2011 se registran 179.830

negocios, con un total de ventas de \$121.516 millones de dólares a nivel nacional y \$23.617 millones de dólares por concepto de exportaciones, de las cuales el 40,5% corresponde al comercio, el 27,4% a industrias manufactureras, el 24,3% a servicios, el 4,7% a la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, y el 3,1% a explotación de minas y canteras, con una cobertura e incremento de 3.9 veces más en relación a otros años, especialmente en las provincias de Guayas y Pichincha.

Por otra parte, y en relación al mercado de la confitería en el Ecuador, en el año 2012 se llegó a exportar 52 millones de dólares en productos liderados por las empresas Confiteca S.A cubriendo el 63% del mercado nacional; y La Universal que luego del 2006 adquiere al consorcio Nobis 182 marcas para elaborar productos tales como: manicho, caramelos de leche y miel, menta glacial, entre otros; con una nueva imagen agresiva para fortalecer su posicionamiento en el mercado nacional e internacional. ProChile (2012)

1.3.2. Meso

La provincia de Tungurahua concentra el mayor sistema productivo de empresas comerciales pequeñas y medianas; según Infoeconomía (2012) es así que representa el 4,6% del total de éstas a nivel nacional. “El sistema productivo de Tungurahua, ha tenido un desarrollo diferenciado en función de las cualidades naturales del territorio. Hay sectores de mayor desarrollo económico a diferencia de otros como Ambato y Pelileo” Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (2015).

Tungurahua genera un ingreso en ventas de \$70,169,939.59. Las principales actividades relacionadas a la economía se las podría clasificar en:

- Actividades productivas, que comprenderán la fabricación de calzado y prendas de vestir;
- Actividades de comercio, en las que consta la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco, incluidos confiterías, así como las ventas al por menor de prendas de vestir y que constituyen el grueso de estas actividades. Según él (GAD Municipal Ambato (2015).

“Generalmente, las empresas toman decisiones en escenarios de total incertidumbre, por lo cual es necesario implementar estrategias, innovación de productos, liderazgo, crecimiento empresarial, posicionamiento en el mercado con el fin de llegar al éxito”, según Martínez, Vasilica , & Tamayo (2015).

Las empresas confiteras en la provincia de Tungurahua son muy pocas, debido a la alta competitividad que existe por parte de empresas grandes en el país, un claro ejemplo es fábrica El cóndor que tiene 103 años en el mercado y se ha ido posicionando en la mente de los consumidores con el pasar del tiempo, otro caso es la fábrica de gelatinas Gomosito, cuyo crecimiento es a pasos agigantados ya que está exportando sus productos a países vecinos como Colombia y Perú, esto en cuanto a empresas productoras, en lo que se refiere a empresas comercializadoras tenemos a varias como: golosito, representaciones JM, distribuidora Javiercito, entre otros, las cuales abastecen de confites a la mayor parte de tiendas de la provincia.

1.3.3. Micro

La Importadora V&R es una empresa joven que inicio sus actividades comerciales en el 2016, cuyo giro de negocio es la importación y distribución de la línea de confitería en la región costa, sierra y oriente, sus oficinas se encuentran ubicadas en el cantón San Pedro de Pelileo en la parroquia la matriz, tiene tres bodegas de almacenamiento que se encuentran ubicadas en las ciudades de Pelileo, Ambato y Guayaquil, cuenta con cuatro accionistas y diez trabajadores, sus principales proveedores son las empresas de Jiujiang food industrial Co. Ltda. y Labixiaoxin food industrial Co. Ltda., quienes proveen de un surtido de confitería a la importadora V&R durante todo el año, su principal competencia en el mercado local son las empresas de: Sami S.A, Tacao S.A, Comblank S.A y Candy Planet S.A, todas estas ubicadas en la Provincia del Guayas.

La importadora V&R inició sus actividades comerciales con una compra de \$450000 segunda datos obtenidos por Aduanas del Ecuador y ventas de \$556.000 según datos obtenidos por el SRI y con una cartera de 55 clientes mayoristas a nivel nacional según datos de la empresa, para el año 2017 sus ventas y compras decrecieron en un 25%, teniendo un total de ventas de \$417000 según datos obtenidos por el SRI y un total de compras de \$350000 según datos obtenidos por Aduanas del Ecuador y cerro su año con

una cartera de 40 clientes mayoristas, para el año 2018 la importadora V&R disminuyó su índice de ventas en un 10% , obteniendo un total de \$375300 según datos del SRI, sus compras se mantuvieron y cerró con una cartera de 30 clientes mayoristas, al ser una empresa relativamente nueva (2 años) al igual que otras empresas que inician sus actividades económicas en el sector de la confitería, se enfrenta a serios problemas tales como: el limitado crecimiento empresarial, una escasa imagen corporativa, probables consumidores insatisfechos, bajo volumen de ventas, pocos clientes, competencia agresiva, la diversidad y variedad de gustos, excesiva oferta de productos de la línea de confitería y afines, además hay un desconocimiento del portafolio de productos que actualmente distribuye la importadora V&R y demás factores que provocan efectos negativos que se pueden originar por las inadecuadas estrategias de posicionamiento de mercado, razones por las cuales la empresa no ha alcanzado un nivel competitivo y no ha logrado desarrollarse adecuadamente dentro del mercado.

1.4. ANÁLISIS CRÍTICO

El problema que se pretende solucionar en la empresa Importadora V&R es la importante disminución en el volumen de ventas, la reducción de utilidades, pérdida de clientes y limitado crecimiento empresarial, ocasionado por varios factores tales como la competencia agresiva, la ruptura de barreras de comercio internacional e incluso la competencia desleal que ofrece productos sin seguir los procedimientos tributarios, legales y aduaneros, de igual manera compiten con productos sustitutos fabricados artesanalmente y sin registros sanitarios, entre otros; lo que ha ocasionado dificultades en el apropiado desarrollo competitivo y empresarial de la empresa.

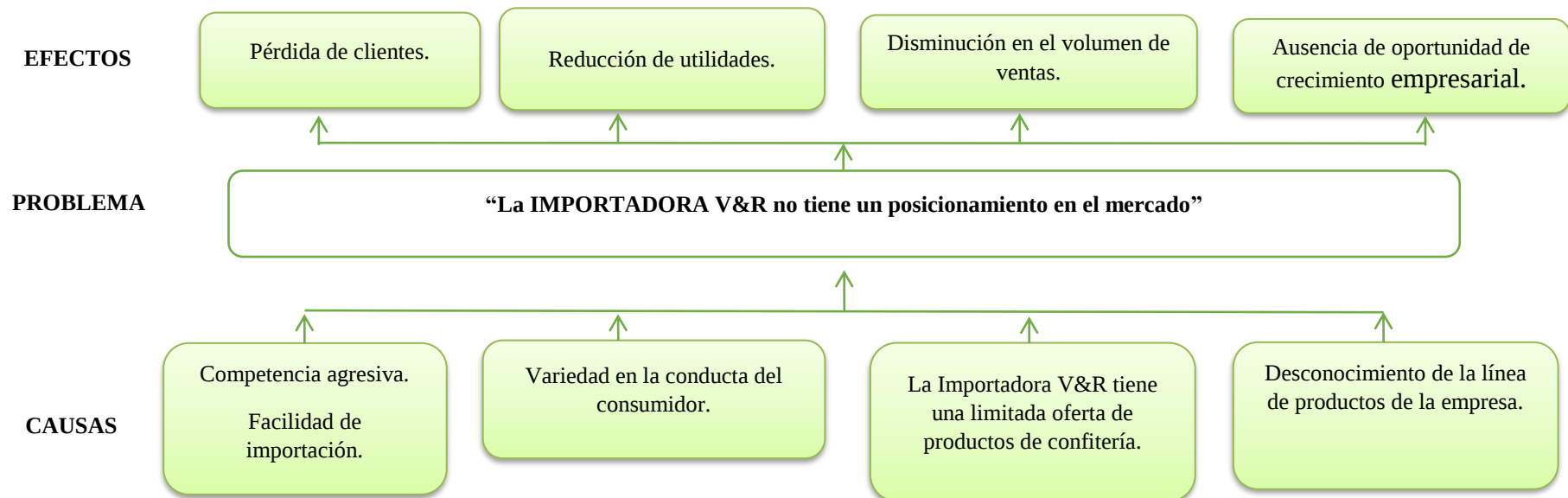
1.5. PROGNOSIS

La Importadora V&R al no realizar estrategias de posicionamiento de mercado basadas en el Modelo Delta, se enfrenta a la reducción de participación en el mercado, a la pérdida de ingresos y de recursos en el caso de que sus operaciones no se dirijan hacia las verdaderas necesidades de los clientes, por lo que perdería competitividad dentro del sector en el que se desenvuelve.

1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Gráfico 1.1: Árbol de problemas



Fuente: Investigación.

Elaborado por: Xavier Alexander Villacís Rodríguez

1.7. INTERROGANTES

- **¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

En la disminución de participación en el mercado a través de la reducción de las ventas.

- **¿Por qué se origina?**

Por el desconocimiento de las necesidades específicas de los clientes identificados por la competencia.

- **¿Qué lo origina?**

La competencia agresiva y desleal en la venta de productos de confitería.

- **¿Dónde se origina?**

En el Área de comercialización.

- **¿Dónde se detecta?**

En los resultados de los Estados financieros

1.8. DELIMITACION DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Delimitación del contenido

Campo: Administrativo

Área: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad, Marketing

Delimitación espacial

Provincia: Tungurahua

Ciudad: San Pedro de Pelileo.

Empresa: Importadora V&R.

Ubicación: Av. Confraternidad y 24 de Mayo

Delimitación Temporal

Seis meses a partir de la aprobación del plan de proyecto de titulación

1.9. JUSTIFICACIÓN

La ausencia de herramientas administrativas y de marketing que fortalezcan la toma de decisiones, y que contribuyan a minimizar el riesgo de quiebra y optimizar los recursos en la Importadora V&R, justifican plenamente el desarrollo del presente proyecto de investigación, cuya finalidad es centrar la atención en el cliente como base de la gestión para mantener una relación mucho más duradera, a largo plazo a fin de atraer, satisfacer y retener a sus consumidores. El modelo Delta centra su filosofía en la satisfacción y cuidado de sus clientes para poder generar ventajas sobre sus competidores y a diferencia de otros modelos de estrategias busca el bien común entre clientes y empresa y no solo de la empresa.

La presente investigación se realiza porque se considera que es importante aportar al desarrollo empresarial de la Importadora V&R y a la vez dar solución a los problemas encontrados en la entidad, con el fin de mejorar varios aspectos importantes. Por otra parte, el desarrollo de esta indagación permitirá aplicar de mejor manera los conocimientos adquiridos en el aula de clase y fortalecerá el aprendizaje de quien lo investiga, por su parte, también se aportará no solo al desarrollo de la empresa sino también a otras empresas que se encuentren en la misma situación que la importadora V&R.

1.10. OBJETIVOS

1.10.1 Objetivo general

Desarrollar el modelo Delta como estrategia de posicionamiento de mercado de la Importadora V&R.

1.10.2 Objetivo específico

- Diagnosticar la situación actual de la Importadora V&R.
- Fundamentar teóricamente los elementos que conforman un modelo Delta.
- Construir el Modelo Delta para el posicionamiento de la Importadora V&R.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ESTADO DEL ARTE

El presente trabajo investigativo se apoya en la información con énfasis en el modelo Delta y el posicionamiento de mercado; luego de revisar algunas investigaciones se considera como imperativo los siguientes referentes:

Hax, (2014): La implementación del modelo Delta en las empresas logran un cambio, pues la existencia y la continuidad de una organización se debe a los clientes, por ende, el centro de las estrategias debe ser el cliente o consumidor. El cliente debe estar satisfecho con los productos o servicios que la empresa ofrece, por lo tanto, se debe servir a ellos en forma distintiva si se quiere obtener un buen desempeño. La empresa debe enfocarse a la creación de estrategias que permitan atraer, satisfacer y retener al cliente. Existen estrategias clásicas que solo se enfocan al producto y tienden a acostumbrar al cliente ofreciendo productos estandarizados, con canales masivos de distribución, haciendo pocos esfuerzos por satisfacer los requerimientos de los clientes o consumidores. (p. 3)

Con lo expuesto anteriormente se puede manifestar que el modelo Delta se centra al diseño de estrategias enfocadas a la satisfacción del cliente, entendiendo que el cliente es el pilar fundamental para la existencia y la permanencia de cualquier organización, por lo cual la empresa realiza sus actividades cuidando el bienestar de sus clientes actuales y potenciales.

Marchione,(2008): El proyecto delta es un modelo que facilita la implantación de las estrategias de negocios, seleccionadas en una empresa, y demanda información analítica, que permite trasladar al plano operativo las elecciones estratégicas, controlar sus efectos y retroalimentar el sistema de información, este modelo se desarrolla a partir de tres

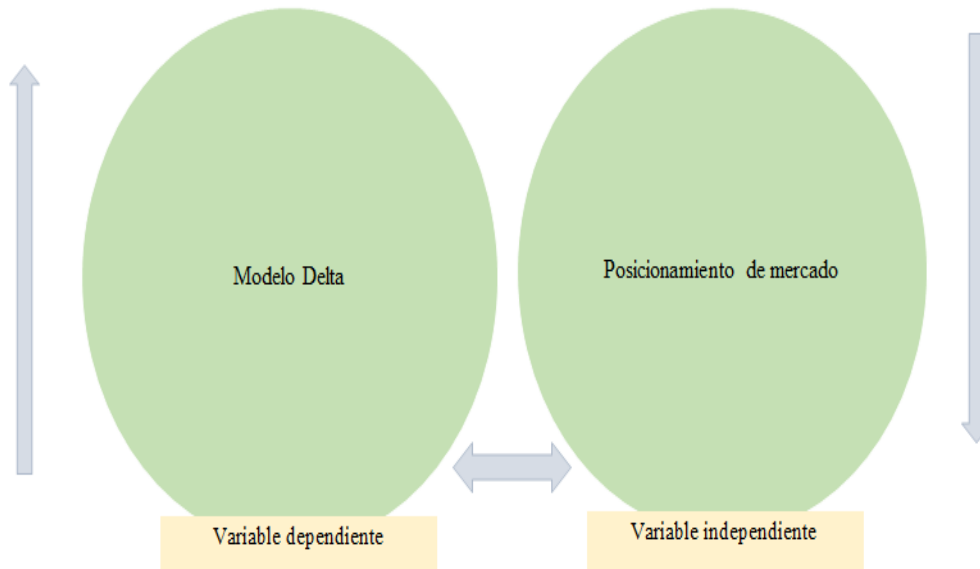
dimensiones del triángulo, exponiendo los posicionamientos estratégicos de mejor producto, solución integral para el cliente y consolidación del sistema, cada uno de ellos demandan procesos de adaptación dentro de la empresa, con el fin de implantar las elecciones en términos competitivos, los que impactan de manera directa en la estructura de costos de la organización. (p. 89)

Murillo,(2014): En la empresa C&G Telecomunicaciones se realizó un manual de imagen corporativa para mejorar el posicionamiento e identidad corporativa, pues la imagen corporativa influye directamente sobre el posicionamiento del mercado de cualquier empresa o institución, en el caso de la empresa C&G Telecomunicaciones, al no tener estructurada ni definida su imagen corporativa tiene una repercusión directa en el mercado, debido que no tiene presencia de marca existe un desconocimiento general del mercado con respecto a los servicios y productos que la empresa oferta. El posicionamiento de la empresa en general es deficiente, puesto que no se emplean estrategias de marketing para promocionar y posicionar a la empresa y productos. (p.68)

El diseño y empleo de las estrategias de posicionamiento son necesarias en las empresas, pues ayudan a dar mayor realce a la empresa a nivel corporativo y comercial, de esta forma los clientes y usuarios conocen de los productos y servicios que ofertan en el mercado, finalmente se debe tener presente que es necesario brindar una atención de calidad a los clientes o usuarios.

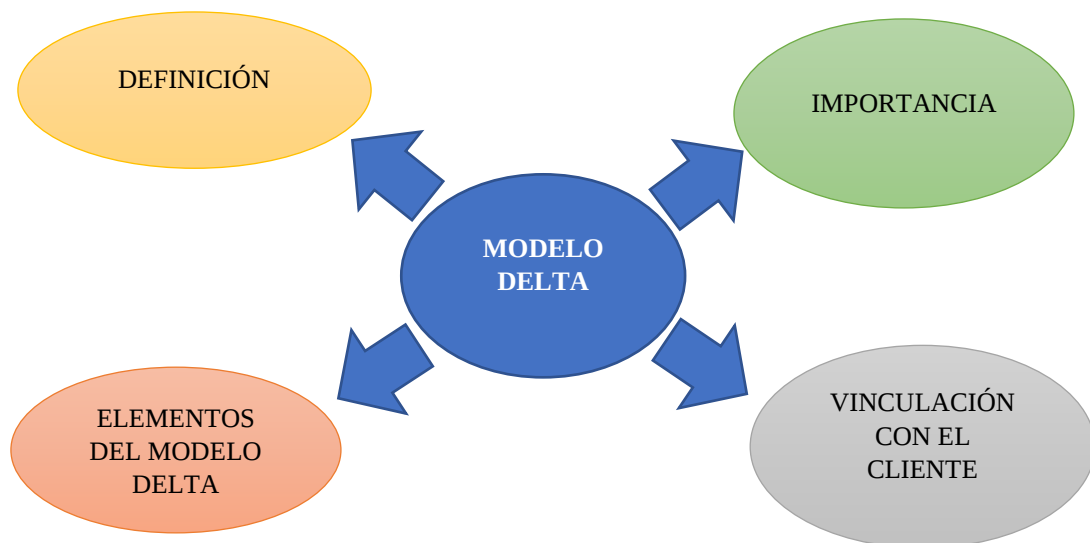
2.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico 2. 1: Categorías fundamentales de la variable independiente



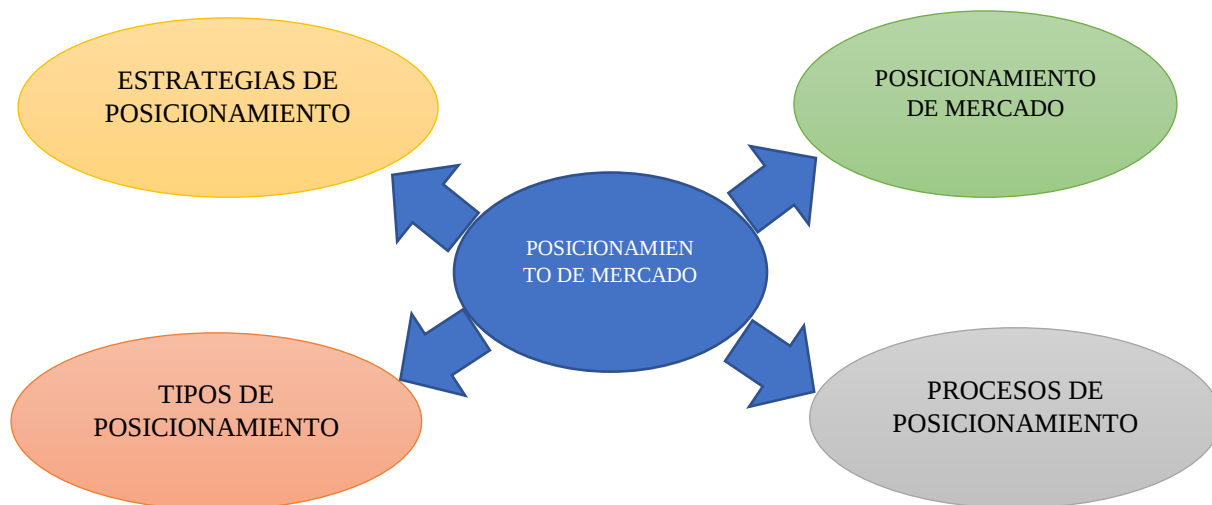
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. 2: Categorías fundamentales de la variable dependiente



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. 3: Categorías fundamentales de la variable dependiente



Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Marco conceptual variable independiente

2.2.2 Modelo delta

El modelo delta se encuentra conformado por un conjunto de esquemas y metodologías que se ha desarrollado en los últimos años, con el fin de ayudar a los ejecutivos a la implementación de estrategias eficaces a nivel de cada uno de los negocios, por lo tanto, es el resultado de la convicción de que el mundo de los negocios ha experimentado en los últimos años transformaciones de tal magnitud que los esquemas gerenciales existentes no son válidos. En esta transformación la fuerza fundamental es el surgimiento de la economía de redes, cuya manifestación más obvia es el internet, mediante las redes se ha desarrollado una relación grande entre los clientes, proveedores y empresas que han cambiado los fundamentos de la rentabilidad y por lo tanto el campo de la estrategia, (Hax, 2014).

El creador del modelo delta Arnoldo Hax, quien nos dice que para tener éxito en la industria se debe ubicar al consumidor en el centro de la estrategia, ofreciendo un valor al consumidor

de forma única y creativa, logrando así devoción del consumidor hacia nuestra empresa. Actualmente en nuestro país no podemos evidenciar la aplicación de este modelo en las industrias, por lo que no podemos obtener resultados del modelo delta a nivel local, pero si lo hemos podido evidenciar en empresas de países vecinos como Chile y Perú, donde los resultados de la aplicación del modelo delta han sido positivo para dichas empresas, logrando erradicar varias falencias.

Según Vela, (2016), el modelo delta es un marco estratégico enfocado al cliente, por lo tanto, examina las opciones primarias disponibles para establecer un vínculo con el cliente o consumidor y propone como ligar la estrategia y la ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos. De acuerdo al modelo delta el centro de las estrategias es el cliente, se debe servir a los clientes en forma distintiva, el propósito es atraer, satisfacer y retener al cliente o consumidor. (p.187)

Por otra, Davalos, (2017) indica que “el centro de la estrategia en este modelo es precisamente el cliente a quien se debe servir en forma distintiva si se desea obtener un buen desempeño” (p.1).

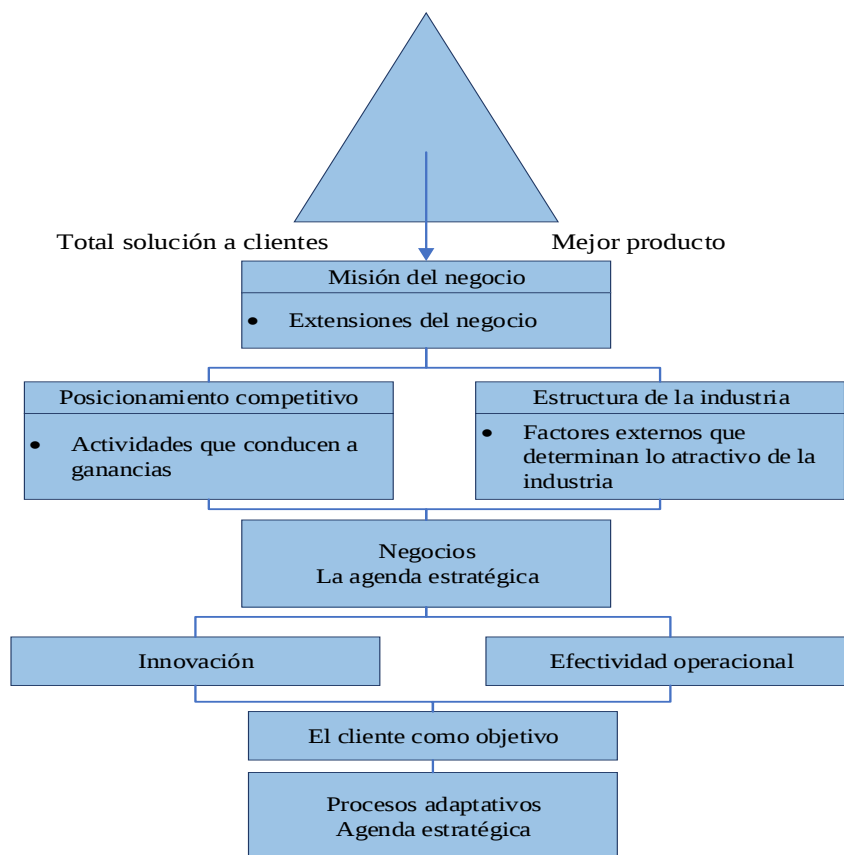
Con respecto a los párrafos anteriores se puede decir que el modelo delta se enfoca al fortalecimiento del vínculo de la empresa con el cliente, por lo tanto, se lo puede considerar como un nuevo marco estratégico que sitúa al cliente al centro de la gestión, es decir las actividades de la empresa se debe desarrollar en función a los requerimientos de los clientes. Anteriormente en las empresas aplicaban estrategias orientadas al producto o servicios, pero en la actualidad se da un cambio, las estrategias se encuentran enfocadas a los clientes con la finalidad de satisfacer los requerimientos.

El Modelo Delta – una estructura estratégica integrada

El Modelo Delta es una perspectiva de empresa extendida y ofrece soluciones totales para los clientes, es decir este modelo se enfoca a la satisfacción de los clientes.

Gráfico 2. 4: Modelo Delta

System Lock – in (Barreras de salida)

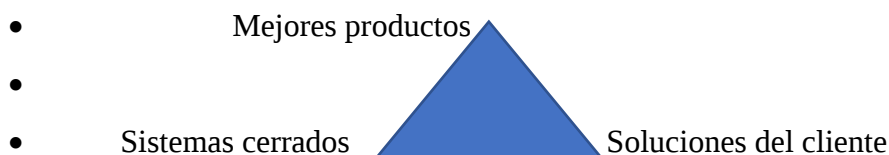


Fuente: Elaboración propia

Elementos del modelo delta

Según Silva (2013) el modelo delta tiene los siguientes elementos:

1. **El triángulo estratégico:** se utiliza para definir las posiciones estratégicas que refleja fuentes de rentabilidad. Se desarrolla tres opciones que se detalla a continuación:



2. **Alineando:** en este punto se encuentra tres procesos fundamentales que se describen a continuación:

- Eficacia operacional
- Cliente objetivo
- Innovación

3. **Procesos adaptativos:** los posesos de la empresa se debe alinear con la estrategia elegida, el modelo delta identifica los procesos medulares de la empresa y proporciona una guía sobre el funcionamiento para el logro de diversas posiciones estratégicas.

4. **Métrica:** proporciona la descripción se debe suplementar con métrica más consistente. (p.124)

Tabla 2. 1: Contribuciones del modelo delta

CONTRIBUCIÓN	META	IMPLICACIÓN	MÉTODOS
El triángulo	Abrir las mentes a nuevas posiciones estratégicas.	El mejor producto no siempre gana	Tres opciones estratégicas diferentes: Mejor producto Solución integral para el cliente Consolidación del sistema
Procesos de adaptación	Integración de la estrategia y la ejecución	La ejecución no es el problema, sino la integración con la estrategia	La ejecución se logra mediante tres procesos de adaptación: Eficacia operacional Orientación al cliente Innovación Cuyos papeles deben cambiar para alcanzar las diferentes posiciones estratégicas
Mediciones agregadas	Medición del éxito	Buenos indicadores financieros no	Las mediciones agregadas de desempeño deben reflejar cada uno

		siempre llevan a buenos resultados	de los procesos de adaptación y su papel basado en la posición estratégica Desempeño del producto Desempeño del cliente Desempeño de las empresas complementarias
Mediciones detalladas y retroalimentación	Descubrir los factores determinantes del desempeño	Gestión basada en los promedios lleva a un desempeño por debajo del promedio	El negocio no es lineal. El desempeño, particularmente el vínculo con el cliente está concentrado. Las mediciones detalladas nos permiten concentrarnos en los factores determinantes del desempeño para detectar la variabilidad, explicar, aprender y actuar.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Hax, 2014, pág. 3)

El modelo tiene varias contribuciones como el triángulo, los procesos de adaptación, las mediciones agregadas, las mediciones detalladas y retroalimentación, todos estos parámetros se encuentran enfocados a la realización de estrategias, con la finalidad de satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes o consumidores, por tal razón el modelo delta es de mucha ayuda para cualquier tipo de empresa u organización.

Vínculo con el cliente: El fundamento de la estrategia

Las empresas se debe a sus clientes, hacia a ellos se enfocan las actividades, por lo tanto se puede decir que el cliente se encuentra en el centro de atención de la gerencia y es la base de la estrategias de una empresa, si la empresa desea alcanzar una rentabilidad, de debe complacer al cliente de manera especial y único, mediante el modelo delta se debe atraer, satisfacer y retener al cliente, la forma convencional de hacerlo es ofreciendo un producto superior, lo que se logra mediante la combinación del costo, calidad, diseño y velocidad de respuesta. Los modelos clásicos de estrategias enfatizan la orientación hacia el producto, las empresas de economía tradicional concentran todas las actividades al producto, pues no diferencian entre sus clientes y ofrecen productos estandarizados, mediante canales de distribución regular, no realizan esfuerzos para la satisfacción de las necesidades particulares

de los clientes, la naturaleza misma de los canales de distribución crea barreras que impiden a la empresa llegar a sus clientes. (Hax, 2014, pág. 2).

El modelo delta ayuda a enfrentar la nueva economía, contribuye a una nueva aproximación y una nueva disciplina para la gestión estratégica de la empresa, debido que este modelo se ayuda al fortalecimiento del vínculo con el cliente, por eso es necesario comprender los requerimientos, segmentación, con la finalidad de reconocer las peculiaridades y diferencias, evaluar las competencias de la empresa para ofertar no solo productos sino soluciones a las necesidades de cada uno de los clientes o consumidores.

2.3 Marco conceptual variable dependiente

2.3.1 Estrategias de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es un proceso en el cual se desarrollan estrategias que tienen como propósito llevar la marca de la empresa o producto desde su imagen actual hasta donde deseamos, el posicionamiento es parte imprescindible para las empresas, pues ayuda a organizar la venta de los productos.

El autor Moferrer (2013) indica lo siguiente:

Una vez determinado el segmento o segmentos objetivos, la empresa debe decidir el posicionamiento que se va a adoptar en cada segmento, esa decisión es importante, debido que sirve como línea directriz en el desarrollo del plan, el posicionamiento define la forma en que la organización desea ser percibida por los compradores objetivos, por lo tanto las estrategias de posicionamiento son importantes cuando la estrategia de cobertura al mercado es el del marketing diferenciado que implica un posicionamiento en cada segmento. (p.116)

Según el autor Moferrer (2013) indica las preguntas a examinar en la elección de las estrategias de posicionamiento son las siguientes:

- ¿Cuáles son las características que distinguen a un producto o marca a las que los consumidores reaccionan favorablemente?

- ¿Cómo perciben las diferentes organizaciones en competencia en relación con las características distintivas?
- ¿Cuál es la mejor posición que ocupar en el segmento teniendo presente las expectativas de los consumidores potenciales y las posiciones ya ocupadas por la competencia?
- ¿Cuáles son los medios de marketing más apropiados para ocupar y defender esta posición? (p.117)

Para la realización de las estrategias de posicionamiento, se debe examinar varias preguntas con el fin de desarrollar adecuadamente las estrategias de posicionamiento, debido que, al posicionarse la marca, el producto o servicio las empresas u organizaciones tendrán mayores beneficios y además logran el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

2.3.2 Posicionamiento de mercado

Antes de lanzar un producto al mercado, es necesario la toma de decisiones con respecto a la imagen que queremos que el producto tenga y como queremos que los consumidores potenciales nos reciban, el posicionamiento es algo estable que se espera que sea duradero. (Llamas, 2008, pág. 15)

El posicionamiento de mercado es la definición de donde se encuentra, el producto o servicio en comparación a otras empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, si se desarrolla de manera eficiente, la empresa maximizara la rentabilidad.

Procesos de posicionamiento

El autor Moferrer (2013) indica que el proceso de posicionamiento requiere de los siguientes pasos:

- El segmento de mercado
- La evaluación de cada segmento

- Selección de un segmento que podría ser objetivo
- Identificación de las posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido
- Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento. (p.45)

El proceso de posicionamiento cuenta con diferentes pasos como la identificación del segmento de mercado, posteriormente lo realiza una evaluación de cada uno de los segmentos, luego selecciona un segmento que puede ser objetivo, posteriormente se identifica las posibilidades y posicionamiento para el segmento escogido y como último paso tenemos la selección y el desarrollo del concepto de posicionamiento.

Tipos de posicionamiento

Según Valerezo, (2017) existen diferentes tipos de posicionamiento que dependen de varios factores, como la estrategia de marca, el plan de comunicación y en general el marketing que se opte para los productos que se utilizará, a continuación, se detalla los tipos de posicionamiento:

1. **Según sus características:** se basa en las características técnicas que el producto posea para resaltarlo frente a sus competidores. Ejemplo una empresa automovilista que se posiciona por la potencia, seguridad y velocidad de sus coches.
2. **En base a sus beneficios:** en este tipo de posicionamiento resalta el beneficio del producto que intentamos vender. Ejemplo sería la sensación de frescor que ofrece una marca de chicles.
3. **En función de la competencia:** se puede comparar nuestro producto con otras marcas. Los consumidores comparan los productos antes de comprarlos.
4. **En base a la calidad o precio:** este tipo de estrategia se basa principalmente en la calidad del producto o en función de su precio.
5. **Basado en su uso:** se refiere al uso del producto, es decir, como lo utiliza, cuando lo utiliza, donde lo utiliza y para qué lo utiliza.
6. **Basada en el consumidor:** los propios consumidores realizan el posicionamiento, donde cuentan su experiencia con el producto.

7. **Según su estilo de vida:** este posicionamiento se centra en el estilo de vida del cliente o consumidor. Ejemplo el caso de los automóviles. (p.56)

El posicionamiento del mercado posee varios tipos, los mismos que se enfocan a satisfacer un determinado segmento, estos se orientan a satisfacer los requerimientos de los clientes. Mediante la satisfacción del cliente la empresa adquiere mayor rentabilidad aspecto positivo para la misma.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación utilizó un enfoque mixto, es decir, un enfoque cualitativo - cuantitativo. Estos enfoques permiten identificar y cuantificar las necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales que compraron en la Importadora V&R y poder comprobar el problema objeto de estudio, cuyos resultados permitieron proponer alternativas de solución. Para identificar dichos aspectos, fue necesario aplicar una encuesta a los clientes de la empresa para la recolección de datos acerca de la situación actual en la que se encuentra.

Por otra parte, se recoge el criterio de los trabajadores de la organización para conocer su punto de vista desde una perspectiva individual, desde sus experiencias en la empresa como en las visitas a clientes, para robustecer la propuesta de solución al objeto de estudio.

Para construir el conocimiento se emplea la fundamentación metodológica, mediante la aplicación de la investigación cuantitativa, es decir en este punto se cuenta con la participación de todas las personas que se encuentran involucradas en el proceso investigativo, además se encuentra enfocado a solucionar los problemas de la Importadora V&R.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigativa bibliográfica

Con la investigación bibliográfica se construye el marco teórico del proyecto de investigación, que permite solucionar inquietudes, profundizar y ampliar los conocimientos

acerca del tema en indagación, se sustenta con información extraída de textos, revistas de investigaciones científicas, páginas *web*, entre otros.

3.2.2. Investigación de campo

Se realiza la investigación de campo en la Importadora V&R en la cual se obtienen datos de la desde el punto de vista del gerente y la fuerza de ventas por el contacto permanente con los clientes y las experiencias que pueden aportar respecto de las prácticas que observan de los competidores.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Investigación inductivo-deductivo

Se utilizó la investigación inductiva y deductiva complementados mutuamente. Inductiva se refiere, explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas), es decir, va de lo particular a lo general, mientras que la deductiva explica y predice los fenómenos investigados, Hernández, Fernández, y Baptista (2014). Este método investigativo permite caracterizar situaciones particulares que tiene la Importadora V&R y mediante la información conseguida se propone conclusiones generales y tomar decisiones respectivas.

3.4. Diseño de la investigación

3.4.1 Exploratorio secuencial

El diseño exploratorio secuencial según Cual Soft (2016) “empieza y prioriza la recogida y análisis de los datos cualitativos en su primera fase, a partir de esta se construye la fase cuantitativa para probar o generalizar los resultados iniciales y finalmente se interpreta” (p.6).

En contexto este diseño de investigación permite recabar y analizar datos cuantitativos y cualitativos alcanzados durante el ejercicio de la misma.

3.5. Fuentes de investigación

Las fuentes utilizadas en la presente investigación son de aspecto primario y secundario, razón por la cual se selecciona a la encuesta y entrevista como fuente primaria para recolección de información relevante, como fuente secundaria la información se obtiene a partir de documentos, libros, revistas electrónicas, investigaciones anteriores sobre el tema investigado, publicaciones, etc.

3.6. Técnica

La técnica a emplear en la presente investigación es la entrevista y encuesta como medios para evidenciar requerimientos y la obtención de información brindada por la población objeto de estudio. La entrevista se realiza al propietario y la fuerza de ventas, con la finalidad de recabar información confiable y contundente, y la encuesta a varios clientes de la empresa que permite determinar la situación actual de la Importadora V&R.

3.7. Instrumento

Para la indagación se utilizó como técnica la encuesta y entrevista, y como instrumento investigativo un cuestionario conformado por 10 preguntas claras y concisas de carácter cerrado para aplicarla a los clientes actuales identificados en el registro que dispone la empresa y como característica particular a los que compran en grandes volúmenes; así también se aplica una entrevista conformada por 6 preguntas de carácter abierto que se la realiza al propietario de la empresa para identificar su compromiso con el cliente, y a la fuerza de ventas para conocer de primera mano el criterio, las experiencias y los aportes que pueden hacer por su cercanía con los clientes y por estar de cerca con los competidores de la misma, El objetivo principal es conocer datos fundamentales que permitan desarrollar el modelo Delta como estrategia de posicionamiento de mercado de la Importadora V&R.

Encuesta: es una técnica investigativa que permite recolectar información necesaria. Para la presente investigación la encuesta estará guiada por un cuestionario de diez preguntas cerradas con sus respectivas alternativas de respuesta que son más fáciles de codificar y preparar para su análisis.

Entrevista: se define como una conversación que se propone con un fin determinado, que, para el caso de la presente investigación, con la entrevista se pretende identificar la situación actual en la que se encuentra la Importadora V&R, por lo que estará dirigida al propietario y fuerza de venta de la empresa. La entrevista está estructurada por seis preguntas abiertas, es decir, que las respuestas a las preguntas pueden ser amplias y sin limitaciones.

Confiabilidad y validez del instrumento de investigación

Para la confiabilidad y validez del instrumento de investigación como es la encuesta y la entrevista, se procedió con un juicio de valor por docentes expertos en la materia, los cuales revisaron el contenido teórico, la claridad en la redacción y el sesgo o tendenciosidad en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta; y una culminado con el proceso se confirmó la validez de los instrumentos y se ejecutaron los mismos a la población designada.

3.8 Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por 30 clientes mayoristas según información proporcionada por la Importadora V&R. Es importante indicar que, no se aplica una fórmula de muestreo por cuanto el número de personas a investigar es inferior a 100 y se realiza a la totalidad lo que se convierte en un censo.

La encuesta se realizará a los clientes mayoristas de la empresa, por lo que, se prevé encuestar a clientes que lleguen al almacén o comunicarse con ellos personalmente para ejecutar la

encuesta y conseguir los datos necesarios. Por otra parte, la entrevista se realizará en la propia empresa al gerente propietario y a la fuerza de venta que está conformada por 3 personas.

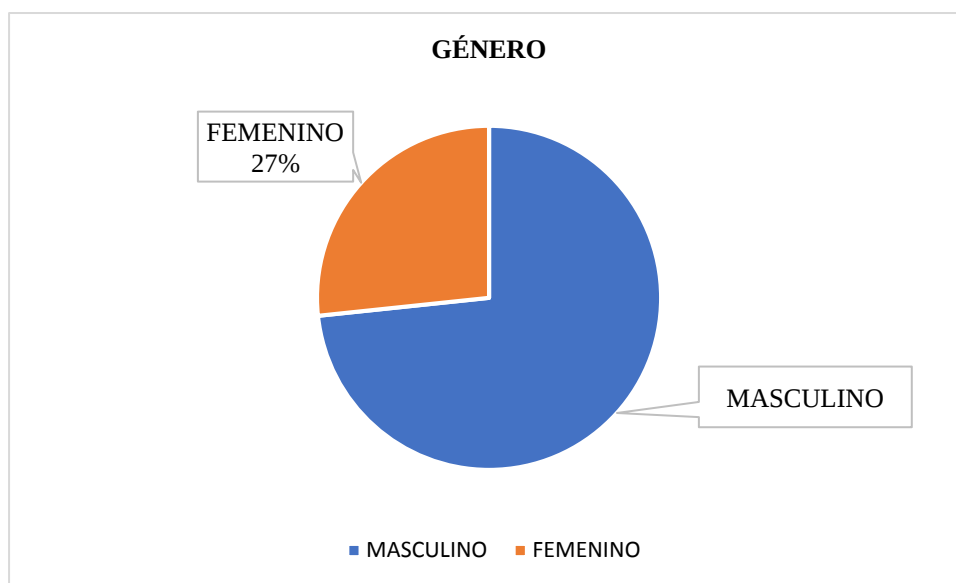
CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 RESULTADO DE LA ENCUESTA

Pregunta 1. Género

Gráfico 4. 1: Género

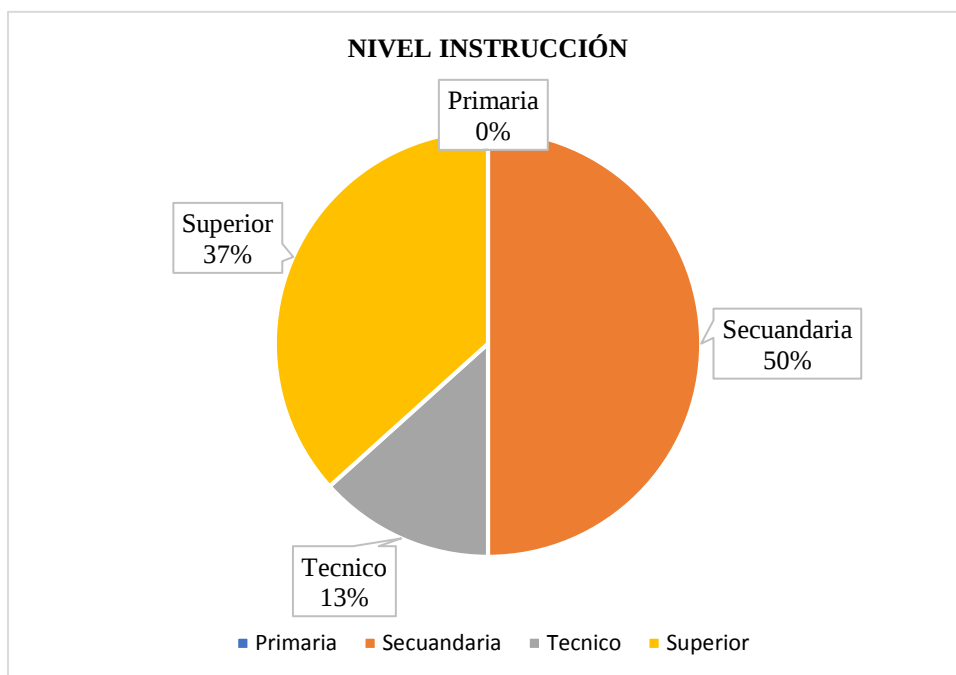


Fuente: Elaboración propia

En la totalidad de personas encuestadas se puede apreciar una proporción mayor de género masculino con el 73% sobre el género femenino del 27%. Lo cual demuestra que la importadora V&R posee más clientes masculinos y podrá generar una forma de comunicación más asertiva para con ellos a través de su fuerza de ventas.

Pregunta 2. Nivel de instrucción

Gráfico 4. 2: Nivel_Instrucción



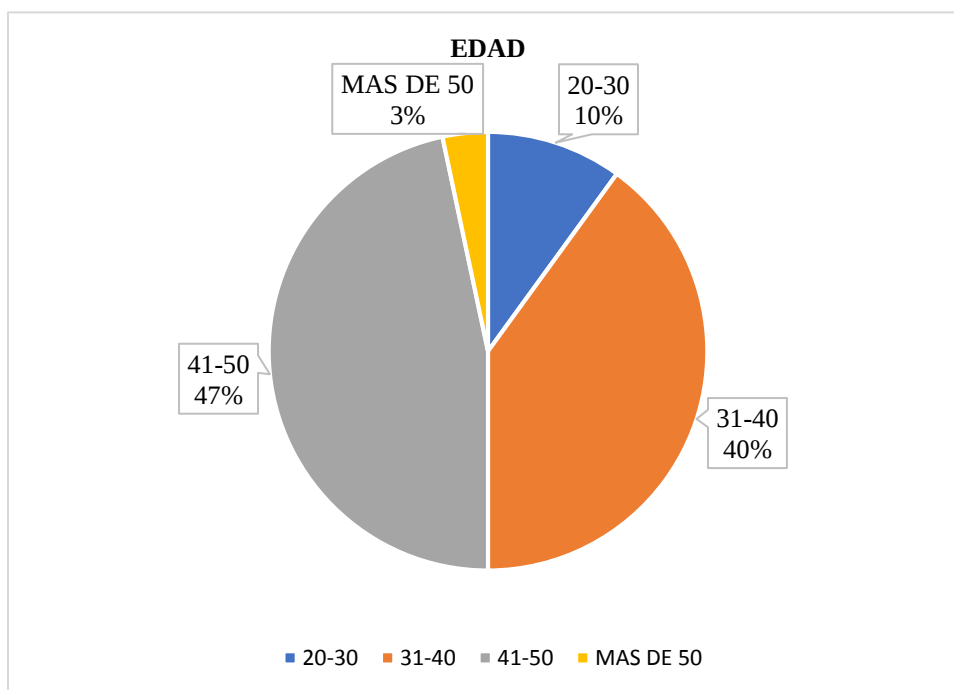
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En la figura número 2 se puede observar que las ponderaciones en cuanto a lo referente a nivel de instrucción de los clientes de la importadora V&R se encuentra en su mayoría la instrucción secundaria con un 50% debido a distintas razones personales, diferentes en cada caso.

Pregunta 3. Edad

Gráfico 4. 3: Edad



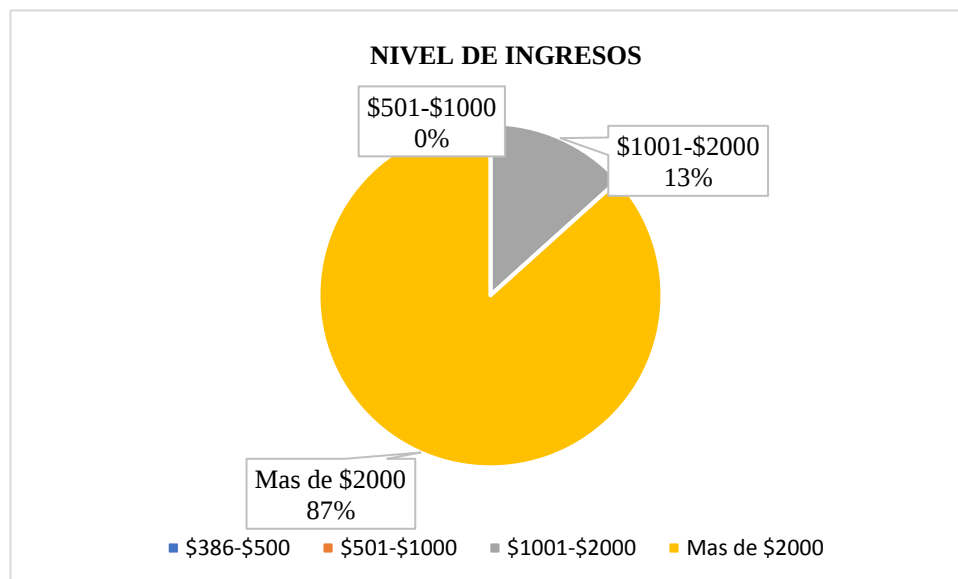
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se puede apreciar en el gráfico número 3 las edades que mas predominan de los clientes de la importadora V&R son las que oscilan entre 41-50 años con un 47% y entre 31-40 años con un 40%. Esto se debe a que en su mayoría las personas ubicadas en estos rangos de edad son dueñas o gerentes de los establecimientos comerciales y se encuentran ya con algunos años de trabajo con los productos que ofrece la importadora V&R.

Pregunta 4. Nivel de ingresos

Gráfico 4. 4: Nivel de ingresos



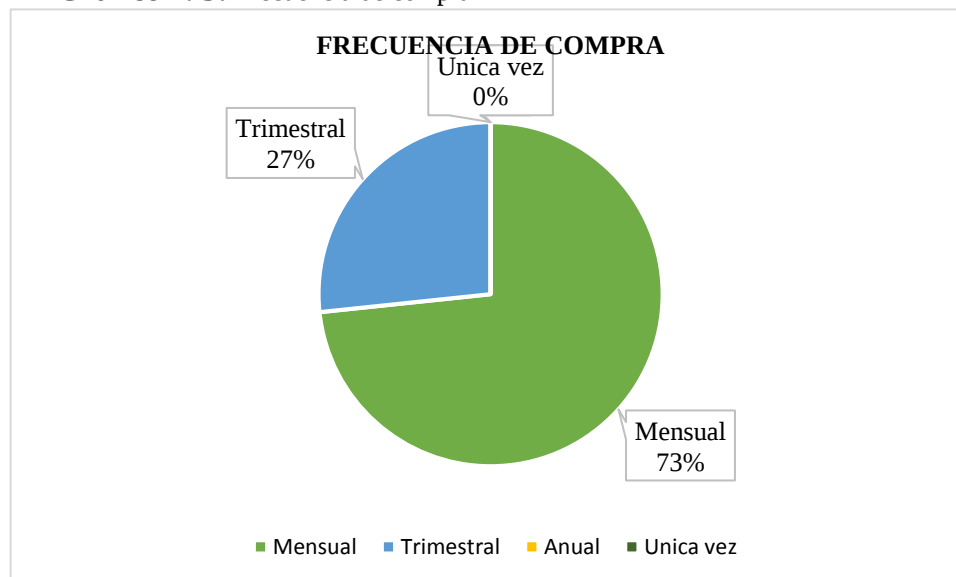
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En el gráfico 4 se observa que con un abrumador 87% los clientes de la importadora V&R tienen ingresos mayores a \$2000 lo cual es algo muy favorable con este resultado se indica que los clientes poseen solvencia económica para poder cubrir sus montos de compra con la empresa y pueden seguir siendo clientes frecuentes durante el tiempo de vida la empresa objeto de estudio.

Pregunta 5. ¿Con que frecuencia compra los productos en Importadora V&R?

Gráfico 4. 5: Frecuencia de compra



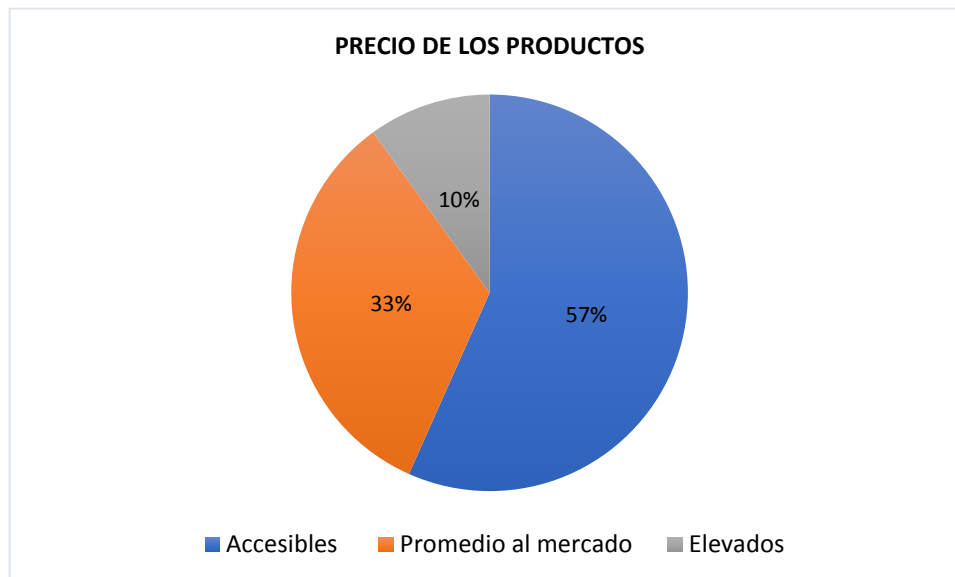
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los resultados recabados en la encuesta, los clientes de la importadora V&R adquieren sus productos de manera frecuente, es decir, de forma mensual teniendo este un 73%. Lo cual refleja que es eficiente la comercialización de sus productos porque son aceptados por los consumidores de esta forma se considera que ayuda a impulsar el crecimiento económico de la empresa de forma gradual. Los clientes que realizan sus compras de forma mensual, superan los \$10000 por lo que obtienen un descuento del 10% al total de sus compras. Las personas y empresas que se abastecen trimestralmente tienen un monto de compra entre \$3000 y \$9000.

Pregunta 6. Los precios de los productos de Importadora V&R en comparación con otras empresas, estos son:

Gráfico 4. 6: Precio de los productos



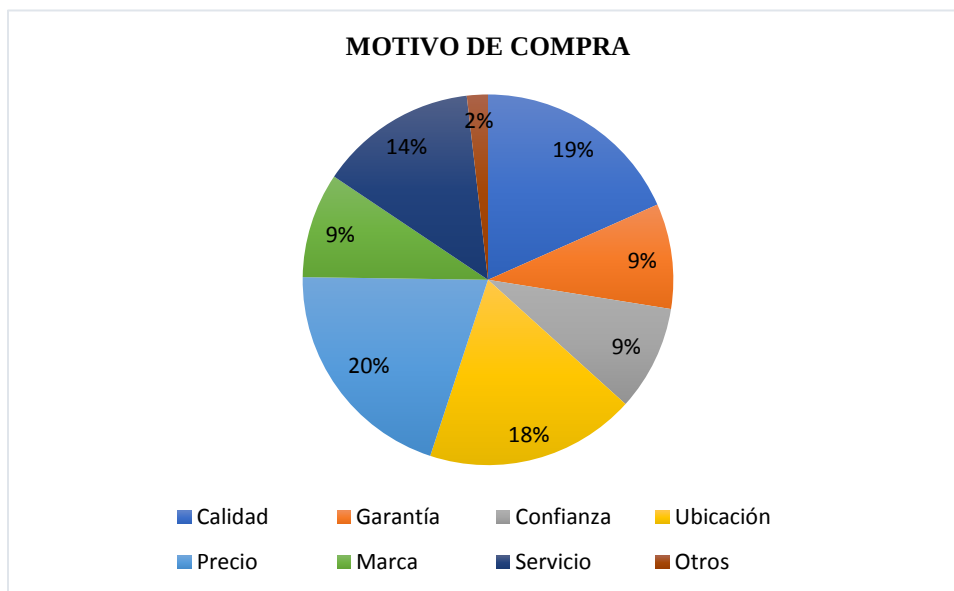
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De conformidad con los resultados obtenidos se puede observar que los precios de los productos que son comercializados por la importadora V&R indican en un 57% que son accesibles para su compra, lo cual indica que está por debajo de los precios de la competencia, siendo productos de calidad y de fácil obtención, por ende, de gran imponencia ante la competencia por su costo, variedad y calidad del producto.

Pregunta 7. ¿Cuál es el motivo por el cual adquiere los productos de Importadora V&R

Gráfico 4. 7: Motivo de compra



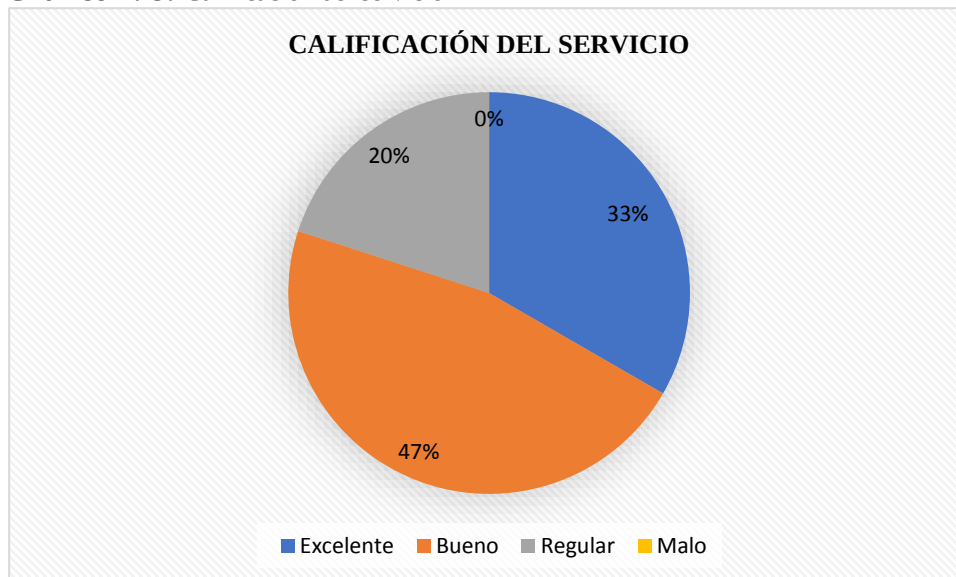
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se observa en el gráfico 7 los clientes al momento de adquirir los productos de la importadora V&R frente a los productos de la competencia, lo que mayormente tienen en consideración es su precio el 20% y la calidad el 19%, debido a que estos dos factores juegan un rol muy importante al momento de comercializarlos, se considera que la calidad y el precio de los productos son una buena motivación para el cliente debido a que impulsa a la acción de compra, estos aspectos se deben fortalecer para utilizarlos como una ventaja competitiva.

Pregunta 8. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente que brinda la Importadora V&R?

Gráfico 4. 8: Calificación del servicio



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

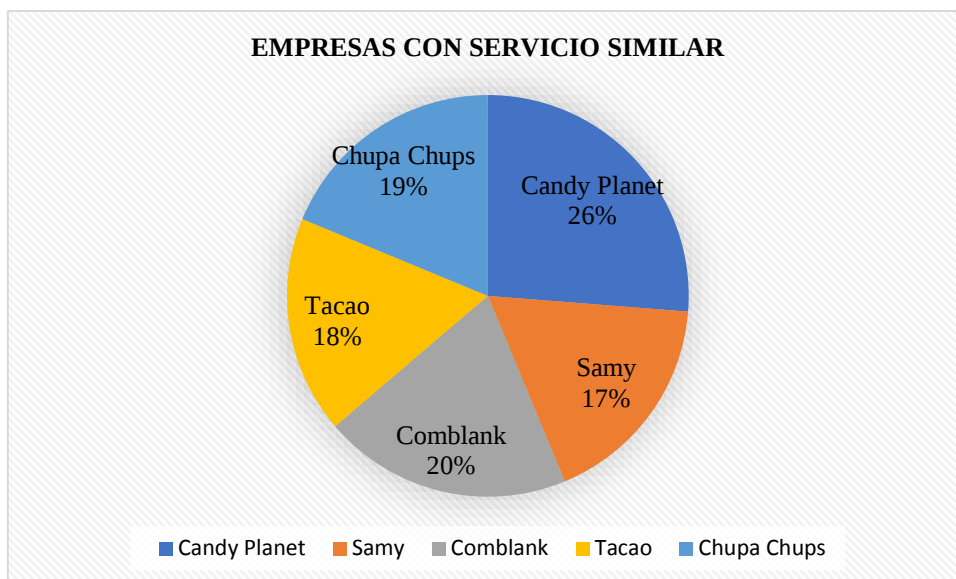
El servicio que brinda la importadora V&R a sus clientes ha sido calificado en su mayoría como bueno el 47%, lo cual da a entender que existen ciertas falencias al momento ya sea de atenderlo por parte de la fuerza de ventas o de la entrega de mercadería por parte de los repartidores por lo que se considera que es necesario mejorar para llegar a un excelente servicio y que los clientes se sientan 100% satisfechos, ya que el cliente es el elemento vital de cualquier empresa por tal razón es importante contar con un proceso de mejora.

Pregunta 9. ¿Recomendaría a otras personas comprar en Importadora V&R?**Gráfico 4. 9:** Recomendación de compra

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 90% de los clientes encuestados de la importadora V&R si recomendarían comprar en la misma, debido a la calidad y precios que esta ofrece, la eficacia y eficiencia que se les brinda a sus clientes al momento de comercializar los productos y por otra parte tan solo un 10% no recomendarían comprar en esta empresa, debido a ciertas discordancia ocurridas y malos entendidos por ambas partes. Para lograr que los clientes nos recomienden es necesario fidelizar para así lograr una ventaja, ya que el buen trato al cliente hace posible que nos recomienden a otros.

Pregunta 10. Mencione una empresa que brinde un servicio similar al de V&R**Gráfico 4. 10:** Empresas con servicio similar

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes se pudo identificar a los competidores directos de la importadora V&R y saber cuál de todas las empresas son las que brindan un servicio similar, siendo esta Candy Planet S.A la cual vendría a formar parte importante al momento de diseñar las estrategias de posicionamiento de la empresa en estudio, tratando de competir centrándonos en la misma, ya que es la que más compite con nuestra empresa.

ANÁLISIS ENTREVISTA

A pesar del poco tiempo que la importadora V&R se encuentra en el mercado, ha tenido una buena acogida por parte de los clientes y consumidores finales, teniendo en cuenta la competencia agresiva y desleal, ya que reacciono de manera enérgica a su entrada al mercado confitero del país. Al ser una empresa joven en el sector confitero tiene varias falencias que la han perjudicado como: su forma de dar a conocer sus productos, ya que no ha sido la más acertada, así como también su falta de transporte propio, por lo que la competencia ha aprovechado este desacierto, sin embargo, debido a la buena relación que su fuerza de ventas maneja con sus clientes mayoristas y minoristas se ha podido ingresar a las principales vitrinas de los locales comerciales más grandes en del país, como distribuidoras, supermercados, micro mercados y autoservicios.

La situación interna que maneja la importadora es muy importante conocerla, ya que se toma en cuenta la opinión de trabajadores y administrativos de la misma, buscando posibles soluciones a las falencias que pueda tener, además de ahorrar costos en procesos repetitivos y poco efectivos.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1. Introducción

En base a los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, se desarrolla y construye el Modelo Delta para el posicionamiento de la Importadora V&R.

El modelo Delta plantea la creación de un vínculo con el cliente, para lo cual es imprescindible comprender las necesidades del consumidor, segmentar el mercado para reconocer sus particularidades y diferencias, por último analizar internamente la capacidad y las competencias que posee la empresa para ofrecer soluciones a los clientes no solo con productos, sino asistencia integral que tenga beneficios que generen valor agregado al producto y diferencien a la empresa de la competencia.

5.2 Aplicación del Modelo Delta a la Importadora V&R

La importadora ha utilizado la estrategia de precios bajos para lograr penetrar el mercado de la importación y comercialización de confites en el Ecuador, siendo una buena estrategia para comenzar, pero para lograr la sostenibilidad del negocio a través del tiempo es necesario lograr un posicionamiento con sus clientes reales y potenciales, en tal virtud se propone el modelo descrito a continuación:

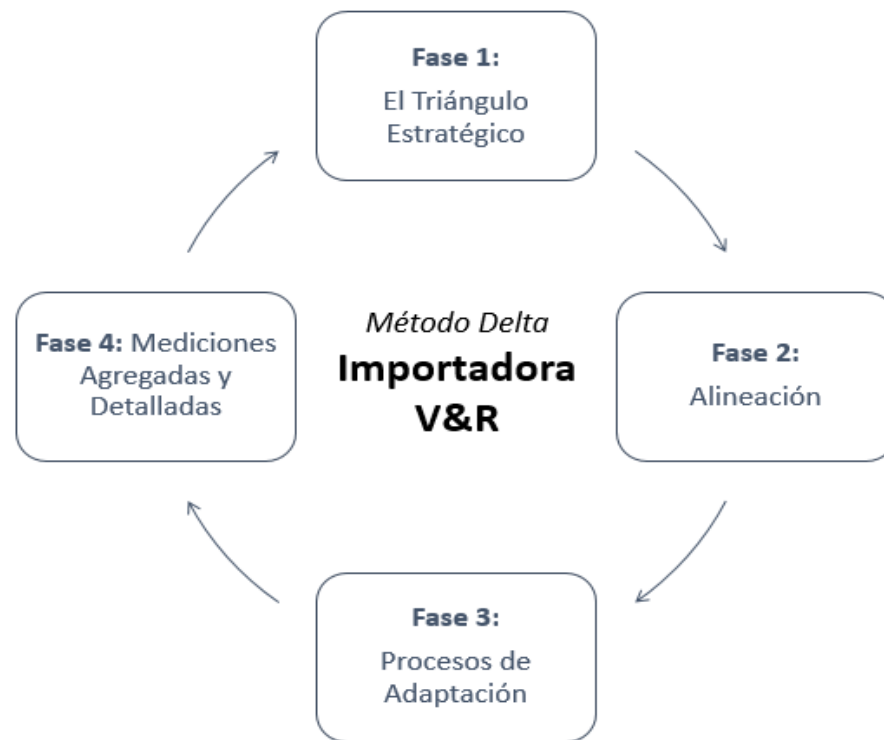


Figura 5. 1: Planteamiento de Propuesta para Importadora V&R
Fuente: Elaboración propia a partir de (Hax, 2014).

Fase 1: El triángulo Estratégico

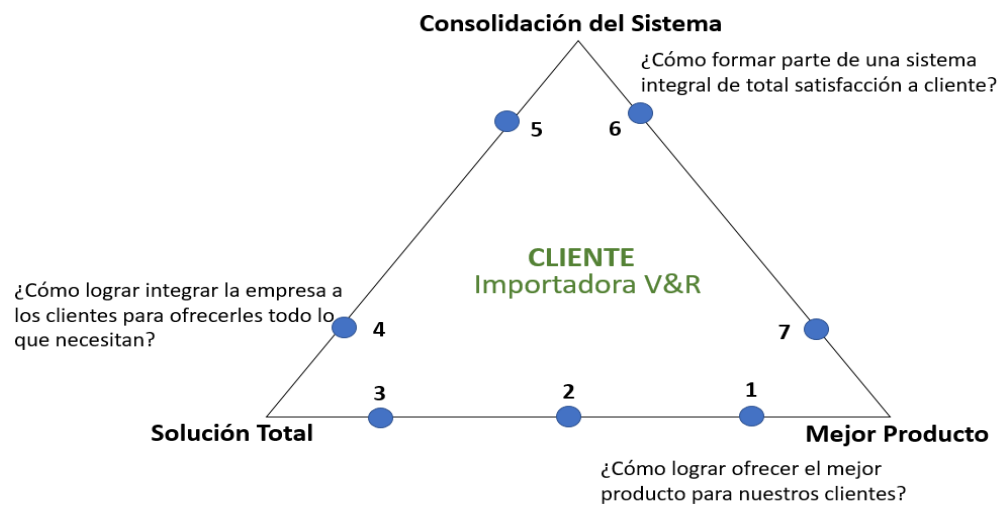


Figura 5. 2: Interrogantes de los ángulos del triángulo estratégico.
Fuente: Elaboración propia a partir de (Hax, 2014).

Mejor Producto:

1. **Bajos Costos:** Según los resultados de las encuestas la Importadora ya maneja un reconocimiento por costos bajos, lo que implica que la infraestructura de costos de esta empresa debe asegurar modularidad y escalabilidad controlada, gestionando la empresa ordenadamente en la escala pequeña que maneja, haciendo las cosas muy bien y paso por paso en la ganancia de nuevos clientes.

Las políticas de costos de costos que maneja la empresa en porcentajes de descuentos según tipo de cliente son:

- Distribuidor Provincial: 20%
 - Subdistribuidor: 15%
 - Mayorista: 10%
 - Minorista: 5%
 - Cliente final: 0%
- **Diferenciación:** Debido a la naturaleza de la empresa, la cual no es fabricante de productos, sino importadora, no puede introducir una diferenciación en el producto en sí, sino un valor agregado en el servicio de entrega o una variedad de productos, destacando las características y funcionalidad de las golosinas importadas, sobre otras en el mercado. La diferenciación se logra con el producto de bajo costo y la integración con el cliente, ya al final del ciclo del modelo Delta, luego de un sistema consolidado.

Nuestros productos tienen una diferenciación con sus sabores que son ocho, también de tener sabores únicos en el mercado como son coco, tamarindo y mora en todas sus presentaciones, además de que sus gramajes son superiores a los de su competencia. Para reducir el costo de los productos se utilizará en primer lugar la disminución de la salvaguarda a la importación de golosinas que empezó a erradicarse paulatinamente de los todos los productos que lo tenían desde el año pasado.

Aproximadamente un 45% de los costos en golosinas se clasificaba como salvaguardia, asimismo.

También se proponen eliminar los costos de traslado con la captación de minoristas en las provincias cercanas a la localización de la importadora. Con estas medidas se bajarían los gastos de descuentos a los proveedores provinciales en un 20%. Es decir, si la caja de Gomitas Colombina se vende \$5 USD, la importadora se lo deja al distribuidor provincial en \$4 USD, para que el distribuido gane 1 dólar por caja; pero si se captan clientes minoristas directamente se podrían abaratar los costos para ellos y garantizar un precio final al consumidor más bajo que lo que dicta el mercado.

Solución Total:

2. Para redefinir la experiencia del cliente:

- Los vendedores deben tener una presencia impecable, a parte un trato cordial y educado con los clientes, dejando los acuerdos claros y por escrito. Creando documentos de respaldo de los acuerdos alcanzados.
- Realizar calendarios de entrega con fechas precisas.
- Presentar combos de promoción para compras mayores a cierto monto, como incentivo para lograr las ventas objetivo y recompensar a los clientes frecuentes que compran esas sumas.
- Abrir diversos canales de pago para que el cliente pueda escoger como va a hacer efectivo el pago.
- Plazos de pagos acordados con cada cliente.

A partir de la investigación se obtienen datos demográficos, psicográficos y conductuales de la muestra de clientes consultados, los cuales en su mayoría son de sexo masculino, bachilleres, en un rango de edad de 30 a 50 años, con hábitos de compras mensuales a la empresa y con ingresos de más de 2000\$ al mes.

Según estas características, desde un principio los vendedores deben ser de sexo femenino y por ser bachilleres estas personas necesitan buenas ideas para gestionar el negocio en el que trabajan de mejor manera, ya sea proponiendo modelos de gestión mejores o aplicando técnicas de venta. Los vendedores que un principio son quienes entablan una relación presencial con el cliente debe investigar cuales son las necesidades en general de los clientes que tienen porque todos son diferentes y necesitan trato especial.

3. Ampliar los servicios en horizontal:

- Colaborar con el cliente en la creación de promociones que ayuden en sus ventas.
- Ofrecer material publicitario como parte de la entrega de productos para impulsar las ventas del cliente y de la importadora.
- Ofrecer impulsadoras para promocionar los productos del cliente.
- Crear un plan de publicidad que comprenda la utilización de redes sociales para cada cliente y manejar las redes desde la empresa.
- Cualquier otra estrategia que surja de la investigación de la empresa en las debilidades del cliente, para lograr realizar un trabajo necesario para él y especializar la relación con la importadora.

4. Integración con el Cliente:

- La integración se logrará cuando la Importadora realice actividades importantes para la productividad de la empresa, tales como:
- Por el manejo de redes sociales para la publicidad de los productos.
- Por la gratuidad del material publicitario de la tienda y las impulsadoras.
- Ayuda en la identificación de los consumidores finales que maneja el cliente para identificar su perfil, frecuencia de consumo y base de datos con información de contacto para llamar y ofrecer ofertas en caso de ausentismo.

Sistema Cerrado:

Para lograr consolidar la relación con el cliente, se deben crear barreras para que al cliente se le haga difícil salir de la relación y barreras para que a los competidores se les dificulte imitar los servicios que le realizamos al cliente, por lo tanto:

5. Barreras de Salida:

- El asumir los costos de publicidad que se ofrecen como parte de la oferta de productos en sí, ya es una barrera.

6. Barreras de Entrada:

- El trabajo de análisis de perfil de compradores para manejar estrategias de venta para los clientes, ya es una barrera para los competidores. Para lograr satisfacer al cliente en todos los aspectos planteados, es necesario evaluar los costos de todas estas ofertas, para lograr esto, son importantes las alianzas con empresas que manejen ámbito publicitario y puedan apoyar en esta propuesta, complementándola y haciéndola única.
- **Fase 2: Alineación**

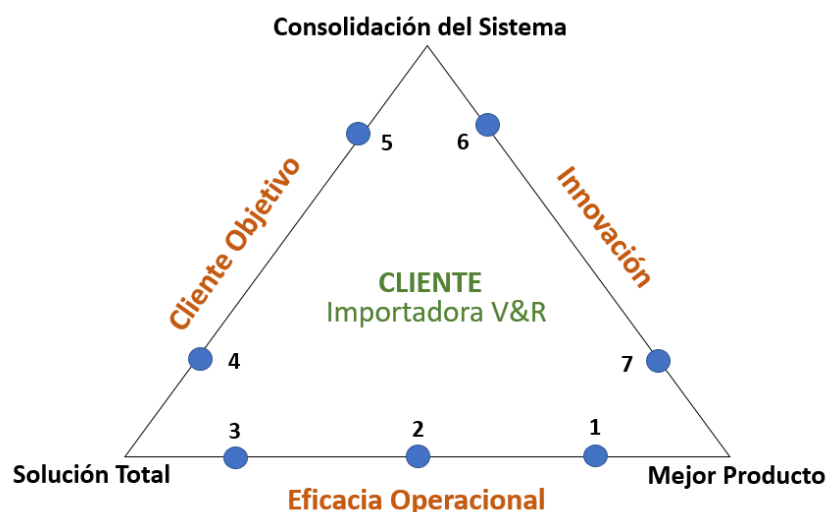


Figura 5. 3: Alineación

Fuente: Elaboración propia a partir de Hax (2010)

Eficacia operacional:

La eficacia operacional se traduce en ejecutar todas las actividades de la empresa con calidad, para lograr el efecto deseado. Alineando todos los puntos a su paso, productos a bajo costo, redefiniendo la experiencia del cliente a través de las estrategias ya descritas anteriormente y ampliando los servicios de manera horizontal, complementando el servicio de entrega del producto, con asesoría para las ventas, servicio de manejo de redes sociales y en general colaborando para que la productividad del cliente se vea beneficiada.

Para lograr la eficacia se debe trabajar bajo un modelo de gestión en la empresa que se caracterice por la mejora continua y la evaluación constante, esto determinará la calidad.



Figura 4: Gestión de la calidad en la confitería.
Fuente: (ISO, 2015)
Elaboración propia.

Conjuntamente al uso de un sistema de calidad se propone organizar todas las actividades que realiza la confitería en la importación de golosinas, en un sistema de procesos, en donde se evidencien los procesos medulares de la entidad y se manejen bajo procedimientos que deben establecer los involucrados con el trabajo directo tomando como base la filosofía delta de enfoque al cliente, la gestión de calidad y la línea estratégica de la confitería.

En este modelo de gestión se diferencian los procesos medulares que son los agregadores de valor, los procesos gobernantes que corresponden a la filosofía empresarial y leyes bajo

las cuales trabaja y por ultimo los procesos de apoyo que ayudan a la gestión a funcionar con eficiencia. A continuación, la propuesta para lograr la eficiencia en la gestión:

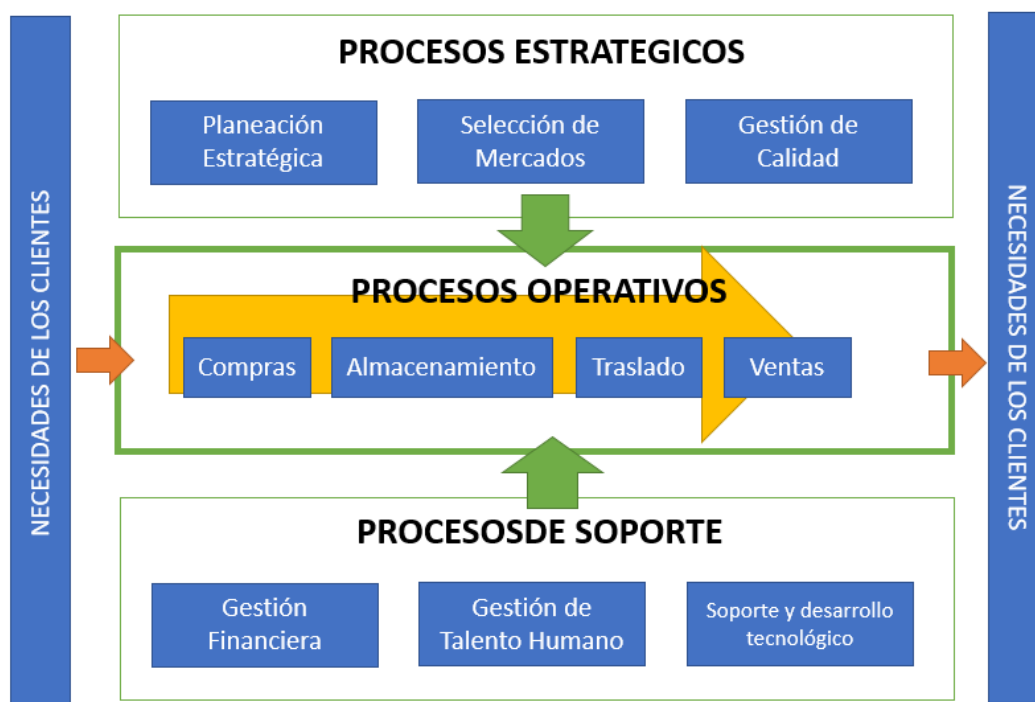


Figura 6: Gestión por procesos para la confitería
Fuente: (ISO, 2015)
Elaboración propia.

Cliente objetivo:

Esta alineación se da cuando se ajustan las estrategias macro de la organización en pro de considerar al cliente primero en la ejecución de las actividades cotidianas de la empresa, por lo cual se enlaza con la oferta de soluciones integrales al cliente que en esta propuesta se basa en la asesoría en ventas, publicidad y manejo de redes sociales que ofrece la importadora a sus clientes a cambio de mantener lealtad a la empresa. Asimismo, creando barreras de salida para que al cliente se le dificulte buscar servicios similares en la competencia, como el regalo de publicidad de los productos y el préstamo de los servicios de impulsadoras de las marcas que compran a la importadora.

Para crear barreras de salida, se propone realizar una base de datos de los clientes captados mayoristas y minoristas que les permitan acceder a descuentos especiales y promociones exclusivas de la confitería.

- Para clientes que compren de manera mensual a partir de \$1500, se harán regalos de cortesía por su compra.
- Para clientes de compras mayores a cinco mil al menos dos veces, cada seis meses, serán premiadas a final de año con obsequios en mercancía o descuentos.
- Para clientes de compras mensuales constantes, por debajo de \$1500 USD, por las compras obtendrán un ticket para una rifa con premios especiales.
- Para los clientes que tengan al menos doce meses de relación comercial con la empresa, se les ofrece una línea de crédito para adquirir mercancía o productos adicionales como planes de mercadeo, asesoramiento en ventas, entre otros.

Estas pueden ser algunas medidas para que el cliente lo piense dos veces antes de buscar otro proveedor.

Innovación:

La Innovación se dibuja en el contexto cuando luego de satisfacerse al cliente a través de los servicios horizontales complementarios y las barreras de salida creadas para el cliente. En este proceso, ocurre la alianza de varias empresas para llevar a cabo el servicio de satisfacción total a bajos costos, por lo tanto, se crea un conglomerado de empresas detrás de una oferta única y diferenciada para el cliente, lo que crea la innovación. En este caso, la importadora debe asociarse con una firma de administradores o especialistas en marketing que puedan ofrecer sus servicios de asesoría a los clientes como parte de la empresa, en una relación ganar – ganar.

Asimismo, a través de la ejecución de un sistema de gestión por procesos con principios de calidad, la innovación se evidenciará de manera incremental en la cotidianidad del trabajo, porque la adaptación a las necesidades de los clientes, en este caso los mayoristas y minoristas que distribuyen las golosinas, conllevan a la mejora continua de los procesos que se siguen para satisfacer las necesidades, es muy importante que la gestión de calidad como

proceso gobernante realice una gestión eficiente en la evaluación de los procesos y la retroalimentación para lograr una mejora oportuna.

Con respecto a la alianza de la confitería con otras entidades que complementen sus servicios, es necesario:

- Planificar los objetivos que se persiguen con la alianza.
- Buscar los posibles candidatos interesados en la alianza que puedan ofrecer lo que le interesa a la importadora.
- Realizar reuniones para aclarar pros y contras para cada involucrado en la decisión.
- Realizar propuesta de alianza comercial.

La importadora necesita alianzas con una firma de mercadólogos que puedan apoyar a los clientes directos de la importadora en caso de que lo requieran o como premio a la fidelidad. Apoyar a los clientes en su productividad aumenta la fidelidad de la empresa, aparte de que dentro de las clausulas del contrato de servicios horizontales que adquiere el cliente, debe incluirse de manera necesaria que el cliente se obliga a comprar dentro de su rango de compra normal (de acuerdo a su histórico de compras), durante un año o dos, lo que garantiza que se recupere la inversión en asesoría que se le ofreció en un primer momento al cliente.

Fase 3: Procesos de Adaptación

Los procesos de adaptación se dan en la teoría primero para llevarlo a la práctica, es decir, primero hay que fusionar la estrategia de la empresa con las estrategias del método delta. La manera de llevar esta propuesta a cabo, es a través de la reunión del directivo de la importadora para tratar esta propuesta. En una tormenta de ideas en donde salga a la luz los pros y contras de la aplicación de la estrategia y de acuerdo a esto adaptar en su totalidad esta propuesta a la vida cotidiana de la empresa o adaptarla para continuar con ciertas estrategias que se quieran conservar.

El proceso de adaptación es el cambio que la empresa debe realizar primero a nivel estratégico para influir en todas las acciones que devienen en la cotidianidad de la Importadora.

A continuación, la misión y visión de la empresa:

Misión: Importación y distribución de confitería y afines, brindando a nuestros clientes los mejores productos de la más alta calidad y sabores extraordinarios con el fin de satisfacer sus necesidades.

Visión: Para el año 2023 ser la empresa líder en confitería importada del centro del país.

A continuación, las estrategias que maneja la Importadora V&R:

- **Política de Precios**

“Nuestra política de precios, inicialmente, tiene como objetivo igualar los precios con nuestros principales competidores y en ocasiones ofrecer promociones para fidelizar al cliente”.

- **Política de Servicio y Atención al Cliente:**

1. Capacitación y entrenamiento al personal sobre las características de los productos que se ofertan, haciendo énfasis en sus atributos llamativos.
2. Entrenamiento a Vendedores para abordar a los clientes, a través de la estrategia de Sonrisa, Saludo y Asistencia al cliente.
3. Una vez obtenida la atención del cliente, ofrecer los productos de promoción.

Estrategias de Comunicación:

1. La publicidad se va utilizar en primer lugar volantes que serán distribuidos por la zona donde está ubicado el local y los establecimientos de los posibles clientes.
2. A parte de la publicidad de los mismos clientes, se realizarán publicaciones en las emisoras más sonadas en el país.

Tomando en cuenta estas políticas como base, tan sólo se le deben agregar las estrategias ya elaboradas en base al método delta y que tienen que ver directamente con el cliente, de ésta manera:

Políticas adaptadas al modelo Delta:

Misión: Importación y distribución de confitería y afines, brindando a nuestros clientes los mejores productos de la más alta calidad y sabores extraordinarios con el fin de satisfacer sus necesidades a un costo accesible.

Visión: Para el año 2023 ser la empresa líder en confitería importada del centro del país, con la oferta de nuestros clientes de asesoría en ventas y mercadeo que aumente su productividad.

- ***Política de Precios***

Nuestra política de precios, inicialmente, tiene como objetivo igualar los precios con nuestros principales competidores. Así mismo, ofrecer descuentos a nuestros clientes en las siguientes ocasiones:

1. Descuentos en días alusivos a festividades que impliquen la compra de confites.
2. Descuentos a clientes que alcancen un monto de compras de más de 5000\$ al mes.
3. Descuentos a clientes que paguen de manera electrónica para un mejor manejo de las cuentas.

- ***Política de Servicio y Atención al Cliente:***

1. Capacitación y entrenamiento al personal sobre las características de los productos que se ofertan, haciendo énfasis en sus atributos llamativos.
2. Entrenamiento a Vendedores para abordar a los clientes, a través de la estrategia de Sonrisa, Saludo y Asistencia al cliente.

3. Una vez obtenida la atención del cliente, ofrecer los productos de promoción y comunicar todas las ventajas publicitarias que adquieren los clientes comprando con la Importadora V&R.
4. Ofrecer las asesorías en materia de Marketing para impulsar las ventas de los clientes y fortalecer su productividad y posicionamiento frente a los consumidores finales.
5. Colaborar con el cliente en todo lo posible y buscar las posibles carencias en las que la Importadora pudiera colaborarle ofertándolo en el paquete de compras para diferenciar la oferta.

- ***Estrategias de Comunicación:***

1. Se utilizarán los volantes con los productos que oferta la Importadora y las promociones en compras para clientes recurrentes, lo cuales serán distribuidos a los minoristas de confites.
2. Se crearán perfiles en las redes sociales de mayor tráfico, como lo son Facebook, Instagram y Whatsapp, en las cuales se aplicarán ofertas a ciertas horas del día, o en ciertas fechas, las cuales podrán aprovechar quienes mantengan este canal de comunicación abierta con la Importadora.
3. Se buscarán realizar visitas a los locales de los clientes ofreciendo una charla gratis y corta para sus vendedores(as) de técnicas de venta, de manera que si los clientes quieren profundizar en el tema poder ofrecerles métodos de pago conforme a las compras que hagan a la importadora o por un pago adicional.

Fase 4: Métrica o Mediciones agregadas y detalladas.

La métrica, viene dada por los indicadores de avance que se deben construir para conocer si los objetivos que se plantean con la aplicación del modelo Delta se están cumpliendo.

Los objetivos que persigue la empresa son los siguientes, según su misión, visión y políticas comunicadas:

- Redefinir la experiencia del cliente a través de la capacitación de los vendedores en técnicas de ventas y atención al cliente con el objeto de crear una experiencia de compra diferenciada.
- Ampliar los servicios en horizontal a través de la oferta en asesorías publicitarias en redes sociales para las empresas de los clientes y capacitaciones en técnicas de venta para los vendedores, con el fin de lograr aumentar la productividad.
- Lograr la integración con el cliente a través de una oferta diferenciada del resto de competidores, en búsqueda de la fidelidad del cliente.
- Construir un sistema cerrado a través de la creación de barreras de salida para los clientes y entradas para los competidores.
- Formar parte de un sistema consolidado a través de la alianza con distintas empresas que complementen la oferta a los clientes.

Tomando en cuenta estos objetivos base creados desde la estructuración del sistema delta y los objetivos de la empresa, se realizará una tabla para la creación de los indicadores que permitirán medir el avance de este sistema:

Tabla 5. 1: Métrica del Proyecto

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DIMENSION	INDICADOR	RESPONSABLE	METAS	FRECUENCIA
Definen ¿Qué se va a conseguir y cuándo serán logrados los resultados específicos?, por medio del cumplimiento de la misión.	¿Qué se medirá?	Cómo medir el desempeño en la consecución de los objetivos	Asignación de tareas y funciones a desempeñar	Resultado necesario en un período para conseguir el objetivo	
<i>Redefinir la experiencia del cliente a través de la capacitación de los vendedores en técnicas de ventas y atención al cliente con el objeto de crear una experiencia de compra diferenciada.</i>	Calidad	Nro de Encuestas Negativas/Nro de Encuestas Positivas	Gerencia	>75%	Semestral
	Ventas	Utilidad Neta/Ingresos Totales	Contabilidad	>1	Mensual
<i>Ampliar los servicios en horizontal a través de la oferta en asesorías publicitarias en redes sociales para las empresas de los clientes y capacitaciones en técnicas de venta para los vendedores, con el fin de lograr aumentar la productividad.</i>	Nro. de asesorías	Nro de Asesorías realizadas/Nro. de Asesorías planificadas	Contabilidad	100%	Semestral
	Nro de Capacitaciones	Nro de capacitaciones realizadas/Nro. de capacitaciones planificadas	Marketing	100%	Semestral
<i>Lograr la integración con el cliente a través de una oferta diferenciada del resto de competidores, en búsqueda de la fidelidad del cliente.</i>	Nro de Clientes Integrados	Nro de Clientes Integrados/Nro de Clientes Total	Marketing	100%	Trimestral
<i>Construir un sistema cerrado a través de la creación de barreras de salida para los clientes y entradas para los competidores.</i>	Frecuencia de compra del cliente	Nro de compras/Tiempo de Antigüedad	Marketing	>3	Semestral
<i>Formar parte de un sistema consolidado a través de la alianza con distintas empresas que complementen la oferta a los clientes.</i>	Nro. de Empresas asociadas y participantes en proyectos	Nro de Empresas participantes en proyectos/Nro de empresas asociadas	Marketing	100%	Semestral

Elaboración Propia.

Como se aprecia en la tabla, están los indicadores que se podrán utilizar para evaluar el avance del proyecto de integración con el cliente, en su mayoría cada seis meses, en donde se podrán verificar la cantidad de clientes que se tienen con servicios complementarios, medir la antigüedad en la empresa de los mismos, la cantidad que compran, las capacitaciones a los empleados en venta para el trato con el cliente y la comunicación de las atribuciones del producto al cliente. Una buena interpretación de estos indicadores, le dará información necesaria a la gerencia para la toma de decisiones.

En el corto plazo, la empresa logrará diferenciarse de los demás proveedores de confitería ante sus clientes por ofrecer outsourcing en marketing y logística. También se evidenciará un incremento en las ventas de sus productos “estrella”, por los costos.

En el mediano plazo, el cliente podrá ver los resultados en su negocio, por lo tanto, hará publicidad gratis. Las relaciones entre ambos serán más estrechas y personalizadas.

En el largo plazo, se garantiza un flujo de ingresos constante, debido a la simbiosis creada entre la importadora y el cliente y la importadora y las empresas complementarias. Es una relación ganar – ganar entre las empresas y el cliente.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la investigación se determinan las siguientes conclusiones:

- La situación actual de la empresa indica que las fortalezas de la importadora indudablemente es la variedad de productos no perecederos que ofrece y que son de gran calidad y a precios bajos; posee una gran oportunidad de expansión en el campo de confites; sin embargo, entre las debilidades resalta la ausencia de estrategias de mercadeo y la competencia agresiva de otras empresas que importan las mismas líneas de productos como parte de las amenazas que asechan la empresa.
- Por otra parte, la conceptualización de los términos más relevantes para el desarrollo de la investigación son de gran ayuda y apoyo, pues, mediante ello se pudo definir la estructura del modelo Delta, sus elementos fundamentales, entre otros aspectos primordiales que permiten el adecuado planteamiento del modelo como estrategia de posicionamiento para la importadora V&R.
- De la misma manera, se concluye que el modelo Delta como parte de la estrategia de posicionamiento para la importadora es uno de los elementos más viables para cumplir su cometido frente a las exigencias y expectativas de los clientes, por lo que una de las principales estrategias a utilizar es la estrategia de precios bajos para lograr penetrar el mercado de la importación y comercialización de confites.

RECOMENDACIONES

En concordancia al desarrollo de la investigación y las conclusiones se fijan las siguientes recomendaciones:

- Evaluar de manera profunda la situación actual de la importadora con el fin de aplacar las debilidades y amenazas encontradas en el diagnóstico, además, de definir estrategias que coadyuven a incrementar el desarrollo empresarial de la importadora V&R.
- Determinar un plan de acción para efectivizar el cumplimiento de las acciones, actividades y estrategias fijadas en el modelo Delta; con el fin de verificar si la importadora obtendrá o no los resultados esperados, además, tomar decisiones enfocadas y oportunas.
- Antes de implementar el modelo Delta como estrategia de posicionamiento de la importadora V&R, se recomienda socializar dicho modelo con el gerente general y luego de su aprobación, darlo a conocer a todo el personal con el fin de contar con el apoyo de todos los empleados y garantizar el cumplimiento del objetivo del mismo.
- Se recomienda dar un seguimiento al modelo una vez implementado, con el fin de detectar posibles falencias; y de darse el caso tomar decisiones acertadas y fijar acciones correctivas al instante.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2013). *El Proyecto de Investigación*. Caracas Venezuela: Editorial Episteme.
- Cerda, H. (2011). *Los elementos de la Investigación*. Bogotá: El Buho.
- CualSoft. (2016). *Métodos Mixtos. Analisis Cuantitativo-Cualitativo*. Obtenido de <http://www.metodologiacualitativa.com/directo/mixtos.pdf>
- Davalos, L. (2017). *Modelo Delta*. España: Lab Calidad.
- GAD Municipal Ambato . (2015). *tualizacion del plan de desarrollo y ordenamiento territorial*. Ambato: GAD Municipal Ambato .
- Hax, A. (2014). *El proyecto delta*. Bogotá: María del Mar Ravassa.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos* . Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf
- Llamas, C. (2008). Marketing y gestión de calidad turística. En C. Llamas, *Marketing y gestión de calidad turística* (pág. 77). Madrid, España: Liber Factory.
- López, N., & Sandoval, I. (2013). *Métodos y técnicas de invstigación cuantitativa y cualitativa*. Guadalajara : Universidad de Guadalajara .
- Marchione, J. (2008). *El “Proyecto Delta” y los sistemas de información de costos, ¿son realmente compatibles?* Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires.
- Martínez, J., Vasilica , M., & Tamayo, J. (2015). Estructura empresarial de la provincia de Tungurahua. *Revista de Conyuntura*, 32.
- Moferrer, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. España: Col·lecció Sapientia.
- Murillo, I. (2014). *La imagen corporativa y el posicionamiento en el mercado de la empresa C&G telecomunicaciones de la ciudad de ambato* . Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- ProChile. (2012). *Estudio de Mercado de Confites para el Mercado de Ecuador*. Chile: ProChile | Información Comercial.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento . *Rev. esc.adm.neg.* No. 82, 179-200.
- Silva, I. (2013). *Pensamientos mas recientes en la estrategia de negocios*. El Salvador: Universidad del Salvador.
- Valerezo, D. (30 de Marzo de 2017). *7 tipos de estrategias de posicionamiento de marca*. Obtenido de <https://grupographic.com/blog/7-tipos-de-estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>

Vela, S. (2016). *Propuesta de la aplicación de un modelo Delta para la medición de los factores competitivos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A Chiclayo*. Chiclayo, Peru: Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo.

ANEXOS



Para la indagación se utiliza como instrumentos un cuestionario para aplicar la encuesta a los clientes actuales identificados en el registro que dispone la empresa y como característica particular compran en grandes volúmenes; así también se aplica una entrevista al propietario de la empresa para identificar su compromiso con el cliente, y a la fuerza de ventas para conocer de primera mano el criterio, las experiencias y los aportes que pueden hacer por su cercanía con los clientes y por estar de cerca con los competidores de la misma.

ENCUESTA

Objetivo: Conocer datos fundamentales que permitan desarrollar el modelo Delta como estrategia de posicionamiento de mercado de la Importadora V&R.

Instrucciones: Marque con una “X” la respuesta correcta

Datos Demográficos

1. Genero

Mas de 50 ()

Masculino ()

Femenino ()

2. Nivel instrucción

Primaria ()

Secundaria ()

Técnico ()

Superior ()

3. Edad

20-30 ()

31-40 ()

41-50 ()

4. Nivel de ingresos

\$386-\$500 ()

\$501-\$1000 ()

\$1001-\$2000 ()

Mas de \$2000 ()

5. ¿Con que frecuencia compra los productos en Importadora V&R?

- Mensual ()
Trimestral ()
Anual ()
Única vez ()

6. Los precios de los productos de Importadora V&R en comparación con otras empresas, estos son:

- Accesibles ()
Promedio al mercado ()
Elevados ()

7. ¿Cual es el motivo por el cual adquiere los productos de Importadora V&R?

- Calidad ()
Garantía ()
Confianza ()
Ubicación ()
Precio ()
Marca ()
Servicio ()
Otros ()

8. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente que brinda la Importadora V&R?

- Excelente ()
Bueno ()
Regular ()
Malo ()

9. ¿ Recomendaría a otras personas comprar en Importadora V&R?

- Si ()
No ()

10. Mencione una empresa que brinde un servicio similar al de V&R

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ENTREVISTA

Objetivo: Conocer datos fundamentales que permitan desarrollar el modelo Delta como estrategia de posicionamiento de mercado de la Importadora V&R.

1. **¿Considera usted que la Importadora V&R ocupa un lugar privilegiado en la mente del consumidor?**

.....

.....

.....

2. **¿Considera usted que la Importadora V&R es competitiva dentro del mercado?
Si o No, ¿por qué?**

.....

.....

.....

3. **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades comerciales identifica en la empresa durante sus años de servicios?**

.....

.....

.....

4. **¿Considera que la empresa comunica adecuadamente sus productos y servicios?**

.....

.....

.....

5. **¿Como es la relación de la Importadora V&R entre clientes?**

.....

.....

.....

6. **¿Qué oportunidades de mejora identifica en el área comercial, que podría sugerir a la administración?**

.....

.....

.....

1. ¿Considera usted que la Importadora V&R ocupa un lugar privilegiado en la mente del consumidor?

La importadora V&R no posee un lugar privilegiado en la mente del consumidor, ocasionado por la competencia agresiva y desleal y que ofrecen sustitutos de menor calidad y cantidad a precios bajos.

**2. ¿Considera usted que la Importadora V&R es competitiva dentro del mercado?
Si o No, ¿por qué?**

La importadora V&R si es competitiva en el mercado, por lo que crece cada día mas en su giro de negocio y satisface las necesidades de todos sus clientes actuales y potenciales.

3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades comerciales que identifica en la empresa durante sus años de servicios?

Podemos analizar que existen mas debilidades en la empresa debido a que es una importadora joven sin mucha experiencia lo cual ocasiona que cometa varios errores y le cueste dinero al momento de realizarlos, y por otra parte sus fortalezas, aunque pocas ayudan a contribuir su desarrollo y permanencia en el mercado.

4. ¿Considera que la empresa comunica adecuadamente sus productos y servicios?

La empresa no comunica de forma adecuada su línea de productos debido muchas veces a la mala distribución de la mercancía importada.

5. ¿Como es la relación de la Importadora V&R entre clientes?

La relación que existe es buena y estable pues a todos los atiende de la misma manera, con un mismo trato, los mismos precios, iguales promociones y descuentos, así como también la forma de pago para que pueda existir una competencia sana y leal entre sí.

6. ¿Qué oportunidades de mejora identifica en el área comercial, que podría sugerir a la administración?

Se ha podido identificar varias oportunidades de mejora para el área comercial y que serán de mucha ayuda a futuro para la importadora V&R que se deberían tomar en cuenta debido a que toda la empresa se vería beneficiada de forma directa e indirecta.