



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato”**

**AUTOR: Luis Eduardo Vásquez Cabezas**

**TUTORA: Ing. Msc. Eufemia Alejandrina Ramos Viteri**

**AMBATO – ECUADOR**

**Enero 2020**



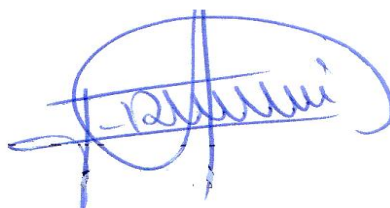
## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Msc. Eufemia Alejandrina Ramos Viteri**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación **“Estrategia para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato”** presentado por el señor **Luis Eduardo Vásconez Cabezas** para optar por el título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normativas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 08 de enero del 2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'E. Ramos Viteri', enclosed within a blue oval shape.

---

**Ing. Msc. Eufemia Alejandrina Ramos Viteri**

**C.I. 180108550-5**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Luis Eduardo Vásconez Cabezas**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, es absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



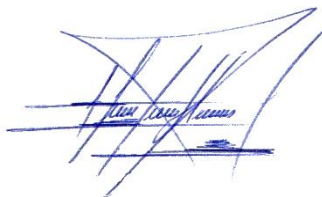
---

**Luis Eduardo Vásconez Cabezas**

**C.I.1804427886**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



---

**Ing. MBA. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui**

**C.I. 1802890036**



---

**Ing. Mg. Edwin César Santamaría Díaz**

**C.I. 1801609445**

Ambato, 08 de enero del 2020

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

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



---

**Luis Eduardo Vásquez Cabezas**

**C.I.1804427886**

## **DEDICATORIA**

Especialmente a Dios que me ha dado fortaleza espiritual en los momentos más difíciles y a mis padres por ser el pilar fundamental en mi desarrollo académico al impartir valores en mi vida que me han servido para poder desenvolverme de la mejor manera en mi vida estudiantil y laboral.

Para el desarrollo de mi tesis tuve que lidiar con toda clase de obstáculos, muchos de ellos surgieron en el momento que mi segunda madre dejó este mundo; sin embargo, los supere gracias a sus enseñanzas y los aportes que para mi vida fueron invaluable. A mi enamorada Tannia López que me han brindado siempre su afecto y apoyo incondicional en el largo camino de mi vida estudiantil, también a todas y cada una de las personas que siempre confiaron en mí durante el periodo estudiantil.



---

**Luis Eduardo Vásconez Cabezas**

**C.I.1804427886**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas en especial al Ing. Msc. Eufemia Ramos por el aporte para el desarrollo de la presente y a todos los docentes que han impartido su cátedra de la mejor manera, desde el momento que ingrese a mi querida universidad.

En el presente trabajo quiero plasmar mis más sinceros sentimientos de gratitud hacia todas y cada una de las personas que han contribuido de una u otra manera para alcanzar el éxito y la superación en mi vida estudiantil.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1    Antecedentes Investigativos .....	1
1.1.1    Origen del posicionamiento .....	2
1.1.2    Importancia del posicionamiento.....	4
1.1.3    Elementos mentales del posicionamiento .....	6
1.1.4    Tácticas de posicionamiento.....	7
1.1.5    Estrategia de posicionamiento .....	8
1.1.6    Principales estrategias de posicionamiento en el mercado .....	10
1.1.7    Herramientas para el posicionamiento.....	13
1.1.8    Desarrollo de la estrategia de posicionamiento .....	14
1.1.9    Proceso de posicionamiento.....	15
1.1.10    Selección de una estrategia de posicionamiento.....	19



1.1.11 Logística empresarial y comercial .....	23
1.1.12 Elementos de una red logística comercial.....	23
1.1.13 Procesos de la logística comercial .....	24
1.1.14 Modelos aplicados en la cadena de suministro .....	24
1.1.15 Modelo SCOR.....	27
1.1.16 Origen del Modelo SCOR .....	28
1.1.17 Definición del Modelo Scor.....	29
1.1.18 Importancia del Modelo SCOR .....	30
1.1.19 Estructura del Modelo SCOR .....	32
1.1.20 Niveles del modelo SCOR.....	35
1.1.21 Procedimiento de aplicación del modelo SCOR.....	37
1.1.22 Métricas estratégicas y atributos de desempeño del Modelo SCOR .....	43
1.2 Objetivos.....	46
1.2.1 Objetivo General.....	46
1.2.2 Objetivo Especifico.....	46
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>47</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>47</b>
2.1 Materiales.....	47
2.1.1 Recursos humanos.....	47
2.1.2 Recurso Institucional.....	47
2.1.3 Recursos Materiales .....	48
2.1.4 Recurso Tecnológico.....	48
2.1.5 Otros recursos.....	49
2.1.6 Recursos totales.....	49
2.2 Métodos .....	50
2.2.1 Métodos teóricos .....	50
2.2.2 Métodos empíricos .....	52

2.3	Población y muestra.....	52
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>56</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>56</b>
3.1	Análisis y discusión de los resultados.....	56
3.1.1	Datos sociodemográficos .....	56
3.1.2	Resultados de Encuesta.....	58
3.2	Verificación de hipótesis .....	78
3.3	Diseño de la propuesta para la comercialización con estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR en la parroquia Izamba del cantón Ambato. ....	82
3.3.1	Fundamentación teórica .....	82
3.3.2	Análisis situacional .....	89
3.3.3	Desarrollo.....	89
3.3.4	Mejores prácticas .....	97
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>100</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>100</b>
4.1	Conclusiones.....	100
4.2	Recomendaciones .....	102
REFERENCIAS.....		103
ANEXOS .....		113

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Comparativo Modelos de cooperación y de integración de los procesos para la gestión de cadenas de suministro. ....	24
Tabla 2. Métricas estratégicas y atributos de desempeño del modelo SCOR para las empresas que comercializan ensaladas. ....	45
Tabla 3. Recursos humanos.....	47
Tabla 4. Recurso Institucional.....	47
Tabla 5. Recursos materiales.....	48
Tabla 6. Recurso tecnológico.....	48
Tabla 7. Otros recursos .....	49
Tabla 8. Recursos totales.....	49
Tabla 9. Población.....	54
Tabla 10. Género.....	56
Tabla 11. Edad .....	57
Tabla 12. ¿Usted ha comprado ensaladas listas para consumir?.....	58
Tabla 13. ¿Ha escuchado o conoce alguna marca que elabore este tipo de producto?.....	59
Tabla 14. Indique de estas marcas de ensalada ¿Cuál es la más atractiva para usted?.....	60
Tabla 15. ¿Cuántas veces semanalmente compra ensaladas listas para consumir? ...	61
Tabla 16. ¿Qué tipo de ensalada prefiere usted?.....	62
Tabla 17. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante al momento de comprar este producto? .....	63
Tabla 18. ¿Con quién usualmente consume un producto de este tipo?.....	64
Tabla 19. ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen actual de este producto? .....	65
Tabla 20. ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente de las empresas que comercializan ensaladas? .....	66
Tabla 21. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?.....	67
Tabla 22. ¿Considera usted que las empresas deben aplicar estrategias de posicionamiento para mejorar la atención al cliente? .....	68

Tabla 23. ¿Qué canal utilizaría o prefiere al realizar un pedido de compra de ensaladas?.....	69
Tabla 24. ¿Usted aplicaría el servicio de entrega a domicilio de un amplio menú de ensaladas en línea en base a una plataforma web?.....	70
Tabla 25. ¿Quién considera usted que es el responsable de implementar el modelo SCOR en la empresa?.....	71
Tabla 26. ¿Qué opina usted sobre el propósito que tendrá el modelo SCOR en la empresa (abastecimiento, producción, entrega y devolución)? .....	72
Tabla 27. ¿Cuál será el nivel que tendrá el modelo SCOR en la empresa para mejorar las áreas de trabajo? .....	73
Tabla 28. ¿Cómo usted considera que es la producción que tiene la empresa que comercializa ensaladas? .....	74
Tabla 29. ¿Considera usted que el tiempo de entrega fue un factor indispensable en la logística de la empresa? .....	75
Tabla 30. ¿Cuándo usted ha solicitado el producto la empresa se lo ha proporcionado?.....	76
Tabla 31. ¿Cuál fue la reacción de la empresa ante una devolución del producto?...	77
Tabla 32. Resumen de procesamiento de casos .....	78
Tabla 33. Estadísticas de Fiabilidad.....	79
Tabla 34. Tabla cruzada .....	80
Tabla 35. Prueba de Chi- cuadrado .....	80
Tabla 36. FODA.....	89
Tabla 37. Factores para el desarrollo de la propuesta .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.....	56
Gráfico 2. Edad .....	57
Gráfico 3. ¿Usted ha comprado ensaladas listas para consumir?.....	58
Gráfico 4. ¿Ha escuchado o conoce alguna marca que elabore este tipo de producto? .....	59
Gráfico 5. Indique de estas marcas de ensalada ¿Cuál es la más atractiva para usted? .....	60
Gráfico 6. ¿Cuántas veces semanalmente compra ensaladas listas para consumir? ..	61
Gráfico 7. ¿Qué tipo de ensalada prefiere usted?.....	62
Gráfico 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante al momento de comprar este producto? .....	63
Gráfico 9. ¿Con quién usualmente consume un producto de este tipo?.....	64
Gráfico 10. ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen actual de este producto?.....	65
Gráfico 11. ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente de las empresas que comercializan ensaladas? .....	66
Gráfico 12. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?.....	67
Gráfico 13. ¿Considera usted que las empresas deben aplicar estrategias de posicionamiento para mejorar la atención al cliente? .....	68
Gráfico 14. ¿Qué canal utilizaría o prefiere al realizar un pedido de compra de ensaladas?.....	69
Gráfico 15. ¿Usted aplicaría el servicio de entrega a domicilio de un amplio menú de ensaladas en línea en base a una plataforma web?.....	70
Gráfico 16. Quién considera usted que es el responsable de implementar el modelo SCOR en la empresa?.....	71
Gráfico 17. ¿Qué opina usted sobre el propósito que tendrá el modelo SCOR en la empresa (abastecimiento, producción, entrega y devolución)? .....	72
Gráfico 18. ¿Cuál será el nivel que tendrá el modelo SCOR en la empresa para mejorar las áreas de trabajo? .....	73
Gráfico 19. ¿Cómo usted considera que es la producción que tiene la empresa que comercializa ensaladas? .....	74

Gráfico 20. ¿Considera usted que el tiempo de entrega fue un factor indispensable en la logística de la empresa?.....	75
Gráfico 21. ¿Cuándo usted ha solicitado el producto la empresa se lo ha proporcionado?.....	76
Gráfico 22. ¿Cuál fue la reacción de la empresa ante una devolución del producto? 77	
Gráfico 23. Prueba de Chi- cuadrado.....	81

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Desarrollo de posicionamiento de productos .....	5
Ilustración 2. Elementos mentales en el proceso de posicionamiento .....	6
Ilustración 3. Estrategia de posicionamiento .....	9
Ilustración 4. Posicionamiento en precios bajos .....	12
Ilustración 5. Proceso para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento de la marca .....	15
Ilustración 6. Niveles de segmentación de mercado .....	16
Ilustración 7. Selección de la estrategia de posicionamiento .....	19
Ilustración 8. Errores de posicionamiento.....	21
Ilustración 9. Criterios para promover diferencias.....	22
Ilustración 10. Estructura del Modelo SCOR .....	32
Ilustración 11. Procesos del Modelo SCOR.....	38
Ilustración 12. Cadena de suministro para las empresas dedicadas a la comercialización de Ensaladas.....	39
Ilustración 13. Métricas estratégicas y atributos de desempeño del Modelo SCOR .	43
Ilustración 14. Estrategia Medios Publicitarios .....	85
Ilustración 15. Mapa de procesos anterior .....	97
Ilustración 16. Mapa de procesos actual .....	98

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Técnicas de investigación.....	113
Anexo 2. Operacionalización de la variable dependiente .....	114
Anexo 3. Operacionalización de la variable independiente .....	118
Anexo 4. Encuesta.....	123
Anexo 5. Tabla Anova .....	125



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Ensalada Suprema es una empresa dedicada a la comercialización de ensaladas. Su incorporación en la ciudad de Ambato fue en el año 2015, nace a través de una idea de negocio para cubrir los distintos hábitos alimenticios en el consumo de ensaladas, por lo tanto las estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR permitira mejorar y mantener el producto en el mercado.

El trabajo de investigación en la empresa permitió identificar los problemas que se producen en el proceso de posicionamiento y logística con el consumidor final de ensaladas, sin tomar en cuenta a quien queremos vender el producto (mercado objetivo) y el argumento de venta a utilizar (beneficio básico, ventaja diferencial, razón de compra); por tal razón es de vital importancia la creación de estrategias para el posicionamiento y mercadeo que diferencie la marca de la competencia.

La metodología aplicada para el estudio se desarrolló en base a una encuesta a la población económicamente activa de la parroquia Izamba; la investigación utilizo métodos teóricos (inductivo- deductivo, histórico lógico) y empíricos con un enfoque mixto (cuali- cuantitativo) con la finalidad detallar las características, variables y factores involucrados en el manejo estadístico y numérico para el cumplimiento de los objetivos.

Con los datos encontrados, el propósito de la investigación busca beneficiar a la empresa con el diseño de una propuesta de comercialización con estrategias para el posicionamiento de la marca y la aplicación del modelo logístico SCOR como herramientas de análisis que permitan obtener una ventaja competitiva frente a la competencia al promover una imagen distinta del producto de acuerdo a sus características, comportamiento, percepción ante el público objetivo para su posicionamiento e incremento de las ventas.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, ESTRATEGIAS, POSICIONAMIENTO, MODELO SCOR, COMERCIALIZACIÓN, PUBLICIDAD, DIGITAL.

## **ABSTRACT**

Ensalada Suprema is a company dedicated to the commercialization of salads. Its incorporation in the city of Ambato was in 2015, born through a business idea to cover the different eating habits in the consumption of salads, therefore the strategies for the positioning and application of the SCOR logistics model will allow to improve and keep the product in the market.

The research work in the company allowed to identify the problems that occur in the positioning and logistics process with the final consumer of salads, without taking into account who we want to sell the product (target market) and the sales argument to use (basic benefit, differential advantage, reason for purchase); For this reason it is vitally important to create strategies for positioning and marketing that differentiate the brand from the competition.

The methodology applied for the study was developed based on a survey of the economically active population of the Izamba parish; The research used theoretical (inductive-deductive, historical logical) and empirical methods with a mixed (qualitative-quantitative) approach in order to detail the characteristics, variables and factors involved in statistical and numerical management for the fulfillment of the objectives.

With the data found, the purpose of the research seeks to benefit the company by designing a marketing proposal with strategies for brand positioning and the application of the SCOR logistics model as analysis tools that allow obtaining a competitive advantage over the competition by promoting a different image of the product according to its characteristics, behavior, perception before the target audience for its positioning and increased sales.

**KEY WORDS:** INVESTIGATION, STRATEGIES, POSITIONING, SCOR MODEL, MARKETING, ADVERTISING, DIGITAL.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes Investigativos

La tendencia en el consumo de ensaladas a nivel mundial representa interés en la salud del consumidor y la industria alimenticia; datos estadísticos en los Estados Unidos indica que representa el 9% del mercado mundial que compra frutas y vegetales en estado fresco y congelado. Las ventas de productos frescos a los consumidores progresó al doble en comparación de la década anterior; la tendencia en el consumo de ensaladas ha impulsado el crecimiento en el sector de la industria, en la cual los minoristas ha disminuido y los foodservice incrementan su mercado **(Del Greco, 2010)**.

De acuerdo al CIIU 4.0 la subdivisión C1030.17 detalla la actividad económica dedicada a la elaboración y conservación de alimentos perecibles a base de frutas, legumbres y hortalizas como: ensaladas empaquetadas, hortalizas peladas y cortadas, tofu, etc **(INEC, 2012)**. En el Ecuador la industria que se dedica a la comercialización de ensaladas se destaca al poseer una amplia variedad productos agrícolas, por lo que el crecimiento económico ha incrementado al permitir que los hogares posean un mayor consumo de alimentos de carácter procesado, minimizando las importaciones de productos e incrementando la demanda nacional **(Banco Central del Ecuador, 2017)**.

Para **Cacuango (2016)** a nivel local encontrar un alimento saludable y de preparación rápida es una odisea, en los últimos años el exceso de trabajo ha provocado que el individuo básicamente tenga un alto nivel de dependencia externa en la adquisición de sus alimentos, es decir que, por falta de tiempo en la preparación y el desconocimiento del mismo, conlleva al proceso de compra en lugares o sitios expendedores de comida rápida, por lo que un apresurado consumo de estos alimentos ocasiona en el organismo una inadecuada asimilación digestiva y por ende problemas digestivos crónicos. La comercialización de ensaladas presenta una alternativa que pretende introducir una opción diferente en el consumo de alimentos, va de la mano con la estrategia de la OMS sobre el régimen alimentario, actividad física y salud, razón por la cual se debe orientar esfuerzos en la satisfacción de los crecientes cambios en las necesidades de los consumidores **(Ayala & Yar, 2018)**.

## **Posicionamiento**

### **1.1.1 Origen del posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento viene del griego que significa “guía de ejércitos” (**Planeación estratégica, 2012**). En el comercio de un producto es la manera en que los consumidores especifican las características, propiedades que invade sustancialmente la mente de los compradores con respecto a la competencia. El término posicionamiento es utilizado de manera frecuente en el ambiente empresarial, gracias al enfoque publicitario de dos directivos Al Ries y Jack Trout citado por **Kotler & Keller (2006)**.

El origen de la palabra posicionamiento fue publicado en un artículo de la **revista Industrial Marketing en 1969** con el título “yo también”, ampliado a continuación en tres publicaciones en Advertising Age con el nombre de “La era del posicionamiento ya ha empezado” escrito por Al Ries, Jack Trout en colaboración de terceros. La edición en castellano sobre el posicionamiento hace referencia el título Positioning: The battle for your mind, para describir el proceso o posición mental de liderazgo en la perspectiva del cliente (**Kotler & Keller, 2006**).

El posicionamiento del producto es la imagen mental que se genera en el cerebro del consumidor en un mercado seleccionado; se crea en la primera vez que el cliente prueba el producto o servicio, denominado como momento de verdad, otro tipo de imagen mental fundado por medio de referencias de expertos y amigos, en este caso la imagen confirma la teoría en el momento que el cliente experimenta con el producto (**Alarcon, 2009**).

En el artículo publicado en el **portal ElPrisma.com (2015)**, titulado “Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor”, menciona que la mente humana busca clasificar las ensaladas en categorías y características, con la finalidad de que sea fácil y rápido procesar la información recopilada, clasificada y recuperada en el momento de la compra. El consumidor puede clasificar, por ejemplo el tipo de pasta dental, características, propiedades, así como también la forma de uso y necesidad (**Mora, 2010**).

Para **Camacho (2010)** un mercadólogo cuando lanza un producto, busca la forma de posicionarlo, de manera que cumpla con las expectativas deseadas por el mercado objetivo. La imagen proyectada de las ensaladas es fundamental, pues se refleja el posicionamiento al momento que el consumidor tiene cuando va a una tienda o supermercado, el cerebro comprueba la información almacenada de la variedad de productos que tienen acceso y desarrolla el proceso análisis para la toma de decisiones. Entonces, la clasificación permite destacar el producto incluyendo la necesidad que tenga el consumidor.

Las empresas ocupan una posición en el mercado a partir de atributos que los individuos asocian a la empresa con relación a la competencia. La relación de imagen produce en los individuos emociones, creencias y percepciones sobre la empresa. Cuando la imagen divisada se compara con la de las compañías competidoras se establece distancias y se obtiene el posicionamiento relativo en el sector objeto de estudio (**Andrade & Viera, 2013**).

El autor **Davis (2010)** menciona que el posicionamiento es una pieza clave que posee una marca para satisfacer una necesidad o deseo en el consumidor en distintas circunstancias. Literalmente, el cerebro humano tiene la capacidad de clasificar cada producto en categorías, características a fin de que sea fácil y rápido proyectar la imagen específica del producto, idea, marca con relación a la competencia. En la actualidad las empresas establecen la reingeniería en el reposicionamiento de la imagen de marca como parte del proceso para que su función sea efectiva en el análisis antes de la toma de decisión en la compra.

La evolución de la tecnología en el posicionamiento de la marca, ha permitido que las empresas en los últimos años inviertan más en la interacción con el cliente. Es así como las marcas mejor posicionadas de vestuario, calzado y accesorios investigan y estudian los comportamientos de sus consumidores; el funcionamiento de la mente, etc. La marca beneficia a la empresa si se encuentra posicionada por lo tanto la demanda se puede incrementar por muchos más consumidores y mercados (**Fernández, 2016**).

La reingeniería está ligado con el posicionamiento, incluye las actividades para que la empresa desarrolle de manera eficiente cada uno de los procesos. Esto le da una ventaja

competitiva a la empresa frente a su competencia cuando logra relacionarse con el grupo de personas que forman parte de la industria con el afán de ganar su aceptación, reconocimiento y preferencia (**Kotler & Armstrong, 2003**).

El consumidor en la actualidad es un comprador más informado, dinámico, tiene herramientas, elementos de acceso y búsqueda de informaciones ágiles y rápidas. Las empresas que logran anticiparse a los cambios de los nuevos consumidores son las que tienen mayores ventajas para posicionar la marca en el mercado (**Moder & Florensa, 2017**).

El origen y evolución del posicionamiento de una marca ha permitido que las empresas tengan una posición de liderazgo que se genera en la mente del consumidor al procesar información en el momento de la compra. Por tanto, la imagen proyectada refleja el posicionamiento en el momento de adquirir una ensalada en una tienda o supermercado y desarrolla el proceso de análisis para la toma de decisiones.

### **1.1.2 Importancia del posicionamiento**

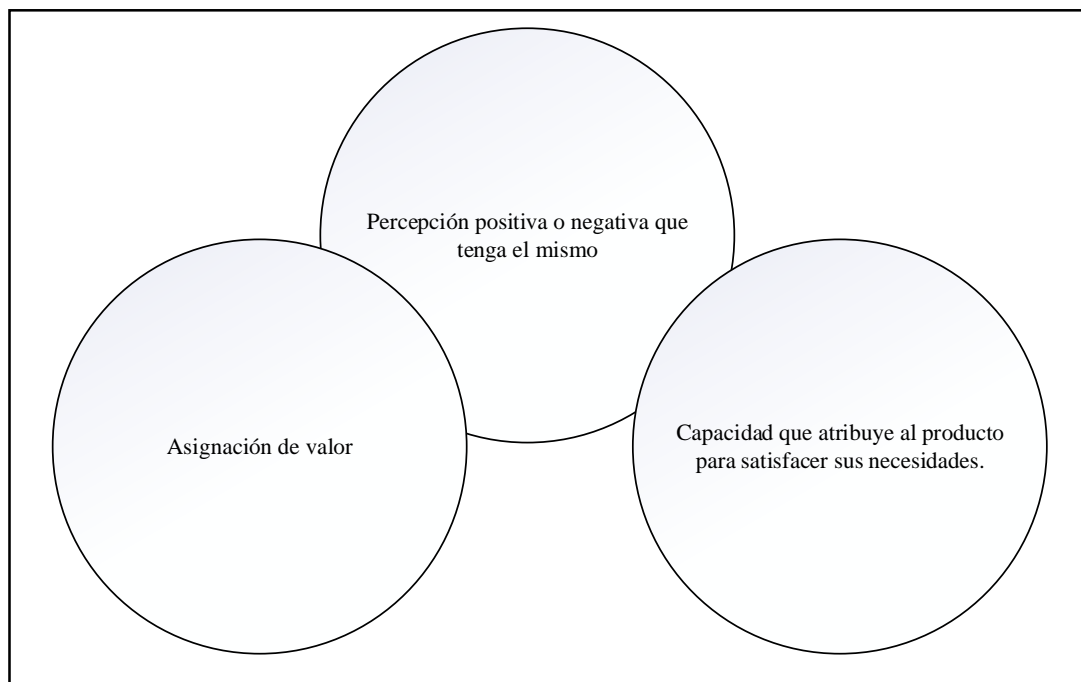
La importancia para que una empresa, la marca y su catálogo de productos tengan un espacio en la mente de las personas, radica en una imagen distintiva con relación a la competencia. Esto permite dar distinción en la adquisición del elemento posicionado, satisfacción del cliente y beneficios económicos para la organización (**García, 2012**). De acuerdo a estudios, el ser humano es sensible a estímulos mediante el uso de los sentidos de la siguiente forma: vista (55%), oído (18%), olfato (12%), tacto (10%) y gusto (5%) (**Capriotti, 2008**). El posicionamiento es un pilar fundamental para ejecutar una propuesta estratégica dirigida de manera directa para el mercado objetivo. Según **Alarcon (2009)** los pasos que se deben analizar para determinar el producto a ofertar son los siguientes:

- Una idea realista sobre lo que opinan los clientes con lo que ofrece la empresa genera mayor fortaleza.
- Estar al pendiente de lo que se quiere que los clientes piensen de nuestra mezcla de marketing mix y de la competencia, depende de los atributos más importantes para el consumidor meta.

(Artesi & Pontoriero, 2014) Para comunicar estos beneficios, utilizan herramientas de posicionamiento que son el slogan y la promesa de venta única.

El slogan es una frase o palabra corta fácil de recordar, que acompaña a una marca e influye en el consumidor, al crear valor en el producto y los beneficios que ofrece la empresa. La marca y el logo son elementos esenciales que ayudan al slogan y se traducen como una acción e imagen diferencial en la recordación de la marca (Kotler & Armstrong, 2003). La promesa única de venta es una fortaleza única, que diferencia a la marca de la competencia y es lo suficientemente convincente para aportar una solución a los problemas de los clientes o satisfacer una necesidad (Alcaide, 2015). El consumidor adquirirá un producto tangible e intangible considerando:

*Ilustración 1. Desarrollo de posicionamiento de productos*



Adaptado por: Vásquez Luis, 2019  
Fuente: Alcaide (2015)

Para Serralvo & Tadeu (2015) el objetivo principal de una estrategia de posicionamiento es plasmar una imagen exclusiva en la mente del consumidor, bajo un enfoque tridimensional, que comprende el producto, el mercado y la empresa. Los temas relacionados con el posicionamiento muestran tres elementos técnicos como son: conceptual, operacional y estratégico, sumado a dos perspectivas de tipo gerencial u organizacional y del consumidor. Según Gwin & Gwin (2013) la concepción en el

valor de la marca, en función de la posición de la marca al mix del marketing, define como:

*Fórmula 1. Valor de Marca*

$$\text{Valor} = \frac{\text{Calidad del producto o servicio} + \text{Calidad psíquica}}{\text{Precio} + \text{Tiempo}}$$

Adaptado por: Vásconez Luis, 2019

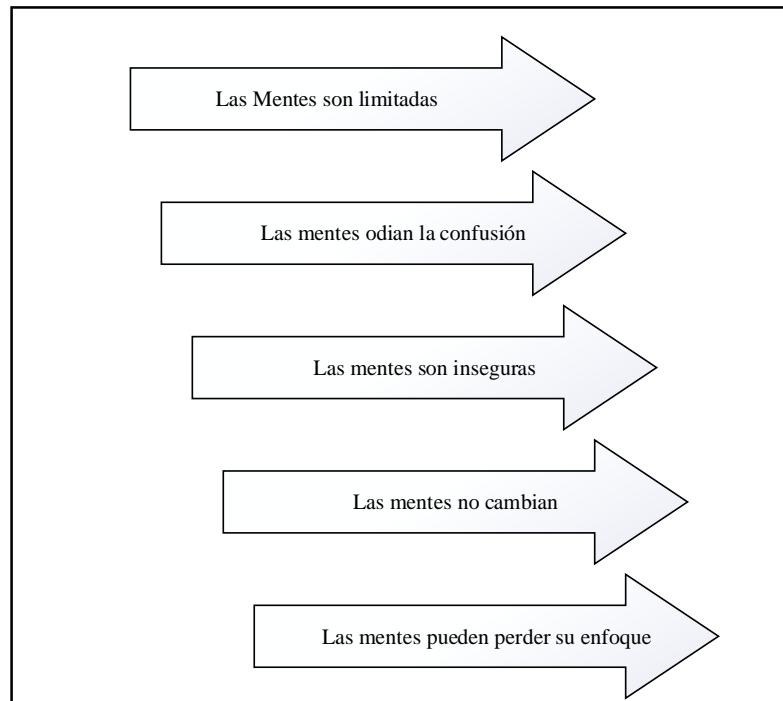
Fuente: Gwin & Gwin (2013)

La importancia del posicionamiento de la marcas de ensalada permite plasmar una imagen exclusiva bajo un enfoque tridimensional que comprende el producto, el mercado y la empresa, con la ejecución de una propuesta estratégica que permita aportar solución a los problemas o satisfacer una necesidad en el consumidor al crear valor en el producto.

### 1.1.3 Elementos mentales del posicionamiento

Los autores **Trout & Rivkin (2012)** señalan los principales elementos mentales en el proceso de posicionamiento:

*Ilustración 2. Elementos mentales en el proceso de posicionamiento*



Adaptado por: Vásconez Luis, 2019

Fuente: Trout & Rivkin (2012)



- El individuo no puede generar demasiada información.
- Simplificación máxima para evadir exceso de comunicación.
- Las personas desarrollan el sentido emocional, no racional.
- Una base sólida de una idea en el mercado, termina con una discusión.
- Extensiones a largo plazo de líneas de productos destruye una marca.

De acuerdo a esto, podemos afirmar que los elementos mentales de posicionamiento permiten invertir el proceso enfocado en la perspectiva del cliente y no del producto, para incrementar y satisfacer las necesidades físicas, mentales en el consumidor de ensaladas.

#### **1.1.4 Tácticas de posicionamiento**

Las tácticas para el posicionamiento en la empresa de ensaladas enfoca 3 aspectos importantes como: la marca, el mercado y la empresa. Para **Dávalos (2010)** los expertos en marketing han definido varias tácticas de posicionamiento que se pueden utilizar para posicionar a la empresa, como son las siguientes:

- Atributo determinados del producto

Un producto o servicio relaciona el atributo que ofrece hacia el consumidor, es decir la empresa puede posicionar su marca de acuerdo al tamaño o años de experiencia.

- Necesidades que complacen o los beneficios que brindan

Las empresas buscan posicionarse según la calidad – precio, con los beneficios de la marca y generan un valor significativo para el cliente.

- Ocasiones de uso

Temporada en el año en que se observa una mayor demanda del producto de una determinada marca, por ejemplo la bebida hidratante Gatorade en época de calor se posiciona como un sustituyente de líquido para deportistas, en cambio en la temporada de invierno es una bebida recomendada por el medico cuando exige una gran cantidad de líquidos.

➤ Clases de consumidores

Esta estrategia se emplea cuando la empresa maneja una variación del mismo producto, por ejemplo Jhonson & Jhonson desarrolló un shampoo para niños del 3 al 14% con el mismo contenido de producto para personas adultas.

➤ Equiparándolo con uno de la competencia

La marca es considerada superior en varios sentidos, en relación a sus competidores en base a las características, atributos y beneficios para el consumidor final.

➤ Alejándolo con los de la competencia

Permite distinguir algún atributo sobresaliente del producto que lo diferencia de la competencia en comparación a los beneficios, por ejemplo la bebida 7-up se convirtió en la tercera gaseosa, como opción para refrescar la sed en relación a Coca Cola y Pepsi Co.

➤ Disimiles clases de productos

Aplica para productos que actúan como sustitutivos con relación a otras marcas competidoras.

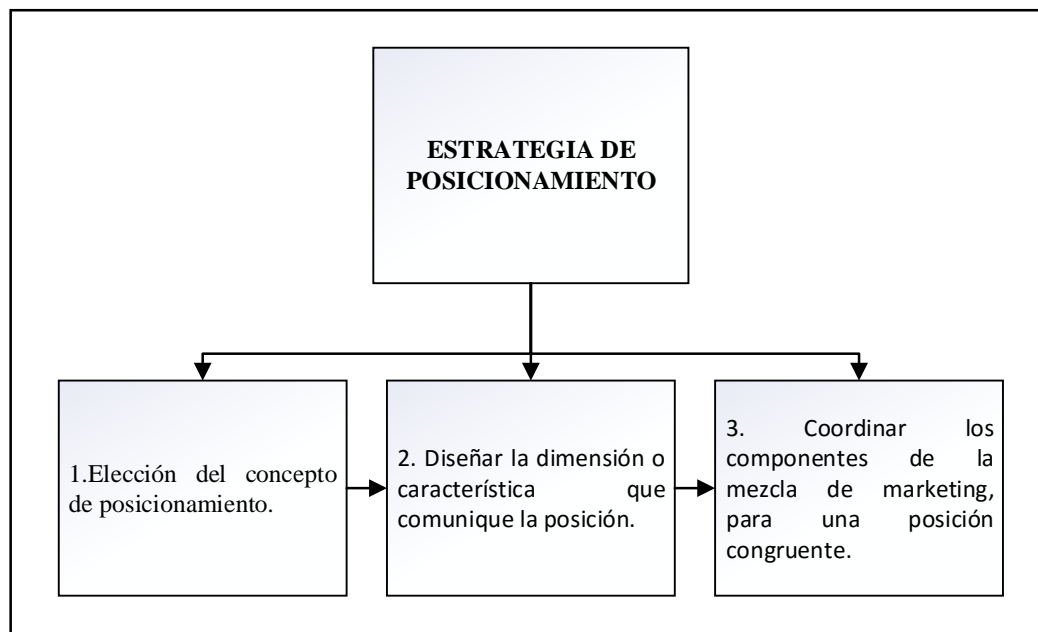
### **1.1.5 Estrategia de posicionamiento**

**Schiffman & Kanuk, (2005)** mencionan que la estrategia de posicionamiento concentra el marketing mix (producto, precio, plaza y distribución) para establecer posiciones, complementa la definición de competencia, estrategia de segmentación y elección de mercados objetivo de la empresa. El posicionamiento estratégico tiene doble significado: conveniente a las necesidades del consumidor y diferencia de la marca frente a la competencia. El resultado de una estrategia exitosa es una imagen específica y distintiva de la marca, en la cual los consumidores confían al momento de elegir el producto, debido al ambiente actual competitivo, sin embargo es difícil crear y mantener. A medida que aumenta la complejidad de bienes, existe la saturación del mercado con ellos, en la cual el usuario suele distinguir la imagen y beneficios referidos de un servicio, que en las características reales al momento de efectuar la toma de decisiones en la compra.

Las definiciones de posicionamiento se concentran en un determinado fin, donde la empresa, marca o producto ocupe un espacio predominante en la mente del consumidor frente a la competencia, a lo que se puede llamar “crear una identidad de marca positiva”, que proyecte en el mercado valores, atributos con esencia y personalidad de la marca para el usuario (Espinosa, 2014, pág. 1). El propósito de las estrategias es transmitir a través de un sistema los objetivos y políticas primordiales, una imagen del tipo de empresa que se va a proyectar, para alinear el pensamiento y acción.

Para Alvear (2012) la estrategia de posicionamiento se fundamenta, de acuerdo a lo que la empresa desea transmitir:

*Ilustración 3. Estrategia de posicionamiento*



Adaptado por: Vásquez Luis, 2019

Fuente: Alvear (2012)

La calidad asociada a un adecuado servicio y la diversificación de productos son percepciones diferenciales en la estrategia de posicionamiento que proyecta aumentar la rentabilidad, rendimiento y valor de la marca en el transcurso de tiempo.

### **1.1.6 Principales estrategias de posicionamiento en el mercado**

La línea de investigación trata de analizar conceptos relacionados con la naturaleza dinámica de las estrategias de posicionamiento en el mercado. La mayor parte de análisis teóricos y prácticos utilizan órdenes limitadas y de mercado que identifican los deseos y necesidades insatisfechas de los consumidores. El primer modelo permite analizar esta decisión en un modelo dinámico estacionario en donde el precio de equilibrio y los procesos de flujo de órdenes se encuentran juntamente definidos **(Biais, Glosten, & Spatt, 2005)**. Para **Goettler, Parlour, & Rajan (2006)** la extensión de un modelo más amplio no es analíticamente tratable, sin embargo la solución se genera de manera numérica. El trabajo genera flexibilidad para construir modelos que generen patrones en línea que les permitirá evitar prioridad en precio en beneficio de los inversores.

Para **Schiffman & Kanuk (2005)** las principales estrategias para el posicionamiento que pueden influenciar para las empresas que elaboran y comercializan ensaladas son las siguientes son:

#### **Posicionamiento sombrilla**

**(De la Cruz, 2013)** Este tipo de estrategia involucra la creación de una imagen específica en la organización, al adherir de manera individual la diversificación de los productos, es adecuada para corporaciones que aglutinan submarcas o líneas grandes de productos. El objetivo es reducir costos y riesgos al introducir nuevos productos en el mercado, aprovechando la reputación, consolidada y fiable de la marca para facilitar la aceptación del consumidor y minimizar la inversión. La empresa puede requerir el uso de marca paraguas por distintos criterios:

- Acceso a un nuevo segmento de mercado dentro de una categoría de producto
- Acceso a una categoría de producto distinta a la actual

#### **Posicionamiento establecido en un beneficio específico**

Destaca el beneficio de un producto que sea relevante para el consumidor. En esta estrategia se realiza promoción o propaganda de los productos y la empresa con un objetivo en específico.

### **Búsqueda de una posición no ocupada**

En el mercado competitivo la búsqueda de un nicho sin cubrir por parte de las demás empresas no es tarea imposible, constituye un desafío identificar el público con características o beneficios que no han sido explotados por parte de la competencia **(Camino, 2013)**.

### **Cobertura de varias posiciones**

En esta estrategia la diversificación de productos o extensiones de línea ocupan lugares no cubiertos o perceptuales representa oportunidades para la competencia, en la cual varios de los mercadólogos crean distintas ofertas en forma de marcas diferentes para cubrir nichos ya identificados **(Selva , 2013)**.

### **Posicionamiento por atributo**

Para **Trout & Rivkin (2012)** el posicionamiento de la empresa centra su estrategia en un solo atributo específico para fortalecer la imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad, como puede ser la antigüedad que tiene la marca o el tamaño de la misma.

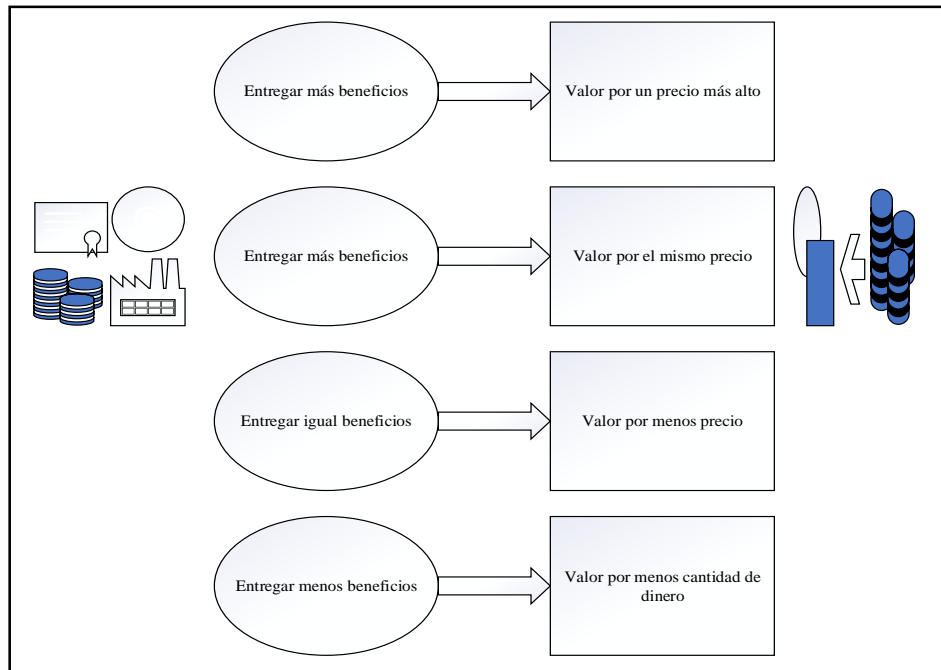
### **Posicionamiento orientado al usuario**

Este tipo de estrategia está enfocado con las características del producto y el perfil del usuario, es decir la clase o categoría que la marca quiere diversificar dirigiéndose a un target distinto que el actual. En varias ocasiones una forma efectiva de posicionar es utilizar la imagen de una celebrity asociada a la marca con el cual es más fácil lograr que los usuarios sientan afinidad e identificados con el personaje que lo representa **(Ocando, 2011)**.

### **Posicionamiento en precios bajos**

Para **Barrón (2000)** la ejecución de la estrategia requiere que las empresas de forma permanente, encuentre la manera de mantener y reducir costos para mantener valor o beneficio del producto a través de la ventaja competitiva, se puede identificar opciones tales como:

*Ilustración 4. Posicionamiento en precios bajos*



Adaptado por: Vásconez Luis, 2019

Fuente: Barrón (2000)

### **Posicionamiento en el segmento**

Para **Cuadrado (2010)** menciona que la estrategia de posicionamiento recomienda a las empresas identificar el segmento al que va a dirigirse claramente. Dichos segmentos están definidos por variables socio demográficas sistematizadas, sin embargo en algunos casos la mayor parte de organizaciones se posicionan por segmentos ya definidos con respecto a los beneficios clave buscados que determinan la decisión de compra en el consumidor. Este tipo estrategia permite detallar potenciales aliados y los servicios considerados como competidores.

### **Posicionamiento competitivo**

Según **Cuadrado (2010)** señala que la marca pueden servir y dirigir esfuerzos al mismo segmento con similares beneficios asociando con los ya existentes. El posicionamiento competitivo llamado también como diferenciación de producto, debe ofrecer un beneficio adicional que diferencie al beneficio buscado en la competencia para intentar posicionarse respecto a los productos que ofrece la empresa.

### **Posicionamiento a través del nombre**

El nombre es un factor clave al momento de posicionarse en el mercado. La empresa que ingresa en un segmento debe tener un nombre que le permita y facilite identificar el producto o servicio que representa. En la actualidad la relación directa entre el nombre y el tipo de servicio que ofrece la organización facilita rápidamente su recordación (**Trout & Rivkin, 2012**).

### **Posicionamiento de un servicio**

En el anuncio de servicios predominan las palabras, el elemento verbal. Si un servicio puede crear provecho al utilizar elementos visuales, independiente del potencial de ganancias y costos que generen para impactar en la mente de los clientes todos los atributos determinantes en un producto (**Ludeña & Salazar, 2016**).

Las principales estrategias para el posicionamiento de la empresa de ensaladas enfoca aspectos como el mercado, producto y el cliente; sin embargo la estrategia a utilizar en el diseño de la propuesta son los medios publicitarios (redes sociales) y la aplicación del modelo logístico SCOR que en la actualidad tienen la acogida necesaria en el proceso de posicionamiento que permiten fortalecer la marca en la mente del consumidor.

#### **1.1.7 Herramientas para el posicionamiento**

La importancia de establecer la estrategia de posicionamiento de una marca con respecto a la competencia en un determinado segmento, genera una propuesta de valor en beneficio de la empresa como de los clientes en función de un análisis de mapas de posicionamiento para mantener un desempeño consistente y comunicación congruente con los cambios de las necesidades de los consumidores (**Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009**).

## **Mapa de posicionamiento**

El mapa de posicionamiento es la representación gráfica de la percepción que tiene el consumidor acerca del producto. La información acerca del producto o la empresa en relación con un atributo se deduce de la recopilación de datos del mercado, representativo de la calificación de los consumidores. En este mapa, cada uno de los productos o marcas ocupa un lugar específico, los similares están situados muy juntos y los distintos separados (**Rivera & Garcillan, 2012**).

### **1.1.8 Desarrollo de la estrategia de posicionamiento**

Para **Cabrera (2009)**, menciona que para el diseño de una estrategia de posicionamiento la organización debe responder a preguntas tales como:

- ¿Quién es el mercado objetivo?
- ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento a utilizar?
- ¿La estrategia de posicionamiento creará valor para el mercado objetivo?

El precio es un factor indispensable para el posicionamiento como fuente de diferenciación que resulta atractivo para el mercado objetivo.

La segunda área de la dirección del producto está constituida por la estrategia de gestión y elección del nombre de la marca.

- ¿Cuál debería ser la amplitud de la línea de productos?
- ¿Qué tipo de marcas deben crearse para comunicar la identidad e imagen deseada para el público objetivo?
- ¿Cómo gestionar los puntos fuertes y débiles de una marca que aumenta el valor?

La tercera área de la dirección del producto constituida por la elección de las estrategias para línea de productos (**Llopis, 2015**).

- ¿En qué manera se puede ampliar la línea con nuevas marcas?
- ¿Cuándo la organización debería incrementar o eliminar productos para ser atractivo y satisfacer al mercado objetivo?

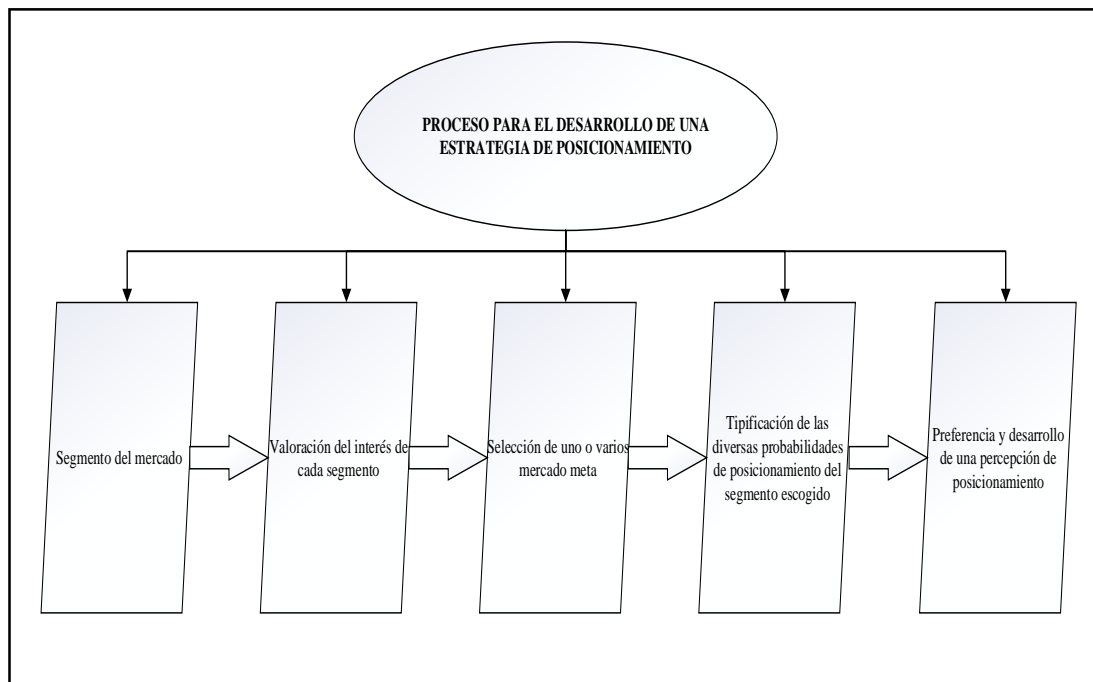
La estrategia de posicionamiento global requiere sistematizar estas tres estrategias para el desarrollo total de las capacidades en beneficio de la organización.



### 1.1.9 Proceso de posicionamiento

Para el desarrollo de la estrategia, se debe seguir 6 pasos básicos para lograr el posicionamiento de un producto o servicio deseado (Buskirk, 2010).

*Ilustración 5. Proceso para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento de la marca*



Adaptado por: Vásconez Luis, 2019  
Fuente: Buskirk (2010)

#### 1. Segmentación de mercado

Consiste en dividir el mercado en grupos pequeños de consumidores con características, o comportamientos en común, y requiere de productos o mezcla de marketing mix distintos. Esta división se realiza en base a 4 factores esenciales:

- Factores geográficos: define las características relacionada con la ubicación de las unidades geográficas, pone atención especial respecto a las necesidades y deseos en las diferencias geográficas, en donde se podría operar. En la actualidad las empresas están haciendo locales sus productos, promoción y venta, en cada una de las regiones y ciudades de una determinada población.
- Factores sociodemográficos: son los aspectos relacionados con la cultura, costumbres y demográficos con características como por ejemplo edad, género, nivel social, ocupación, religión, ciclo de vida familiar, educación, nacionalidad, etc.

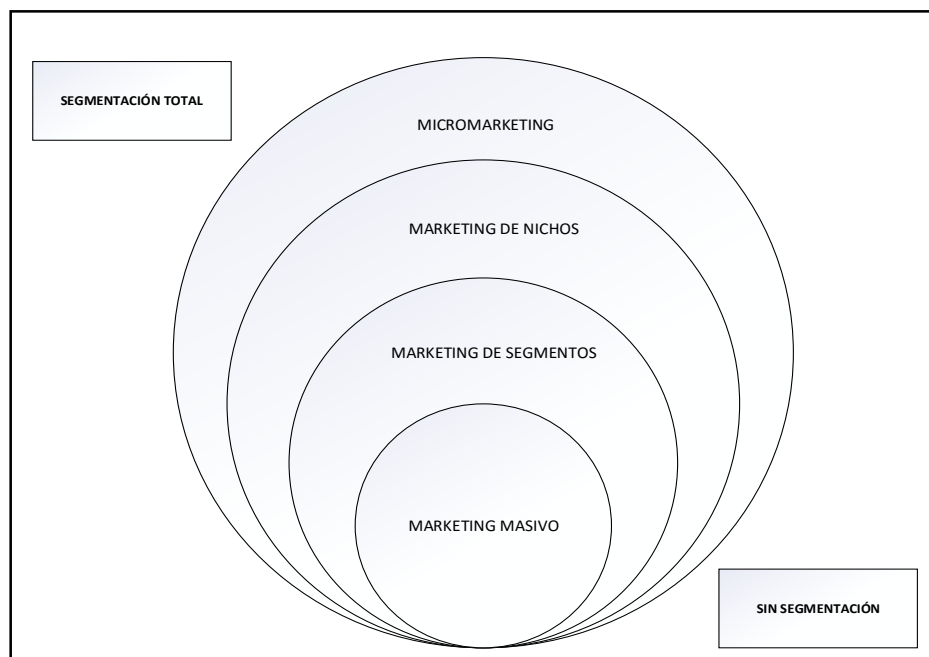
- Factores Conductuales: consiste en dividir el mercado en grupos, en el cual define el comportamiento, conocimiento y uso o respuesta en el proceso de compra de un producto ante el consumidor.
  - Compras ocasionales
  - Tipo de usuario y frecuencia de uso
  - Lealtad a la marca
- Factores Psicográficos: consiste en dividir factores relacionados con el estilo de vida, en la cual incluye valores, actitudes, opiniones y características de personalidad.
  - Clase social
  - Estilo de vida
  - Personalidad

Las empresas mediante la segmentación de mercados dividen en segmentos grandes y heterogéneos en más pequeño, con la finalidad de llegar de manera eficiente al producto acorde a las necesidades.

### Nivel de segmentación de mercado

Para **Kotler & Armstrong (2003)** los niveles de segmentación de mercado son los siguientes:

*Ilustración 6. Niveles de segmentación de mercado*



Adaptado por: Vásconez Luis, 2019  
Fuente: Kotler & Armstrong (2003)

- Marketing masivo: radica en la producción, distribución y promoción de productos de la misma forma a los consumidores. El argumento en el marketing masivo forma un mercado potencial grande, bajo en costes y márgenes de utilidad más amplios.
- Marketing de segmentos: radica en aislar segmentos de mercado amplios y adaptar la oferta de manera que coincida con las necesidades de cada uno de los segmentos. Ofrece varias ventajas en relación al marketing masivo, al enfocar y promover de forma más eficiente los productos o servicios en los canales de distribución, programas de comunicación hacia los consumidores con un mejor servicio y rentabilidad.
- Marketing de nicho: consiste en dividir en subgrupos un determinado segmento, a través de la determinación en un conjunto distintivo de rasgos que busca la combinación especial de beneficios. Los segmentos son relativamente grandes y atractivos a varios competidores, los nichos son más pequeños y atraen a unos pocos competidores que se consideran poco importantes, sin embargo concentran sus recursos limitados al servicio de nichos que requiere de atención.
- Micromarketing: consiste en la combinación de marketing directo y marketing de nicho, en la cual adaptan las ofertas y programas con la finalidad de satisfacer las necesidades de distintos segmentos de mercado, sin ajustar la oferta a cada cliente individual. El micromarketing practica la adaptación de productos y programas de marketing a gustos de usuarios y lugares en específico.
  - Marketing local: relaciona las marcas y promociones de los productos o servicios a las necesidades y deseos de grupos locales de individuos, como barrios, tiendas específicas, ciudades, etc.
  - Marketing individual: radica en adaptar los productos o servicios y programas de marketing a las necesidades y preferencias de manera individual.

## 2. Valoración del interés de cada segmento

Para segmentar el mercado, la empresa debe considerar tres factores importantes como son:

- Tamaño e incremento de cada uno de los segmentos
  - Atractivo estructural de los segmentos
  - Objetos y recursos de la organización
3. Selección de uno o varios mercado meta

Después de valorar los distintos segmentos, se elegirá cuáles y cuantos segmentos son atractivos para la organización. Esta selección consiste en aprovechar mercados meta.

- Mercado meta: consiste en definir un grupo de compradores que tienen características y necesidades en común, el mismo que la organización debe brindar su servicio.
4. Tipificación de diversas probabilidades en el posicionamiento del segmento escogido

Luego de reconocer las características del segmento meta, la empresa puede elegir un atributo que parezca atractivo para los consumidores. Las actividades de focus groups permiten a la empresa interactuar con el cliente y evidenciar si el atributo escogido tiene la acogida esperada.

## 5. Preferencia y desarrollo de una percepción de posicionamiento

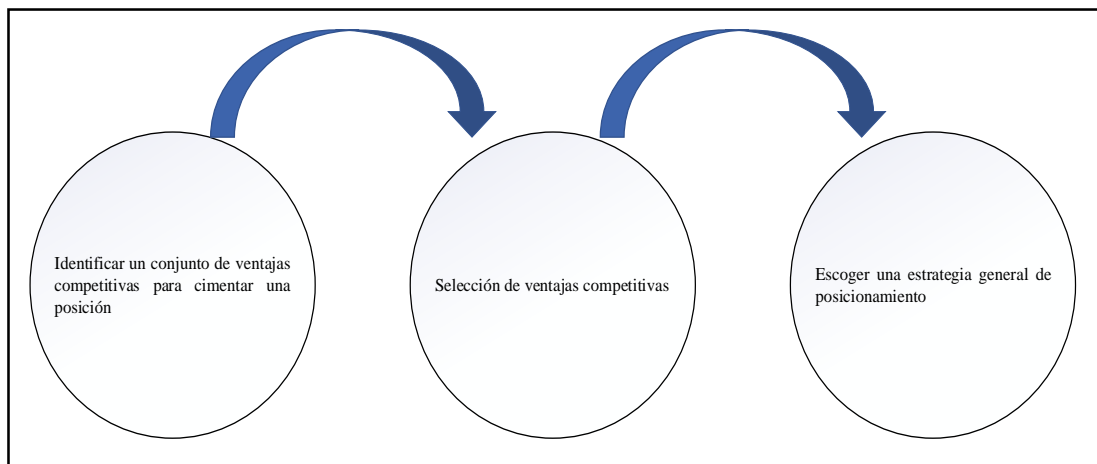
La organización al evidenciar el atributo a destacar y elegido su mercado objetivo, necesita desarrollar un plan comunicacional que resalte el atributo al cliente. Un control es necesario para evaluar las estrategias planteadas con el propósito de posicionar el producto y verificar los resultados esperados por medio de un estudio de mercado.

### 1.1.10 Selección de una estrategia de posicionamiento

Para escoger la estrategia de posicionamiento en algunas empresas no es una tarea fácil, por ejemplo una empresa reconocida por su calidad en distintos segmentos buscara la posición en un segmento nuevo si existen suficientes clientes que busquen este atributo. En muchos casos, gran cantidad de empresas persigue la misma posición, sin embargo tendrá que distinguirse en relación a la competencia con la creación de ventajas competitivas atractivas para un grupo esencial en el segmento de mercado (Ayala F. , 2013).

Los autores **Torres & Muñoz (2006)** señalan que el posicionamiento consta de los siguientes pasos:

*Ilustración 7. Selección de la estrategia de posicionamiento*



Adaptado por: Vásquez Luis, 2019  
Fuente: Torres & Muñoz (2006)

- Identificación de posibles ventajas competitivas

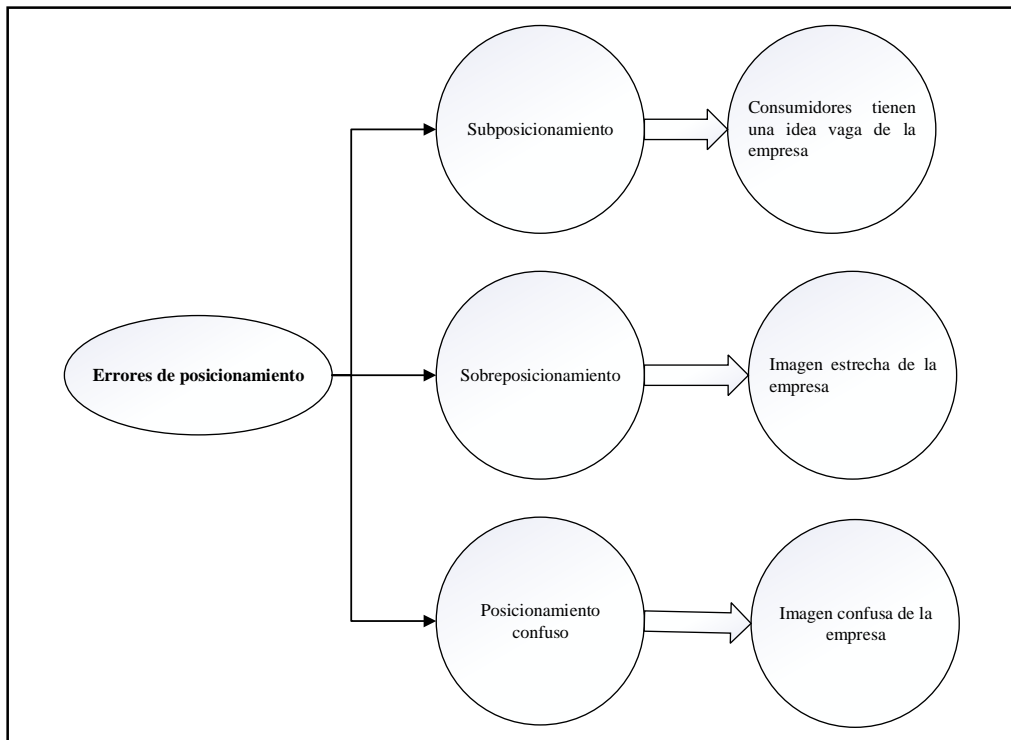
El éxito para obtener y conservar clientes es atender a sus necesidades, deseos y procesos de compra de mejor manera que sus competidores generando valor. A medida que la empresa se poseione como proveedor, debe generar más valor a los mercados meta selecta para obtener ventajas competitivas. El posicionamiento inicia con la diferenciación de la oferta de marketing de la empresa de forma que facilite a los consumidores mayor valor que la oferta de la competencia.

Para identificar puntos de diferenciación, el mercadólogo debe estudiar el comportamiento y experiencia del cliente con el producto o servicio de la empresa. La manera de diferenciar a la empresa en todos los puntos consiste en cuanto entra en contacto con el individuo de acuerdo a:

- Diferenciación de productos: Se despliega dentro de una gama de productos, en un extremo físicamente no permiten variación y por otro pueden diferenciar en gran magnitud con base a sus características, estilo y diseño. La empresa al diferenciar los productos físicos también lo acompaña los servicios, como por ejemplo al ofrecer una entrega rápida, cómoda, etc.
- Diferenciación de canal: Alcanza una ventaja por el modo de cobertura, conocimiento y desempeño en el manejo del canal de distribución establecido por la organización.
- Diferenciación de personas: Radica en la contratación y capacitación de un excelente personal con relación a la competencia.
- Diferenciación por imagen: La imagen de la empresa o marca comunica los beneficios y posicionamiento específico del producto, requiere de dinámica y creatividad para posicionar en la mente del público objetivo.
- Selección de las ventajas competitivas

Muchas empresas deben promover un beneficio ante el mercado objetivo, para lo cual cada marca escoge un atributo y demuestra ser la número uno en ese atributo. Los consumidores tiende a recordar con toda seguridad a la marca número uno sobre todo en una sociedad globalizada. Las empresas deben posicionar más de un factor de diferenciación en el mercado tratando de ampliar sus estrategias de posicionamiento con el fin de cautivar nuevos nichos de mercado. En síntesis, los errores en el posicionamiento de una empresa importantes:

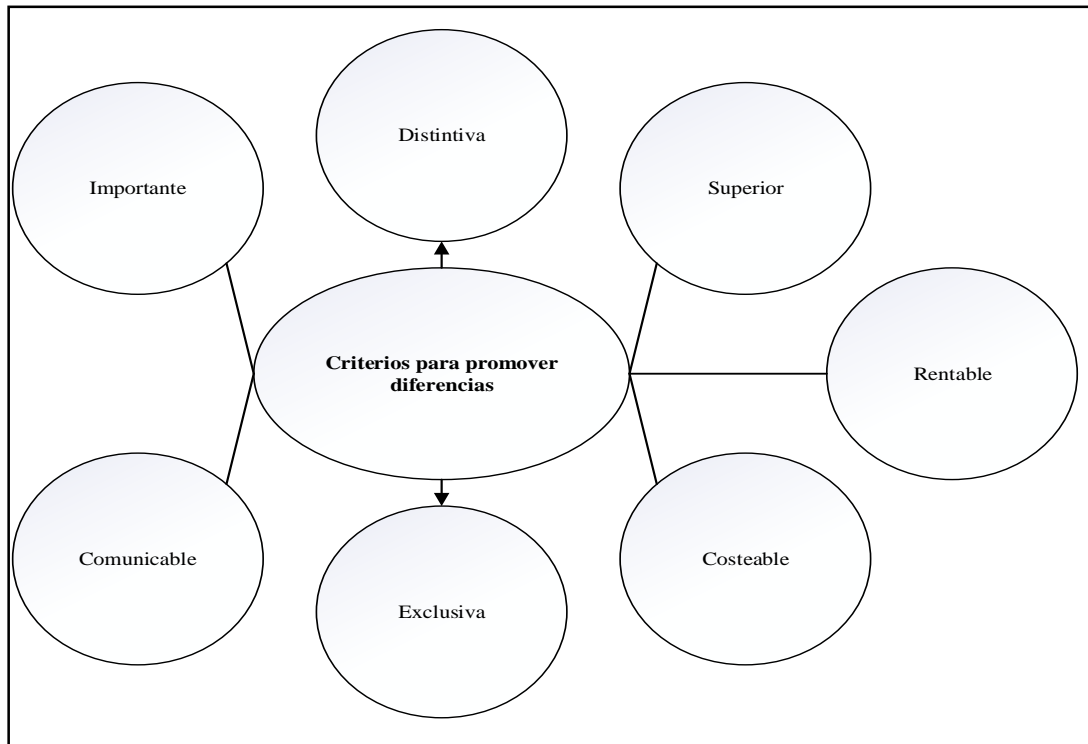
*Ilustración 8. Errores de posicionamiento*



Adaptado por: Vásquez Luis, 2019  
Fuente: Torres & Muñoz (2006)

No todas las diferencias de marca representan demasiado valor, cada una de ellas genera costos para la empresa y beneficios para el consumidor. Por lo tanto, se debe seleccionar una estrategia que se distingue de la competencia. Este tipo de criterios permiten establecer una diferencia para la satisfacción del cliente entre los siguientes tenemos:

*Ilustración 9. Criterios para promover diferencias*



Adaptado por: Vásconez Luis, 2019  
Fuente: Ayala (2013)

En síntesis, la elección de ventajas competitivas para posicionar un producto resulta difícil, pero las decisiones pueden influir en el éxito de la organización.

- Escoger una estrategia general de posicionamiento

Los consumidores escogen los productos y servicios que satisfacen sus necesidades o generan valor. Por lo tanto, la empresa investiga la forma de posicionar su marca en base a los beneficios que ofrece, de carácter especial frente a los competidores y diferente a su competencia. En un determinado segmento, la marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento para satisfacer los deseos y necesidades de los mercados meta.



## **Logística y gestión de la cadena de suministro**

### **1.1.11 Logística empresarial y comercial**

La logística es una pieza fundamental que se ha desarrollado en las empresas durante varios años, tuvo sus inicios en las primeras comunidades con la gestión del transporte y distribución de carga en grandes masas y liviana, la misma que era almacenada en cuevas para conservar y evitar su deterioro en el transcurso del invierno por los distintos cambios climáticos (**Tejero, 2014**). Para **Langley (2012)** en el contexto militar, la logística se consolidó durante la primera y segunda guerra mundial con el transporte de armamento militar en las fronteras, lo que dio lugar al servicio de distribución física internacional; esta ha venido evolucionando con el manejo en el flujo de materiales hasta la logística integral.

La logística es una herramienta clave que permite mejorar el rendimiento, rentabilidad y economía de las empresas en el mercado nacional e internacional de bienes. El objetivo es administrar la función logística al minimizar costos y lograr diferenciación ante los consumidores a través de la satisfacción de sus necesidades e información estratégica del producto (**Reina & Adarme, 2014**).

La logística comercial es parte de la actividad empresarial que tiene como finalidad proveer, organizar y controlar el flujo de los distintos materiales e información necesaria desde el proceso de aprovisionamiento hasta el cliente final (**Gómez, 2014**). Para beneficio de la empresa se debe planificar acciones y operaciones logísticas en las distintas áreas que afecten a la producción y distribución que tenga relación directa con la cadena de suministro en base a indicadores que permitan evaluar los resultados en base a los objetivos planteados (**Ibertransit, 2015**).

### **1.1.12 Elementos de una red logística comercial**

Para **Carro & Gonzáles (2017)** las actividades y recursos que comprende una red logística están asociados con el flujo de información, dinero y la transformación de bienes desde la extracción de materia prima hasta el consumidor final. Los elementos que caracterizan una red logística son los siguientes: proveedores, centro de producción, almacenes (central, regional, local y de tránsito), punto de venta y cliente.

### 1.1.13 Procesos de la logística comercial

Desde el punto de vista empresarial la logística pretende integrar y generar oportunidades con la finalidad de asegurar ventajas competitivas que diferencie los costos y la percepción del cliente que consume el producto frente a la competencia (Carro & Gonzáles, 2017). La logística empresarial comprende las siguientes actividades: aprovisionamiento de materiales, proceso de producción y gestión de operaciones, transporte, gestión de stocks (inventario), proceso de distribución, gestión de materiales en el interior de la fábrica y distribución física del producto al punto de venta o consumo (Gómez, 2014).

### 1.1.14 Modelos aplicados en la cadena de suministro

Durante los últimos años la cadena de suministro hace referencia a cuatro modelos de interés que son relevantes en el área de estudio con distintos propósitos y ámbitos de acción en el mundo académico y empresarial (Pires & Carretero, 2017).

*Tabla 1. Cuadro Comparativo Modelos de cooperación y de integración de los procesos para la gestión de cadenas de suministro.*

	<b>Modelo A</b>	<b>Modelo SCOR</b>
<b>Autores</b>	Grupo de investigación coordinado por los profesores Lambert y Cooper en la Universidad de Ohio en los Estados Unidos.	El modelo nace con el apoyo conjunto de dos empresas privadas de investigación y consultoría, la Pittiglio Rabin Todd y McGrath y Advanced Manufacturing research. En 1997 se convirtió en un modelo básico recomendado por la Supply Chain Council.
<b>Descripción</b>	Interrelación de la cadena de suministro y trabajo conjunto a través de varias etapas que permitan crear y gestionar una cadena de suministro exitosa.	El modelo permite describir, comunicar, evaluar y mejorar el desempeño de un sistema complejo en la cadena de suministro. El modelo busca crear un proceso complejo y convertirlo en una descripción única, consistente para los elementos y las actividades.
<b>Esquema de los elementos</b>	El esquema consiste en 3 elementos que son: network structure o estructura de la cadena de suministro, procesos de negocio y los componentes directivos de la cadena de suministro.	El modelo hace referencia dos ambientes interno y externo. Los elementos fundamentales en la cadena de suministro son: procesos de negocio básicos y los niveles de detalle en el proceso del modelo.

<b>Procesos de la cadena de suministro</b>	El modelo detalla 8 procesos de negocio esenciales en la cadena de suministro como: gestión de la relación con los clientes, gestión del servicio al cliente, gestión de la demanda, atención de pedidos, atención de pedidos, gestión de flujo de manufactura, gestión de la relación con los proveedores, desarrollo de productos y comercialización, gestión de retornos.	Los cinco procesos básicos del modelo están compuestos por: planificar, abastecimiento, producir, entregar y gestión de retornos. Los procesos pueden acoplarse a la realidad de las empresas que producen para stock, encargo o proyectan y elaboran el producto por encargo.
<b>Tipos de gestión aplicado a los procesos</b>	Modelo complejo necesario para una empresa aislada, en relación al tipo de trabajo se define 4 enfoques a emplear en los procesos del negocio como son: procesos a gestionar, procesos que hay que supervisar, procesos que no necesitan ser gestionados y procesos de agentes no-miembros.	El modelo SCOR está dividido en 4 niveles, de los cuales los tres primeros hacen referencia a la desagregación del estudio y el último proceso describe la implementación. Los cuatro niveles son: nivel 1 o de tipos de procesos, nivel 2 de configuración o categoría de procesos, nivel 3 de los elementos de los procesos o su descomposición y nivel 4 de implementación.
<b>Componentes directivos de la cadena de suministro</b>	De acuerdo a las propuestas de los autores los componentes se define de acuerdo al tipo de integración y enfoque que se debería aplicar en cada uno de los procesos del negocio ejecutado en dependencia de las empresas proveedoras y con el consumidor; estos componentes son: planificación y control de operaciones, estructura de trabajo, estructura organizativa, estructura facilitadora de flujo de productos, estructura facilitadora del flujo de información y comunicación, métodos de gestión, estructura de poder y liderazgo, cultura y actitud, estructura de riesgo y recompensa.	El uso adecuado del modelo SCOR dentro de los límites y campo de aplicación es una herramienta clave en los procesos de negocio en la cadena de suministro, permite desarrollar una estrategia operativa y competitiva que garantice la sistematización, documentación, integración, comunicación y gestión de procesos en la cadena de suministro.
	<b>Modelo B</b>	<b>Modelo C</b>
<b>Autores</b>	La Universidad de Michigan y Ohio se convirtieron en centros de investigación de la cadena de suministro en la década de los 70.	En el contexto europeo, el modelo tuvo lugar en el instituto internacional para el desarrollo de la dirección; sin embargo el programa se desarrolló como un proyecto conjunto de grandes empresas y entidades.
<b>Descripción</b>	La necesidad del mercado estaba acorde a los límites para integrar a las respectivas áreas de la empresa con la creación de un programa de gestión logística y materiales para ventajas multidisciplinarias.	El objetivo del modelo C es rediseñar las actividades de manufactura y efectuar los cambios necesarios para la empresa a través de la identificación de respuestas organizativas adecuadas.

<b>Esquema de los elementos</b>	El esquema de los elementos de la Michigan State University trabaja de forma individual en las áreas de compras, gestión logística, gestión de operaciones y producción.	La investigación contiene 4 elementos claves con el nombre de fuertes de trabajo esenciales que son: implementación de figuras de cooperación, cambio de la SCM hacia la DCM; outsourcing y desarrollo de la base de proveedores; ejecución perfecta sin fallos de los procesos.
<b>Procesos de la cadena de suministro</b>	El programa enfoca ocho procesos básicos en el transcurso de la cadena de suministro, los siguientes son: diseño, rediseño del producto y procesos; medición de desempeño; gestión de la capacidad, planificación, adquisición y/o abastecimiento, producción y entrega.	
<b>Tipos de gestión aplicado a los procesos</b>	Para el cumplimiento de los procesos, se debe considerar las siguientes cuestiones planteadas como: procesos, recursos, componentes, flujos y almacenaje inmerso en la cadena de suministro; gestión de las distintas actividades, recursos, procesos, y flujos durante la cadena de suministro; localización de las principales tareas a realizar; coste de las actividades y decisiones a realizar.	
<b>Componentes directivos de la cadena de suministro</b>	El origen multidisciplinario y plurifuncional atribuye a las distintas áreas como la logística, compras, marketing hasta la gestión de la producción.	Las investigaciones en la SCM predomina una especie de comentarios de acuerdo a los elementos como son: ejecución de los procesos productivos de manera perfecta; cambio desde una visión de la cadena de abastecimiento hasta la gestión de la cadena de la demanda; las prácticas de la SCM busca reducir costos e incrementar la eficacia en la cadena de suministro; implementar colaboraciones y relaciones de cooperación mutua a largo plazo en la cadena de suministro.

Adaptado por: Vásquez Luis, 2019

Fuente: Pires & Carretero (2017)

### 1.1.15 Modelo SCOR

Los modelos logísticos relacionan a la empresa con el entorno; pues describe lo que los clientes esperan de la organización en el instante de realizar un pedido. La logística interna son aquellos procesos que se producen en la empresa desde que se recibe la mercadería hasta que sale a su destino, comprende las fases como: recepción, ubicación y salida; sin embargo la logística externa es la acción de concretar la entrega del producto al cliente final, está asociada con actividades como: recopilación, almacenamiento y distribución física del producto al consumidor (**Barrueco, 2016**). Por lo tanto el punto push/ pull divide la cadena de distribución en dos partes: la primera parte de la cadena dirigida por el pedido del cliente y la otra por la previsión de la demanda (**Félix, 2012**).

Para **Slimstock (2018)** existen 4 modelos logísticos que se caracterizan por aspectos importantes y generales estos son:

**Producir contra stock:** este modelo se caracteriza por suplir de manera inmediata la necesidad de compra por parte del cliente, al poner a disposición el inventario del producto final. Este depende del tiempo invertido en el proceso de producción y plazo de entrega del proveedor. Un ejemplo de este tipo de modelo aplica para empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles, tienen un listado de artículos que provee a los compradores limitados en inventario en las diferentes etapas del proceso productivo.

**Servir desde stock:** aplica para las empresas de compra y venta de tipo mayorista y minorista, suelen realizar operaciones productivas a excepción de algún proceso de embalaje. El modelo de negocio busca suplir varios productos a los consumidores en el menor tiempo. Un ejemplo son los supermercados no fabrican ninguno de los productos que comercializan sino que los compran para poner a disposición del cliente final.

**Ensamblar bajo pedido:** las empresas elaboran una gran variedad de productos previa solicitud del consumidor, en este caso tendrá que esperar por su pedido conforme a lo requerido. Las empresas tecnológicas tienen a disposición una gama de componentes según las necesidades específicas que tienen los compradores de estos equipos; sin embargo su stock es limitado en productos terminados.

**Producir bajo pedido:** aplica para las empresas que suele tener materia prima y producto semi elaborado en inventario. En este modelo el cliente realiza el pedido y la empresa procede con su elaboración y despacho; sin embargo el plazo de entrega depende del proceso productivo y despacho del producto. Un ejemplo son las organizaciones farmacéuticas, en la cual el cliente acude con una receta específica, la cual debe ser producida de acuerdo a los componentes y cantidades señaladas por el médico. El cliente en este aspecto es consciente que debe esperar un tiempo prudente para que el producto sea producido y despachado para su posterior lugar de retiro.

Muchas de las empresas en la actualidad tienen el interés de aplicar un modelo en la cadena de suministro que permitan enfrentar las turbulencias y situaciones en donde se realizan operaciones, actividades y procesos. El modelo SCOR es un modelo moderno que se ha implementado y comprobado en el campo empresarial y académico obteniendo resultados.

Por lo tanto, el modelo SCOR tiene una metodología formal y estructurada de toda la cadena de suministro que engloba las operaciones desde el proveedor hasta el cliente final y ayudan a identificar oportunidades de mejora en todos los procesos clave de la organización para la toma de decisiones efectivas. Su implementación es rápida, flexible y adaptable para cualquier sector, no necesita certificación y auditoría para su uso. SCOR es considerado como una ventaja competitiva que permite medir que tan cerca están los objetivos y por ende como lograr la satisfacción de los clientes.

#### **1.1.16 Origen del Modelo SCOR**

El origen del modelo Supply Chain Operations Reference conocido por sus siglas SCOR nace como iniciativa conjunta de la firma consultora Pittilgio Rabin Todd & McGrath PRTM, subsidiaria de PWC en el centro de estudios Advanced Manufacturing Research y el consorcio Supply Chain Council (**Chávez & Torres, 2012**). El modelo SCOR es un conjunto de actividades y procesos estandarizados con una terminología común e información práctica, que hace referencia a herramientas de software y proveedores. Este modelo integra dentro de su estructura la definición, identificación y jerarquización de métricas de desempeño asociadas a los atributos de eficiencia en las cadenas de abastecimiento de acuerdo con su contextualización:

atributos asociados al cliente (customer-facing) y otros orientados directamente con las operaciones internas de la cadena (internal-facing) (**Larrinaga, 2009**).

### **1.1.17 Definición del Modelo Scor**

El modelo de referencia de operaciones de la cadena de abastecimiento SCOR (the Supply Chain Operations), se creó a partir de la constitución de El consejo de la cadena de abastecimiento, con el objetivo de crear un modelo ideal de cadena de suministro que abarca desde las relaciones con los proveedores hasta el cliente (**Iglesias, 2013**). (**Barrueco, 2016**) Dicho modelo contiene tres niveles de detalle de procesos: nivel superior, nivel de configuración y nivel de elementos de procesos; cada uno ellos aportan indicadores clave de rendimiento de la siguiente manera:

- Permite evaluar y comparar el desempeño potencial en las cadenas de suministro.
- Analiza y optimiza la cadena de suministro de manera integrada a través de socios dentro de la cadena logística.
- Determinar lugares o sitios adecuados para la asignación del software y su funcionalidad en la cadena de suministro.

Según **Ballou (2014)** establece que el modelo primero identifica las actividades o procesos que se ejecutaran para la adecuada distribución y la cadena de suministro estará conformada por los siguientes procesos:

- **Aprovisionamiento:** consiste en la compra y adquisición de todos los insumos, recursos y materiales necesarios.
- **Ejecución:** permite especificar las actividades destinadas a la distribución. El objetivo de este proceso es liberar la distribución de cualquier residuo que pueda causar contaminación en el producto que se vaya a transportar.
- **Distribución:** consiste en el establecimiento de todas las actividades correspondientes al almacenamiento y posterior envío al lugar donde va a ser cargado el producto nuevamente o al puerto de embarque.

- Devoluciones: se presenta dos formas, la primera devuelve el contenedor al lugar de origen por exceder la cantidad de residuo permitido establecido en el contrato y el segundo devuelve el contenedor desde el lugar de carga al no cumplir con las especificaciones o errores en la información respectiva.
- Planeación: este proceso se desarrolla en el transcurso de toda la cadena de suministros y cada uno de los procesos, con el objetivo de conseguir los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las operaciones.

Los indicadores de desempeño más importantes en la prestación de éste servicio corresponden a los atributos externos, este radica en la misma naturaleza de prestación del servicio, pues los procesos hacen parte de la cadena de suministro de otras empresas (clientes) y todos los esfuerzos deben estar enfocados en responder a las necesidades que se presenten en la gestión logística. Esto no quiere decir que se deba prestar menos atención a los indicadores relacionados con la gestión de los costos y los activos **(Spina, Urrutia, & Paravié, 2016)**.

La gestión de la cadena de suministro del servicio debe abarcar hasta el análisis de los clientes de clientes, en la cual se establece una relación directa para la prestación del servicio **(Fontalvo & Cardona, 2000)**. Es necesario identificar que cada organización cumple cada papel; los clientes son los fabricantes y propietarios de los contenedores y los clientes de los clientes son aquellas empresas del sector que solicitan al propietario el uso de los contenedores para el envase y transporte de sus productos **(Amaya & Viloría, 2014)**.

### **1.1.18 Importancia del Modelo SCOR**

Dado que el modelo emplea componentes básicos de Proceso (Process Building Blocks) para describir la CS, puede emplearse para representar cadenas de suministro muy simples o demasiado complejas mediante un conjunto común de definiciones **(Amaya & Viloría, 2014)**. En esta etapa se resalta la flexibilidad y la capacidad de adaptabilidad del modelo a los distintos tamaños de empresa.



El modelo SCOR proporciona una visión global durante el proceso, enfocándose en proporcionar respuestas a indicadores estandarizados con metodología y reglas de cálculo predefinidas. Además, utilizan las mejores prácticas por procesos y tipos de industrias como catalizador de iniciativas propias (**Gillet & Seno, 2014**). Esta definición logra encajar en nuestra empresa que tiene características particulares en el sector. El uso de una terminología estándar y los componentes básicos de los procesos para este modelo, permitirá realizar un análisis más simple en nuestra empresa Pyme, debido a que no cuenta con procesos e indicadores claros.

El modelo SCOR principalmente ha demostrado versatilidad en su uso en empresas de variados tamaños, lo que con otros modelos como el BSC o CPFR no se pueden realizar, incluso adquiere prácticas internacionales en su aplicación. Algunos casos de éxito en su aplicación son empresas de renombre mundial como Mead Johnson Nutritionals, AT&T Electronic Consumer Products Division, AT&T Fixed Wireless Service, Dow Corning Corporation, Merck & Co., entre otras (**Gillet & Seno, 2014**). A nivel local, se ha generado conocimiento para aplicarlo en empresas como Urbano Express, Difac, Novopan y Vecachi. Se puede considerar al SCOR como un modelo especializado en la cadena de suministro; mientras que los otros modelos abarcan partes más generales de una organización en la que evalúan más áreas dentro de la cadena de valor (**Bellver & Guijarro, 2013**).

Además, el modelo SCOR es considerado como una metodología formal y estructural que permite evaluar, analizar y diseñar las operaciones concernientes a la cadena de suministro; además, estandariza los procesos y utiliza un lenguaje común entre los elementos y organizaciones que lo aplican (**Garay, 2017**).

El modelo parte de una visión estratégica de la cadena de suministro, por ejemplo el MRP (sistema de planificación y administración) no enfatiza en su aplicación. Ofrece una visión global de toda la cadena de suministro e involucra las operaciones desde el proveedor hasta el cliente al aprovechar oportunidades de mejora y cubre de forma integral todas las actividades desde las más simples hasta las más complejas (**Riveros, 2015**). El modelo no requiere certificación ni auditoría para su uso, por lo que su aplicación es factible. En conclusión brinda indicadores estratégicos de la gestión de la cadena de suministro KPI's, que permiten el control de las actividades (**Naranjo, 2017**).

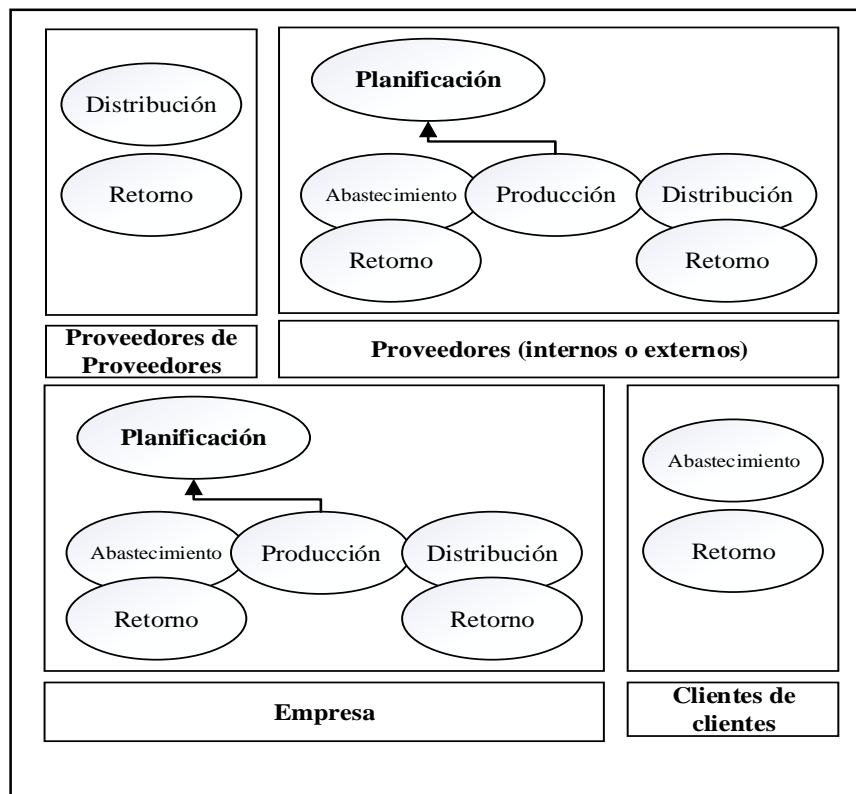
### 1.1.19 Estructura del Modelo SCOR

El modelo SCOR está distribuido en base a cinco procesos de gestión: planeación, abastecimiento, producción, entrega y retorno. Todas las interacciones de la organización muestran el proceso que va desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente.

Para **Poluha (2007)** el desarrollo de un plan de trabajo en base al modelo SCOR muestra tres niveles de detalle de procesos, que se detallan a continuación:

1. Nivel superior (Tipos de Procesos)
2. Nivel de configuración (Categorías de Procesos)
3. Nivel de elementos en los procesos (Descomposición de procesos)

*Ilustración 10. Estructura del Modelo SCOR*



Adaptado por: Vásquez Luis

Fuente: Poluha, (2007) Modelo SCOR Versión 10.0

En cada uno de los niveles utilizan indicadores de gestión que miden una serie de atributos de desempeño como la fiabilidad en el cumplimiento, flexibilidad, capacidad de respuesta, costo y activos utilizados. A demás existe un cuarto nivel llamado de implementación donde constan las tareas de los procesos que se desean

mejorar y se detallan las mejoras en los sistemas a través de un plan piloto que posteriormente se evaluará y extenderá en toda la organización.

Para identificar cada uno de los elementos del modelo, se utiliza un conjunto de notaciones estándar, la letra P representa el elemento de planeación, S el abastecimiento, M la producción, D la entrega y R el retorno o Devolución, para identificar los elementos habilitadores se utiliza una letra E antes de cualquiera de las anteriores, tanto en procesos de planeación como de ejecución. La notación de los elementos del proceso de Retorno o Devolución se diferencian mediante devoluciones al proveedor SR (Source Return) y se trata de devoluciones de clientes DR (Deliver Return).

Según **Escudero, Escrivá, & Clar (2000)** a continuación, se describen los procesos de gestión del modelo SCOR y los principales elementos que lo conforman:

### **Planeación**

El proceso de planeación cumple con dos funciones importantes dentro del modelo, el primero es balancear los requerimientos de la demanda frente a los recursos disponibles y el segundo cumple la función integradora entre elementos de otros procesos; también incorpora a proveedores y clientes. La planeación incluye elementos como:

- Jerarquización de los elementos en la demanda.
- Planeación en la infraestructura, inventario, producción, distribución y capacidad de tangibles e intangibles.
- Configuración de la cadena de suministro, planeación de los recursos y negocios, fases de entrada y salida del producto, incrementos productivos, tipos y ciclo de vida del producto.

### **Abastecimiento**

El proceso de abastecimiento documenta todas las acciones que vinculan a la organización con sus proveedores, incluye actividades como:

- Adquisición, recepción, registro, almacenamiento y despacho de materiales.
- Certificación y retroalimentación por parte del proveedor, abastecimiento de calidad, control en el embarque o carga del producto, contratos y pagos a proveedores.

- Administración del almacén e inventarios y transporte de materia prima.
- Gestión y conocimiento de las políticas para los proveedores.

### **Producción**

Este proceso abarca las acciones implícitas en la transformación de la materia prima en producto terminado o semielaborado incluye actividades como:

- Pedido, recepción e ingreso de materia prima en los procesos productivos.
- Fabricación y evaluación de productos, empaque, embalaje y despacho de productos elaborados.
- Cambios de ingeniería, instalaciones y equipos, programación y secuencia de la producción, capacidades instaladas y aprovechadas.
- Administración de almacén, inventario y transporte de productos en proceso.
- Conocimiento y gestión de las políticas de producción de la empresa.

### **Entrega**

El proceso de entrega documenta acciones inherentes que vinculan a la organización con los clientes, incluye actividades como:

- Administración de órdenes; creación y mantenimiento de bases de datos de clientes, productos y precios; manejo de cuentas de clientes; créditos, cobranza y facturación.
- Administración de almacén para el producto terminado, separación o recolección de pedidos, embalaje, rotulación, consolidación, cargue y gestión del transporte de productos terminados.
- Conocimiento y gestión en las políticas para los canales de entrega de la empresa.

### **Retorno**

Los procesos de retorno abarcan las actividades asociadas con el manejo de las devoluciones tanto los que realiza los proveedores de la empresa como las que efectúan los clientes al documentar la transferencia del producto más no de las actividades que resultan de este proceso.

- Devoluciones al proveedor, comprende todas las actividades asociadas con la devolución de materia prima al proveedor, además de la comunicación, reproducción de la documentación y el embarque de la devolución física del producto.
- Devoluciones de clientes, comprende actividades asociadas con la devolución del producto por el cliente, además de la comunicación, generación de la documentación y la recepción física y disposición del producto.

### 1.1.20 Niveles del modelo SCOR

El modelo SCOR tiene cuatro niveles en su estructura de métrica ligada a cada proceso de la cadena de suministro. En cada métrica del nivel 1 lleva consigo un número de métricas de nivel 2 que intenta profundizar el alcance o las causas de los problemas identificados en el nivel 1. Así mismo, existe un nivel 3 y un nivel 4, cuya relación con los niveles previos también permite mejorar el diagnóstico percibido con las métricas de dichos niveles (**Bellver & Guijarro, 2013**).

Para **Riveros (2015)** cada uno de los niveles el SCOR aporta indicadores claves de rendimiento KPI's. Los indicadores se dividen en fiabilidad de cumplimiento (Reliability), flexibilidad (Flexibility), velocidad de atención (Responsiveness), costo (Cost) y activos (Assets). El modelo SCOR toma importancia en los 3 primeros, debido a que el último de implementación es de responsabilidad de la misma empresa. De acuerdo con los autores **Santander, Amaya, & Vilorio (2014)** estas métricas son medidas a través de 5 procesos principales de la cadena de suministro: planificación (Plan), aprovisionamiento (Source), manufactura (Make), distribución (Deliver) y devolución (Return).

**Nivel 1 - Superior:** en este nivel se definen los atributos con los que la empresa va a competir en el mercado; es decir las bases de competencia y los objetivos de rendimiento competitivo que cuenta la organización. Se establecen tácticas y la empresa desarrolla su estrategia que incluye la planificación, abastecimiento,

producción y distribución de productos. La planificación incluye las actividades para gestionar la demanda, el abastecimiento en forma integrada y compartida. Obtener bienes y servicios (abastecimiento) incluye la compra y adquisición de materias primas para la producción. La producción incluye las actividades de transformación y producción de materias primas a productos terminados.

La distribución incluye actividades de entrega al cliente como: gestionar pedidos, transportar y entregar el producto al cliente. Los indicadores claves que se establezcan en este nivel son medidas de alto nivel del funcionamiento de la cadena de suministro que se encuentra relacionado con varios procesos en simultáneo. Para **Amaya & Vilorio (2014)** respecto a los indicadores los tres primeros son puntos de vista externos (Customer-Facing) mientras costos y activos son puntos de vista internos (Internal-Facing).

**Nivel 2 - Configuración:** En este segundo nivel la empresa debe considerar 26 categorías de procesos que se distribuyen 5 en plan, 3 en aprovisionamiento, 3 en manufactura, 4 a distribución, 6 a devolución (3 a aprovisionamiento y 3 a distribución) y 5 de apoyo. De esta manera, las 5 primeras son tipo planificación (planning), las 16 intermedias son tipo ejecución (executing) y las 5 últimas son tipo apoyo (enabling) (**Sangri, 2014**).

Existen subdivisiones de source, make y deliver en tres categorías: fabricación contra almacén (make to stock), fabricación bajo pedido (make to order) y diseño bajo pedido (engineer to order); deliver tiene una categoría adicional que contiene el producto de venta al por menor conocido como retail product. Return por su lado tiene tres categorías: producto defectuoso, producto para mantenimiento general y reparación, producto en exceso (**Pinto, 2016**).

**Nivel 3 – Elementos de procesos:** En este nivel se puntualiza los distintos procesos de la cadena de suministro con sus respectivos elementos. Supply chain integration SCOR model incluye las definiciones del elemento para los procesos; la información de los procesos incluyen inputs y outputs, métricas del proceso y las mejores prácticas para el nivel 3. Además, se pueden identificar las mejores prácticas para ser aplicadas

en la empresa. Detalla de forma más específica las categorías en elementos de procesos. Cada elemento representa una secuencia lógica (rectángulos y flechas), con entradas (inputs) y salidas (outputs) de información y materiales. Además, en este nivel se evalúan los rendimientos de cada proceso y elementos a través de índices, de manera que se encuentre las diferencias de rendimiento entre los procesos y elementos de la CS.

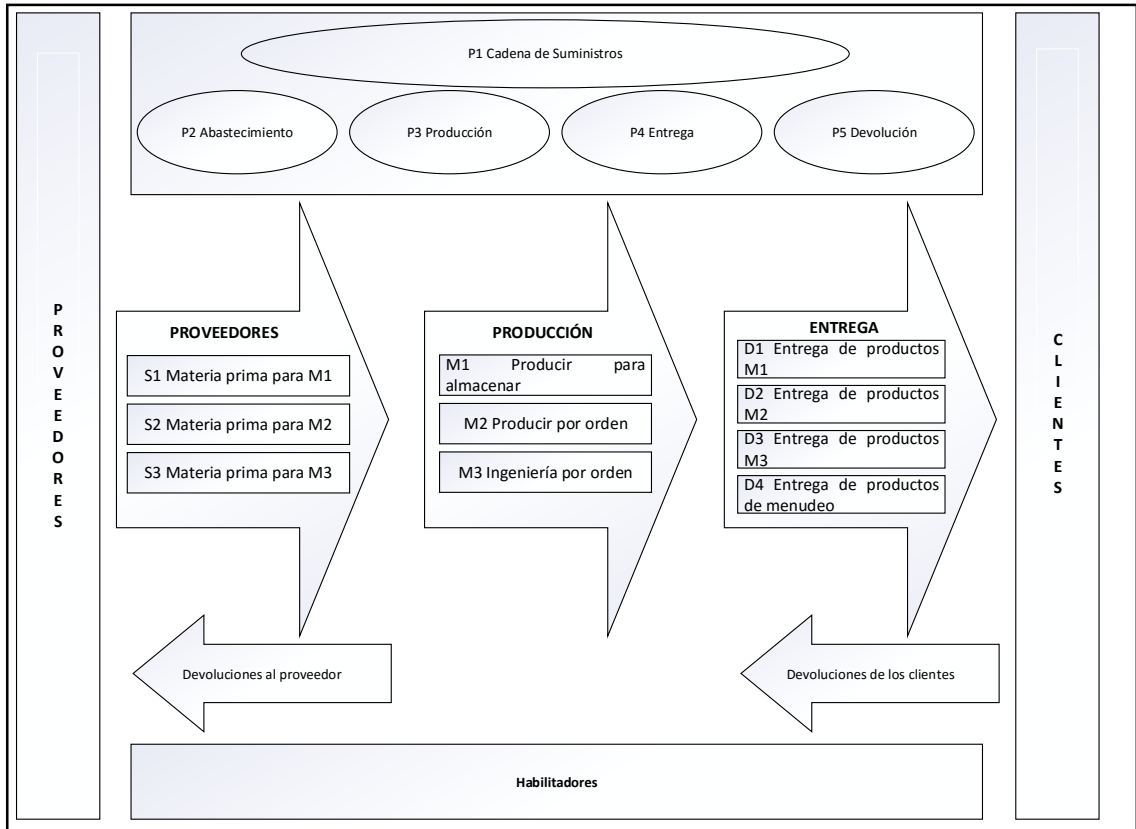
Finalmente, en este nivel las empresas tienen la opción de mejorar sus estrategias de operaciones e identificar las prácticas que se puede aplicar con relación a las capacidades de los sistemas requeridos para apoyar a las mejores prácticas.

**Nivel 4 - Tareas específicas:** Cada una de las actividades se compone de tareas específicas que representan prácticas diferenciadoras; su implementación será responsabilidad de la empresa. Crear y evaluar el desempeño de la cadena en base al modelo SCOR, realizar un benchmarking y así obtener las brechas o gaps entre el desempeño actual y las mejores prácticas, para luego identificar la tecnología de información necesaria para introducir cambios requeridos y monitorear los resultados (**Congreso de Ingeniería de Organización, 2005**). Por tal razón, los resultados luego de la aplicación de la técnica metodológica SCOR en la cadena de suministro ofrece estas brechas entre el desempeño actual y mejores prácticas (**Salazar, 2012**).

#### **1.1.21 Procedimiento de aplicación del modelo SCOR**

La aplicación del modelo SCOR se realiza a través de los 4 niveles indicados con el desarrollo de los procesos principales de la empresa. La evaluación de la cadena de suministro se realizará en base al cuestionario SCOR ofrecida por el Council of Supply Chain Management Professionals (**Fontalvo & Cardona, 2000**).

Ilustración 11. Procesos del Modelo SCOR



Adaptado por: Vásconez Luis

Fuente: Fontalvo & Cardona (2000) Modelo SCOR Versión 10.0

Nivel 1 - Superior: Se empezará a desarrollar la cadena de suministro de la empresa a partir de los principales procesos que el modelo SCOR recomienda. En el caso de la investigación del sector productivo, se eligen y describen 3 procesos: de planificación, ejecución y soporte. En el primer proceso se realizan planes guía de abastecimiento, manufactura, distribución y devoluciones. En el proceso de ejecución se ejecutan los planes guía mencionado, por ejemplo, en el proceso de abastecimiento para la confección, se ejecuta la logística de entrada de los materiales para la confección. En este proceso se considera la gestión de los proveedores, las compras tanto a nivel local como de las importaciones y el programa para el abastecimiento de la empresa (Sangri, 2014).

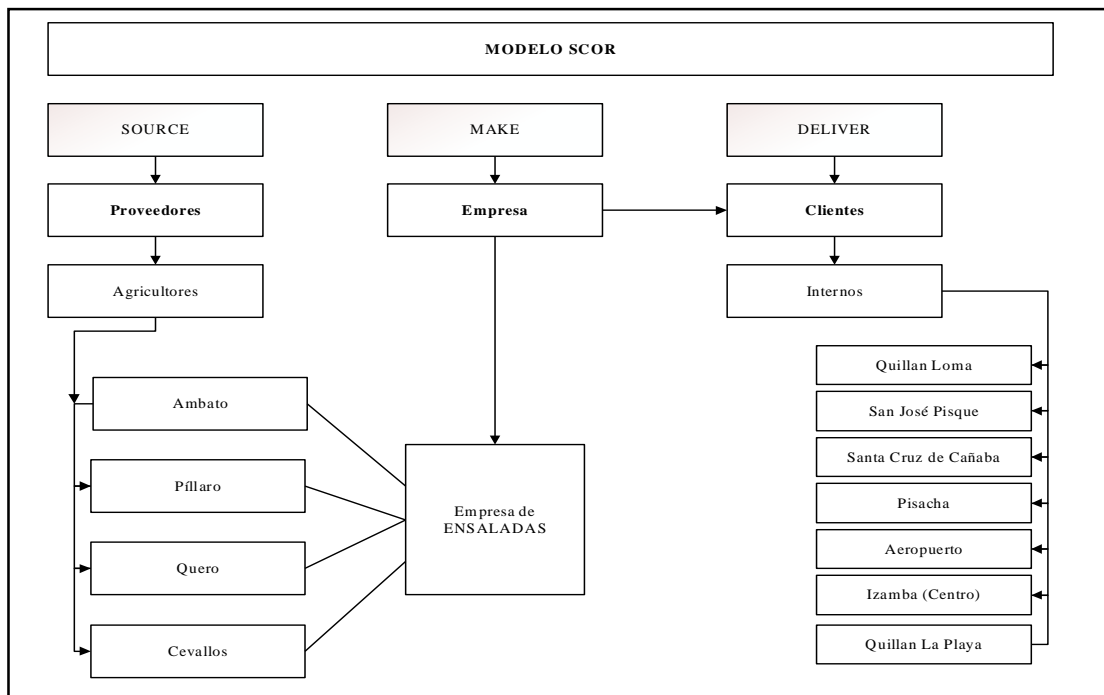
Según Anaya (2007) toma en consideración los siguientes indicadores:

- Pedidos entregados completos
- Tiempo de ciclo de entrega de pedidos
- Flexibilidad superior de la cadena de suministro



- Adaptación superior de la cadena de suministro
- Adaptación inferior de la cadena de suministro
- Costo de administración de la cadena de suministros
- Costos de los productos vendidos
- Retorno sobre el capital de trabajo

*Ilustración 12. Cadena de suministro para las empresas dedicadas a la comercialización de Ensaladas*



Adaptado por: Vasconez Luis  
Fuente: Elaboración propia

En la ilustración N°12 el modelo SCOR está enlazado con toda la cadena de suministro, mediante el cual se logró identificar los cuellos de botella que pueden existir desde los proveedores hasta el cliente final. SCOR es una herramienta de gestión y estudio para el desarrollo de las empresas que comercializan ensaladas; en la figura se puede observar que las empresas cuentan con cuatro proveedores principales que son agricultores de las ciudades de Ambato, Píllaro, Quero y Cevallos, estos proveen distintos productos que son esenciales en la elaboración de ensaladas. Los principales mercados en la parroquia Izamba son los siguientes: Quillan Loma, Pisque, Santa Cruz, Aeropuerto, Pisacha, Izamba (Centro), Quillan la Playa, estos mercados

son los que demandan grandes cantidades de ensaladas que resulta ser un beneficio para las organizaciones que las comercializan.

Nivel 2 - Configuración: Según esta investigación, una vez descrito el proceso, cada uno tiene una configuración particular con diversas categorías. En la configuración del proceso de abastecimiento existen categorías como:

- Abastecimiento contra almacén
- Bajo pedido
- Bajo pedido con diseño específico

En el caso de este sector se realizó la categoría bajo pedido con diseño específico. Además **Staff (2010)** muestra los siguientes indicadores:

- Costos de compras
- Tiempo de entrega del proveedor por pedido
- Porcentaje de quejas sobre productos adquiridos y entregas perfectas
- Número de compras a proveedores certificados

Para **Salazar (2012)** la configuración del proceso de manufactura de la empresa investiga las siguientes categorías:

- Fabricación contra almacén
- Manufactura bajo pedido
- Diseño y manufactura bajo pedido

Según **Salazar (2012)** los siguientes indicadores para este proceso:

- Tiempo de ciclo de la producción
- Porcentaje de cumplimiento del plan maestro
- Eficiencia de la producción
- Tiempo de preparación o Setup
- Costo de producción
- Tamaño de lote
- Cantidad producida

En relación al proceso de distribución de ensaladas, la investigación muestra las siguientes categorías:

- Distribución contra almacén
- Distribución por orden bajo pedido
- Distribución de diseño y manufactura bajo pedido
- Distribución a minoristas

(**Anaya, 2007**) Mientras que en el artículo de indicadores logísticos para este proceso se encuentran los siguientes indicadores:

- Ciclo de tiempo del transporte
- Confiabilidad en el transporte
- Productividad del volumen del transporte
- Costos de transporte

(**Poluha, 2007**) Finalmente, los indicadores relacionados a la devolución también se encuentran los del cliente:

- Confiabilidad de los pedidos para atender al cliente
- Exactitud de documentación enviada al cliente
- Tiempo de respuesta a la solicitud del cliente
- Respuesta a modificaciones de los clientes
- Costo promedio del servicio al cliente

Una vez comprendido la configuración de cada proceso y sus indicadores, se pasa a un siguiente paso del uso para controlar los procesos y subprocesos.

Nivel 3 – Elementos de procesos: Se determinan las buenas prácticas y elaboración de preguntas para el desarrollo de la herramienta (**Amaya & Vilorio, 2014**). Estas prácticas giran alrededor de los subprocesos de los procesos identificados en pasos anteriores y se elaboran a partir de cuestionarios a expertos del área o actividad. Para el autor **Talavera (2015)** la importancia de estas prácticas y elaboración de preguntas para el desarrollo de la técnica está en colocar métricas de control al flujo de subprocesos y verificar su cumplimiento. Este último punto es desarrollado por la investigación a través de plantillas para evaluación en base a la técnica para un control

ordenado y claro de los procesos, subprocesos y las buenas prácticas. Identificar, priorizar y agregar requerimientos a la cadena de suministro es la parte del proceso del plan de la cadena de suministro en la investigación mencionada.

En el **Congreso de Ingeniería de Organización (2005)** se analiza en conjunto a la realidad de la empresa y una vez identificado se realiza una lista de buenas prácticas de este proceso para luego proponer preguntas para verificar su cumplimiento en la empresa. Por ejemplo, la siguiente viene a ser una buena práctica identificada por la investigación para este subproceso: los proveedores, la empresa y los clientes deben utilizar sistemas de planificación avanzados e integrarlos con sistemas de ejecución ERP (planeamiento de los recursos de la empresa). Deben permitir a la empresa establecer una colaboración estratégica con sus clientes y proveedores.

Nivel 4 - Tareas específicas: Finalmente, en el nivel de implementación se empieza a planear el proceso de implementación a través de proyectos piloto. Se implementan los proyectos y se evalúa su rendimiento (**Escalante & Uribe, 2014**). Esta implementación, como se comentó anteriormente y depende exclusivamente de la empresa.

### 1.1.22 Métricas estratégicas y atributos de desempeño del Modelo SCOR

De acuerdo con los autores **Solorzano & Acevez (2013)** en la siguiente ilustración se muestra las métricas estratégicas y atributos de desempeño del modelo SCOR.

*Ilustración 13. Métricas estratégicas y atributos de desempeño del Modelo SCOR*

	Atributo	Métricas Estratégicas
I N T E R N O	Confiabilidad	Cumplimiento de Orden (Perfecta)
	Capacidad de respuesta	Tiempo de ciclo de cumplimiento de la orden
	Agilidad	Flexibilidad de la cadena de suministro
Adaptabilidad de la cadena de suministro		
E X T E R N O	Costos	Costos de la gestión de la cadena de suministro
		Costos de bienes vendidos
	Activos	Tiempo de ciclo de efectivo a efectivo (cash to cash)
		Rendimiento de activos fijos
		Rendimiento de capital de trabajo

Adaptado por: Vásquez Luis  
Fuente: Escalante & Uribe (2014)

#### **Confiabilidad**

Este atributo hace referencia a los resultados obtenidos fruto de estas tareas sean consistentes con los objetivos definidos, la confiabilidad es un atributo que se centra en el cliente. Algunas métricas utilizadas para medir este atributo son: entrega a tiempo (On – time), cantidad correcta, calidad correcta y la métrica estratégica del modelo SCOR es el cumplimiento de la orden perfecta.

#### **Capacidad de Respuesta**

La capacidad de respuesta en forma general es la premura de satisfacción de los clientes al suministrar un bien o un servicio de acuerdo a las expectativas, en el área logística es la capacidad de reacción sobre problemas específicos que se presentan, lo que ocasiona cambiar el esquema normal por otros en parte o toda la cadena de suministro con el fin de cumplir la satisfacción del cliente. Los ciclos de tiempo y la métrica estratégica del modelo SCOR es el tiempo de ciclo de cumplimiento de la orden.

### **Agilidad**

Este atributo se refiere a la capacidad de respuesta a influencias externas, la capacidad para implementar cambios sobre la marcha para no afectar a los clientes, esta influencia puede ser incrementos o decrementos que no pueden pronosticar la demanda, salida del negocio de socios y proveedores, desastres naturales, actos de terrorismo, cuestiones relativas al trabajo. La métrica estratégica del modelo SCOR incluye la adaptabilidad y flexibilidad de cadena de suministro.

### **Costos**

El costo de un proceso es el valor monetario de gastos incurridos y aplicados en un conjunto de actividades que se realizan para obtener un bien o servicio. Algunos ejemplos son los costos de personal, costos de materiales, costos de transporte, etc. La métrica estratégica del modelo SCOR incluye el costo de ventas y el costo de la cadena de suministro.

### **Activos**

La gestión eficiente de activos se refiere a la capacidad y el uso adecuado de los recursos físicos tangibles de la organización que contribuyan de mejor manera en la consecución de los objetivos planteados. Algunas métricas incluyen días de inventario, capacidad de utilización. La métrica estratégica del modelo SCOR incluye el ciclo de tiempo del dinero en efectivo y rendimiento de los activos fijos.






Las métricas utilizadas en el SCOR son estándares que permiten medir el desempeño de un proceso logístico para alcanzar el objetivo propuesto. En el nivel uno (Tipos de Procesos) las métricas son indicadores de diagnóstico de la salud general de la cadena de suministro y se conoce como métricas o indicadores estratégicos que ayudan a establecer objetivos definidos y contribuye a la dirección estratégica de la empresa **(Valero, 2014)**.

Los indicadores se utilizan por dos motivos principalmente, el primero es evaluar procesos clave en la organización que sean bien ejecutados que pueden incrementar el desempeño y la segunda son comunes en todas las organizaciones permiten hacer una

comparación con la competencia y adaptar las mejores prácticas en la operación de la cadena de suministro. En el nivel dos (categorías de procesos), las métricas diagnostican a través del nivel uno y finalmente las métricas del nivel tres (descomposición de procesos) aportan como diagnóstico de las métricas del nivel dos (Cruz B. , 2015).

Hay que indicar que el principal error en una empresa es establecer métricas de desempeño, en la cual los administradores usan demasiados indicadores y pierden objetividad e importancia. El modelo SCOR tiene indicadores diseñados de manera que utilicen los estrictamente necesarios en asociar el adagio en uso de métricas cuanto menos mejor (Careaga, 2013).

Tabla 2. Métricas estratégicas y atributos de desempeño del modelo SCOR para las empresas que comercializan ensaladas.

Métricas	Atributos de desempeño			
	Confiabilidad	Flexibilidad	Agilidad	Costos
Cumplimiento de las órdenes de la materia prima por parte de los proveedores				
Tiempo de ciclo de un cumplimiento de la orden de ensaladas				
Flexibilidad de las compras a la cadena de suministro				
Adaptabilidad de las compras a la cadena de suministro				
Costos de la gestión de compras de ensaladas				

Adaptado por: Vásconez Luis

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°1 se muestra los atributos de desempeño como por ejemplo la confiabilidad, flexibilidad, agilidad y costos, los mismos que hacen hincapié en los distintos procesos que tienen la empresas que se dedican a la elaboración y

comercialización de ensaladas, estos indicadores permiten direccionar y constituir estrategias esenciales para el logro de los objetivos organizacionales. Por tanto, las métricas establecen estándares que miden el rendimiento de las ensaladas en base a un diagnóstico de la cadena de suministro desarrollado por la empresa.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.

### **1.2.2 Objetivo Especifico**

- Fundamentar las bases teóricas que permitan identificar las estrategias para el posicionamiento con la aplicación del modelo logístico SCOR a ser implementadas.
- Diagnosticar la oferta y demanda de las ensaladas en el mercado actual de acuerdo a las necesidades del consumidor.
- Diseñar una propuesta de comercialización con estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR en la parroquia Izamba del cantón Ambato.



## CAPÍTULO II METODOLOGÍA

### 2.1 Materiales

Para llevar a cabo la investigación se ha recurrido a distintos materiales que son indispensables para el diseño y ejecución del producto resultante. Los elementos y recursos utilizados son los siguientes: humanos, institucional, materiales, tecnológico y otros, con la finalidad de lograr competitividad y compromiso con la organización.

#### 2.1.1 Recursos humanos

La administración del recurso humano es la parte administrativa que tiene que ver con el comportamiento adoptado por cada uno de los individuos, así como las relaciones con otras personas o grupos de trabajo. El talento humano es la manera de tratar a las personas, integrada con las necesidades de bienestar con la finalidad lograr competitividad y compromiso en la organización (Sánchez, 2016).

*Tabla 3. Recursos humanos*

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Autor 1	\$10,00	100	\$1000,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$1000,00</b>

Elaborado: Vásquez Luis, 2019

Fuente: investigación

#### 2.1.2 Recurso Institucional

Entidades que participan en el proyecto

*Tabla 4. Recurso Institucional*

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
Infraestructura de la Facultad de Ciencias Administrativas	\$0,00
Biblioteca	\$0,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$0,00</b>

Elaborado: Vásquez Luis, 2019

Fuente: investigación

### 2.1.3 Recursos Materiales

En la elaboración del proyecto interviene materia prima que es indispensable para su transformación en un producto terminado, se clasifica en materia prima directa e indirecta. La materia prima directa se considera a los materiales que físicamente integran al producto terminado o que pueden estar asociados con él. La materia prima indirecta hace referencia a materiales que integran el producto físicamente, pero pierden su identidad por los efectos de materialidad tomada como indirecta (Bañuelos, 2016).

Tabla 5. Recursos materiales

DETALLE	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Esferos	\$0,35	5	\$1,75
Impresión	\$0,08	300	\$24,00
Tinta de impresión	\$2,50	8	\$20,00
Hojas	\$0,02	300	\$ 6,00
CDs	\$1,50	4	\$ 6,00
Anillados	\$1,50	3	\$ 4,50
Copias	\$0,02	250	\$ 5,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$67,25</b>

Elaborado: Vásconez Luis, 2019

Fuente: investigación

### 2.1.4 Recurso Tecnológico

El aspecto tecnológico permite la transformación del entorno, en base a mejoras en el diseño y ejecución del producto resultante, con la aplicación de distintos métodos y procesos que permiten satisfacer los deseos de los consumidores de bienes y servicios, en ciertos casos se encuentra definido por la capacidad de la maquinaria y equipos existentes en la organización (Alcarria, 2014).

Tabla 6. Recurso tecnológico

DETALLE	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Laptop	\$500	1	\$500,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$500,00</b>

Elaborado: Vásconez Luis, 2019

Fuente: investigación

### 2.1.5 Otros recursos

Son distintos elementos que se emplea en una variedad de ámbitos, circunstancias disponibles con la finalidad de alcanzar objetivos para satisfacer una necesidad. Estos pueden consistir en el desenvolvimiento normal de actividades y relación con el entorno (**Pareja & López, 2014**).

*Tabla 7. Otros recursos*

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Libros y tesis	\$0,00	20	\$ 0,00
Tutorías especializadas	\$20,00	5	\$100,00
<b>Subtotal</b>			\$100,00

Elaborado: Vásconez Luis, 2019

Fuente: investigación

### 2.1.6 Recursos totales

*Tabla 8. Recursos totales*

<b>RECURSOS</b>	<b>VALOR</b>
Recursos humanos	\$1000,00
Recursos materiales	\$ 67,25
Recursos tecnológico	\$ 500,00
Otros recurso	\$ 100,00
<b>Total</b>	\$1667,25

Elaborado: Vásconez Luis, 2019

Fuente: investigación

## **2.2 Métodos**

La metodología de la investigación inicia con un estudio bibliográfico a través de la revisión documental de publicaciones recientes como artículos de revistas académicas, tesis doctorales, estudios de diferentes universidades y profesionales de cátedra, etc. Adicional se examina información de fuentes primarias y secundarias en la cual se describe una perspectiva teórica fundamentada en el análisis inductivo- deductivo, histórico – lógico.

En conclusión, la metodología reglamenta las técnicas y métodos necesarios para llevar a cabo dicho estudio, además permite al investigador encontrar hallazgos de distintos conocimientos confiables y seguros para el desarrollo del tema con el uso de métodos empíricos a través de la aplicación de una encuesta al público objeto de estudio.

### **2.2.1 Métodos teóricos**

#### **Tipo de Investigación**

Efectuamos un estudio descriptivo durante el desarrollo de la investigación para la producción de conocimiento que permitió recolectar, analizar y clasificar los datos con la finalidad de que los resultados tengan validez, pertinencia y cumpla con los estándares de exigencia científica adoptado en la investigación. El estudio descriptivo tuvo como finalidad detallar las características del objeto de estudio, en base a variables y factores involucrados en la investigación. Este permitió analizar cada situación en estado natural, no existe procedimiento experimental que modifique el comportamiento de la población y variables en estudio.

El enfoque de tipo cualitativo permitió recolectar información a profundidad acerca del comportamiento de la unidad u objeto de estudio. De acuerdo a este análisis exhaustivo identificamos las estrategias para el posicionamiento a utilizar con la aplicación del modelo SCOR para comprobar la hipótesis principal de la investigación, así como también de los objetivos. La investigación cuantitativa recopila y analiza datos que tienen relación con cantidad sobre las variables; enfoca la búsqueda de resultados en base al manejo estadístico y numérico.

Por tanto, la investigación tuvo un enfoque mixto; para lo cual utilizó el enfoque cuantitativo para el manejo de información numérica a través de los instrumentos de recolección de datos y el cualitativo para describir y especificar a detalle cada una de las variables de estudio.

### **Métodos de investigación**

El método teórico expresa enlaces explícitos y cualidades esenciales en el objeto de la investigación; es decir mantiene relación con la observación indirecta. En otras palabras, opera para sistematizar, analizar y exponer los resultados (**Rodríguez, 2017**). En la investigación se emplea este método para identificar las cualidades de las variables de estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR que permitirán sintetizar la información recopilada para la consecución de los objetivos de investigación. De este modo, los métodos teóricos a utilizar son los siguientes:

#### **Método inductivo – deductivo**

La inducción parte de supuestos que van desde hechos particulares a universales; una vez establecido esta inferencia el método deductivo permitió de forma específica extraer argumentos válidos partiendo de la hipótesis de investigación para llegar a una conclusión específica y lógica de los factores respecto a las estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR. Está asociada con investigación cuantitativa, la objetividad, estimulación numérica e interferencia estadística orientada hacia el resultado (**Villafuerte, 2010**).

#### **Método histórico – lógico**

Este método establece una manera de evaluación y síntesis de pruebas, al construir conexiones presentes para asegurar aspectos históricos y antecedentes sociales que muestre relación con las ciencias en forma general al formular conclusiones sobre acontecimientos pasados que expliquen los vínculos que conducen a encontrar y comprender las evidencias que respaldan al presente (**Abreu, 2014**). Finalmente, se aplica el método histórico – lógico para conocer la situación real de las empresas, es decir se acude a recopilar información de hechos del pasado para mayor sustento investigativo.

### **2.2.2 Métodos empíricos**

Los métodos empíricos admiten la búsqueda de información para exponer las características del objeto de estudio para el cumplimiento de los objetivos y la demostración de la hipótesis en vinculación directa con la práctica. Los datos por naturaleza se obtienen de métodos empíricos de tipo cuantitativo o cualitativo siendo este clave, en el proceso metodológico para la obtención de información (**Montoya, 2015**).

#### **2.2.2.1 Técnicas de recolección de datos**

La aplicación de una técnica permite obtener información particular o específica de una disciplina, complementa al método científico al ser procesada, analizada e interpretada en base a un instrumento de recolección de datos en formato digital o papel (**Montoya, 2015**).

#### **Encuesta**

La encuesta es una técnica que permite recolectar datos a través de la interrogación a los individuos con el objetivo de conseguir de manera sistemática las métricas sobre los factores o elementos que se deriva de un problema de investigación previamente constituido (**López & Fachelli, 2015**).

La técnica mediante un cuestionario estructurado con preguntas cerradas en base a una escala de Likert se aplica a la población económicamente activa de la parroquia Izamba con el propósito de obtener información relacionada con las estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.

### **2.3 Población y muestra**

#### **2.3.1.1 Población**

La población es un conjunto total de individuos, objetos o medidas de un fenómeno en estudio, incluye unidades de análisis que debe cuantificarse para un conjunto N de entidades que poseen características comunes observables, donde se desarrolla la investigación (**Tamayo, 2013**). Para **Hernández & Baptista (2015)** la población es la totalidad de casos que se ajustan a una serie de especificaciones a estudiar.

EL **Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Izamba (2015)** determina que la Población Económicamente activa (PEA) está comprendida entre las edades de 15 a 65 años de la población total es decir 5.863 habitantes, en la cual se analiza las estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas.

Los sectores económicos de la parroquia Izamba están distribuido de la siguiente manera: el sector primario con el 45,6% de la población relacionada en actividades como la agricultura y ganadería; el sector terciario con el 35,8% que corresponde a empleados públicos y privados y el sector secundario con el 18,6%.

La parroquia Izamba cuenta entre sus principales actividades económicas la producción agrícola que demanda a comerciantes de la localidad y de otras provincias que vienen a comprar los productos en una de las ferias más representativas de la ciudad de Ambato; en lo que representa la industria concentra la mayor cantidad de industrias en el parque Industrial y sus alrededores.

### **2.3.1.2 Muestra**

La muestra es el subconjunto de una agrupación representativa de la población objeto de estudio con distintas especificaciones (**Suárez, 2011**). Para el autor **Monje (2011)** indica que la muestra es un subgrupo de la población de interés que permite recolectar datos y pretende que los resultados se generalicen a la población general para la toma de decisiones del investigador.

Por lo tanto, en la investigación se considera que la población económicamente activa de la parroquia Izamba es extensa por lo que se procede a realizar el cálculo de la muestra para obtener datos concisos sobre el tema de estudio.

Tabla 9. Población

Variable de Segmentación	Variable	Datos	Fuente
Geográfica	Población de la ciudad de Ambato	329.856	INEC Fascículo de la Provincia de Tungurahua
Geográfica	Población de la parroquia Izamba	15.918	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Izamba
Demográfica	PEA (Población Económicamente Activa)	7.687	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Izamba

Elaborado por: Vásquez Luis, 2019

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Izamba (2015).

## Muestra

### Fórmula 2. Muestra

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{Z^2 \times P \times Q + Ne^2}$$

- n: Tamaño de la Muestra a ser determinada.
- Z: Nivel de confianza 95% (1.96)
- P: Probabilidad a favor 50% (0.50)
- Q: Probabilidad en contra 50% (0.50)
- N: Población o Universo – 7.687 (PEA)
- e: Nivel de error 5% (0.05)



$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 7.687}{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 + 7.687 (0,05^2)}$$
$$n = 372$$

El mercado objetivo corresponde a 7.687 habitantes de la población económicamente activa de la parroquia Izamba y el resultado de la muestra a utilizar en la presente investigación será de 372 por lo cual se aplicó la técnica de la encuesta a clientes de la población mencionada.

### **Hipótesis**

Ho: Las estrategias para el posicionamiento no es un factor determinante en el modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.

H1: Las estrategias para el posicionamiento si es un factor determinante en el modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.

## CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1 Análisis y discusión de los resultados

Las encuestas fueron aplicadas a la población económicamente activa de la parroquia Izamba del cantón Ambato a través de un cuestionario estructurado, con el propósito de identificar los requerimientos y apreciación del producto que comercializan las empresas de ensaladas con la aplicación del modelo logístico SCOR, en la cual se analizó y tabuló los datos respectivos de las encuestas realizadas. Las tablas de frecuencia y gráficos de los resultados permitirán emitir acciones correctivas para resaltar en conclusiones y recomendaciones.

#### 3.1.1 Datos sociodemográficos

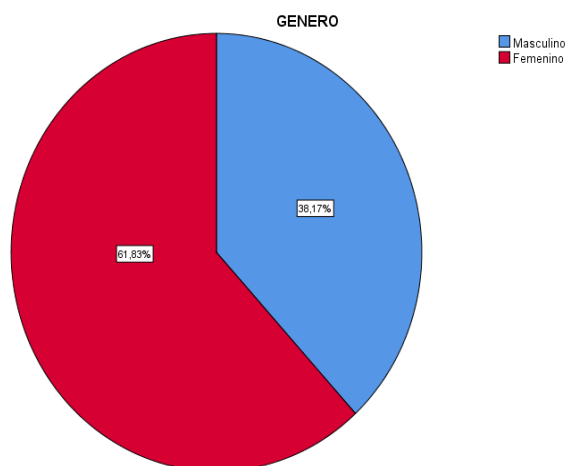
*Tabla 10. Género*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	142	38,2
	Femenino	230	61,8
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

*Gráfico 1. Género*



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

De las 372 personas encuestadas siendo el 100% de los participantes en la investigación; el 62% corresponde al género femenino y un 38% al género masculino.

### Interpretación

Dando como resultado que el número de personas encuestadas corresponde al género femenino

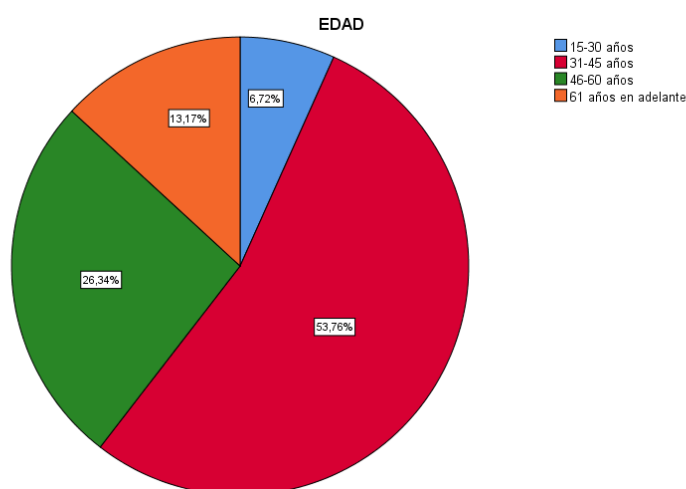
Tabla 11. Edad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	15-30 años	25	6,7
	31-45 años	200	53,8
	46-60 años	98	26,3
	61 años en adelante	49	13,2
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 2. Edad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

De las 372 personas encuestadas siendo el 100% de los participantes en la investigación; el 54% se encuentra en edades comprendidas desde los 31 a 45 años, el 26% corresponde a 46 a 60 años, el 13% pertenece a personas de 61 años en adelante y finalmente el 7% que corresponde a edades de 15 a 30 años.

## Interpretación

Dando como resultado que el mayor número de personas encuestadas se encuentra en edad adulta comprendida entre los 31 a 45 años y son activos económicamente, para lo cual pueden proporcionar información sustancial en el desarrollo de la investigación.

### 3.1.2 Resultados de Encuesta

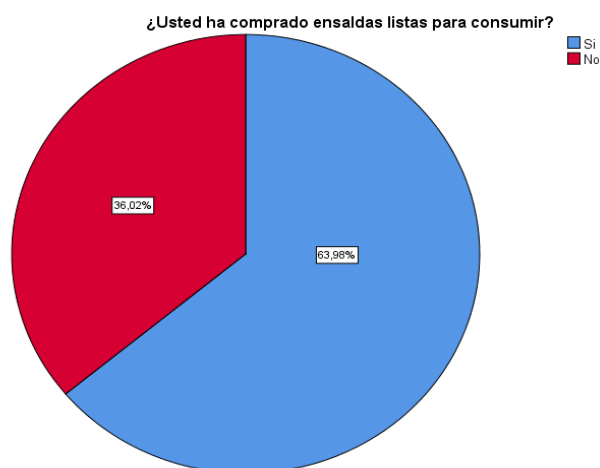
Tabla 12. ¿Usted ha comprado ensaladas listas para consumir?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	238	64,0
	No	134	36,0
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 3. ¿Usted ha comprado ensaladas listas para consumir?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

De un total de 372 personas encuestadas siendo el 100% de los participantes en la investigación, el 64% respondieron que si han comprado ensaladas listas para consumir, mientras que el 36% indica que no.

## Interpretación

Como se puede observar la mayor parte de encuestados adquieren ensaladas listas para su consumo, mientras que las personas que dijeron que no representan clientes potenciales.

Tabla 13. ¿Ha escuchado o conoce alguna marca que elabore este tipo de producto?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	216	58,1
	No	156	41,9
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 4. ¿Ha escuchado o conoce alguna marca que elabore este tipo de producto?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

## Análisis

De un total de 372 personas encuestadas siendo el 100% de los participantes en la investigación, el 58% respondieron que si han escuchado o conocen de alguna marca que elabore ensaladas, mientras que el 42% indica que no.

## Interpretación

Como se puede observar la mayor parte de encuestados conocen de marcas que elaboran ensaladas, bajo este indicio se puede aplicar herramientas administrativas que permitan potencializar una marca y posicionamiento esperado.

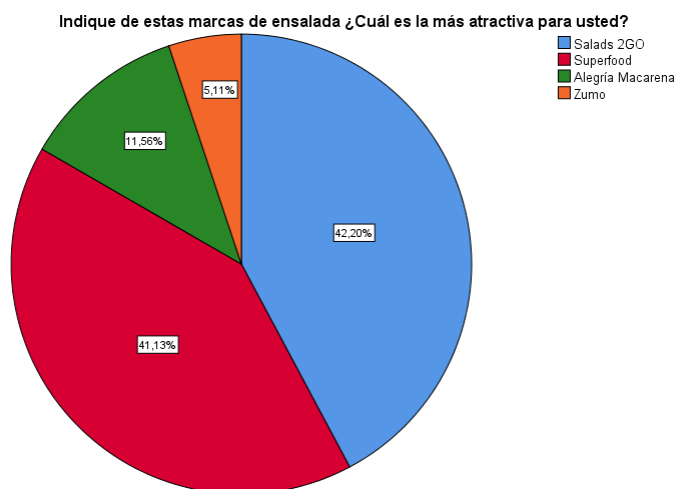
Tabla 14. Indique de estas marcas de ensalada ¿Cuál es la más atractiva para usted?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Salads 2GO	157	42,2
	Superfood	153	41,1
	Alegría Macarena	43	11,6
	Zumo	19	5,1
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 5. Indique de estas marcas de ensalada ¿Cuál es la más atractiva para usted?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

## Análisis

De las encuestas aplicadas el 42% afirma que Salads 2GO es la marca más atractiva para el consumidor de ensaladas, el 41% opto por la marca Superfood, un 12% indico Alegría Macarena, mientras que el 5% la marca Zumo.

## Interpretación

Con estos resultados obtenidos, la mayoría de encuestados conoce la marca de ensaladas Salads 2GO y los productos que comercializan en el mercado, lo cual determina que está posicionada en la mente del consumidor.

Tabla 15. ¿Cuántas veces semanalmente compra ensaladas listas para consumir?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	1 a 3 veces	271	72,8
	4 a 6 veces	84	22,6
	7 a 9 veces	11	3,0
	9 veces en adelante	6	1,6
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 6. ¿Cuántas veces semanalmente compra ensaladas listas para consumir?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

## Análisis

Del 100% de los encuestados el 73% compra ensaladas listas para consumir de 1 a 3 veces a la semana; seguido el 22% de 4 a 6 veces; el 3% de 7 a 9 veces y el 2% 9 veces en adelante.

### Interpretación

Dando como resultado que la frecuencia de consumo semanalmente de ensaladas es inferior, esto se debe a que las empresas no generan estrategias de posicionamiento de marca y potencialización de los contenidos nutricionales en el consumo del producto.

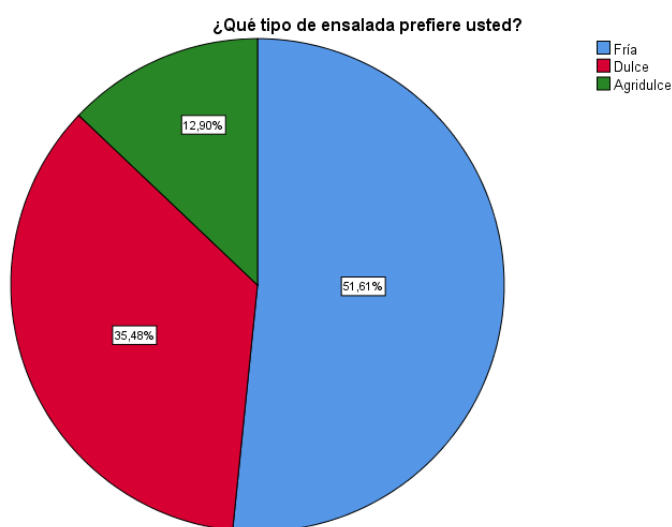
Tabla 16. ¿Qué tipo de ensalada prefiere usted?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Fría	192	51,6
	Dulce	132	35,5
	Agridulce	48	12,9
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 7. ¿Qué tipo de ensalada prefiere usted?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

De las 372 personas encuestadas siendo el 100% de la muestra, el 52% indica que prefiere el tipo de ensalada fría, el 35.2% responde ensalada dulce y el 13% agridulce.

### Interpretación

La mayor parte de las personas prefieren las ensaladas de tipo fría y dulce al momento de comprar el producto en el mercado.



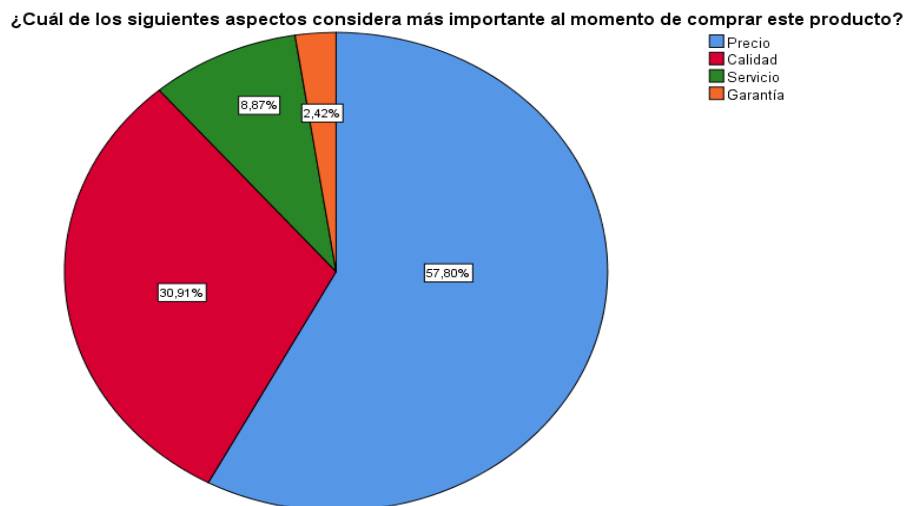
Tabla 17. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante al momento de comprar este producto?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Precio	215	57,8
	Calidad	115	30,9
	Servicio	33	8,9
	Garantía	9	2,4
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante al momento de comprar este producto?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

De acuerdo a la tabla y el gráfico se puede observar que el 58% de los encuestados compran el producto en base al precio, el 31% responde la calidad, el 9% opta por el servicio, mientras que el 2% por la garantía.

### Interpretación

Para la mayor parte de personas encuestadas, el precio es un factor importante al momento de realizar una compra, sin descuidar la calidad y el servicio que son complementos para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor actual y potencial.

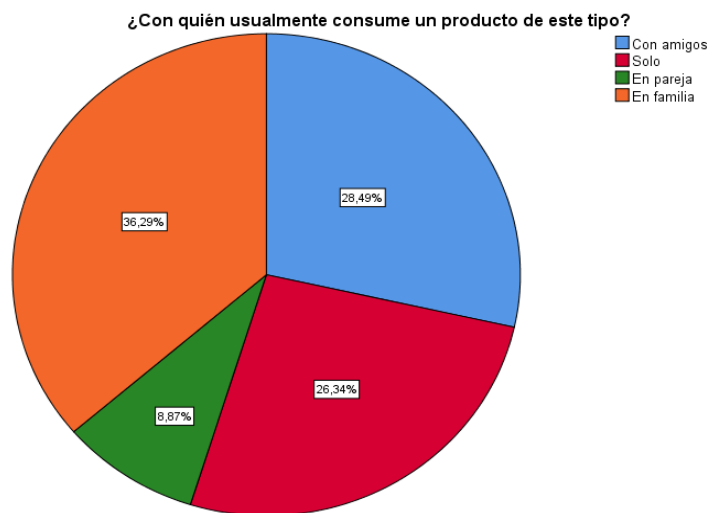
Tabla 18. ¿Con quién usualmente consume un producto de este tipo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Con amigos	106	28,5
	Solo	98	26,3
	En pareja	33	8,9
	En familia	135	36,3
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 9. ¿Con quién usualmente consume un producto de este tipo?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

De las 372 personas encuestadas siendo el 100% de la muestra, el 36% consume usualmente el producto en familia, el 28% responde con amigos, un 26% considera que solo, mientras que el 9% que en pareja.

### Interpretación

Se puede evidenciar que la mayor parte de encuestados consideran la importancia de consumir este tipo de producto en familia lo que es importante para mantener y fidelizar la marca.

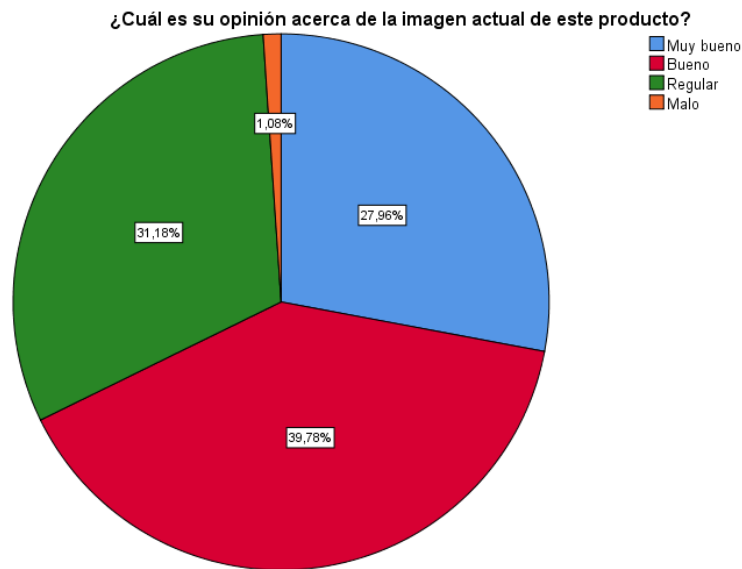
Tabla 19. ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen actual de este producto?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy bueno	104	28,0
	Bueno	148	39,8
	Regular	116	31,2
	Malo	4	1,1
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásquez Luis, 2019

Gráfico 10. ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen actual de este producto?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

### Análisis

De acuerdo a la tabla y el gráfico se puede observar que el 40% de los encuestados responde que la imagen actual del producto es buena, el 31% considera que es regular, el 28% opta que es muy buena, mientras que el 1% se encuentra malo.

### Interpretación

Las personas no aprecian en gran magnitud la imagen actual del producto, para lo cual la empresa necesita buscar una ventaja competitiva, innovar e incentivar el proceso de compra en el consumidor.

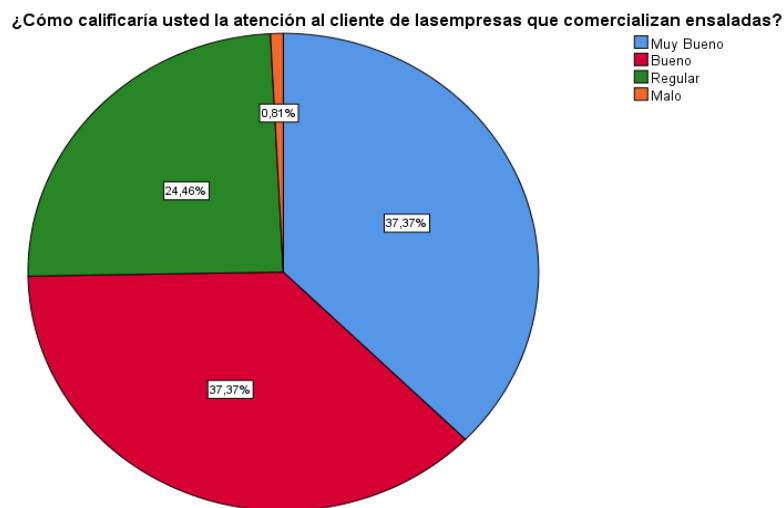
Tabla 20. ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente de las empresas que comercializan ensaladas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy Bueno	139	37,4
	Bueno	139	37,4
	Regular	91	24,5
	Malo	3	,8
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Gráfico 11. ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente de las empresas que comercializan ensaladas?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásquez Luis, 2019

### Análisis

De acuerdo a la tabla y el gráfico se puede observar que el 37% de los encuestados califican la atención al cliente de la empresa entre muy buena y buena, el 24% responde regular y el 1% malo.

### Interpretación

Para la mayor parte de personas encuestadas consideran importante el servicio al cliente para el posicionamiento de la empresa, la cual permitirá diferenciarse de la competencia y mejorar la imagen corporativa.

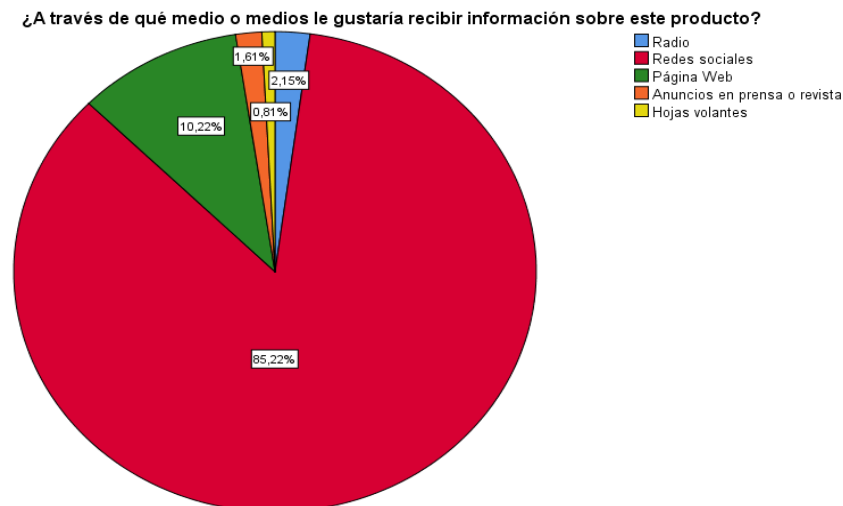
Tabla 21. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Radio	8	2,2
	Redes sociales	317	85,2
	Página Web	38	10,2
	Anuncios en prensa o revista	6	1,6
	Hojas volantes	3	,8
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 12. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

De acuerdo a la tabla y el gráfico se puede observar que el 85% responde que las redes sociales son más aceptadas, el 10% considera que las páginas web, un 2 % menciona los anuncios en prensa o revista y radio; el 1% opta por hojas volantes.

### Interpretación

Se puede evidenciar que para dar a conocer las ensaladas, una excelente oportunidad sería realizar estrategias publicitarias que permitan posicionar la marca en la mente del consumidor, por lo tanto se debe implementar difusión masiva en medios digitales sin olvidar los medios alternativos de comunicación.

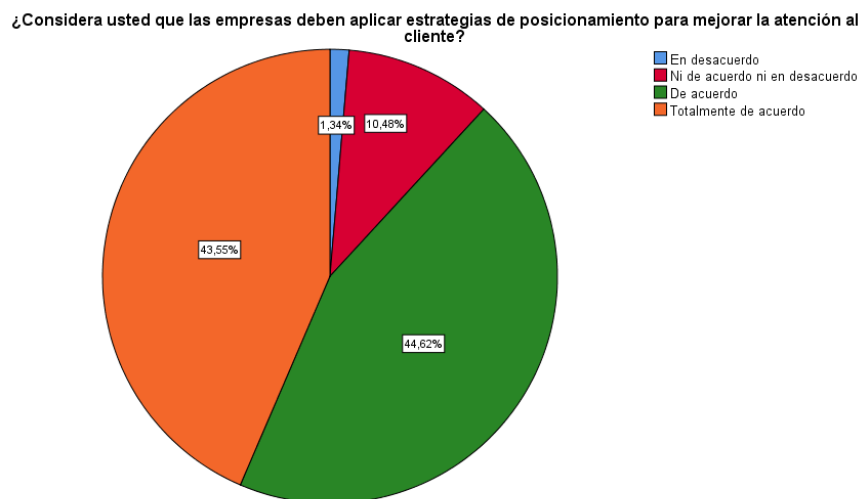
Tabla 22. ¿Considera usted que las empresas deben aplicar estrategias de posicionamiento para mejorar la atención al cliente?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	5	1,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	10,5
	De acuerdo	166	44,6
	Totalmente de acuerdo	162	43,5
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 13. ¿Considera usted que las empresas deben aplicar estrategias de posicionamiento para mejorar la atención al cliente?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

De acuerdo a la tabla y el gráfico se puede observar que la población objeto de estudio está de acuerdo en que se debe aplicar estrategias de posicionamiento para mejorar la atención al cliente al lograr positivamente un 45% de aceptación, mientras que el 44% respondió totalmente acuerdo, mientras que el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo en aplicar dichos planes y el 1% en desacuerdo.

### Interpretación

Se puede demostrar que para dar a conocer la marca, una excelente oportunidad sería proponer estrategias de posicionamiento que permitan informar a la población sobre las características, propiedades de las ensaladas con respecto de la competencia para incrementar la inversión y potencializar la competitividad en el sector.

Tabla 23. ¿Qué canal utilizaría o prefiere al realizar un pedido de compra de ensaladas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Página web	8	2,2
	Teléfono fijo / Móvil	317	85,2
	Local / restaurante	38	10,2
	Tiendas / supermercados	9	2,4
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 14. ¿Qué canal utilizaría o prefiere al realizar un pedido de compra de ensaladas?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

El 85% de los encuestados prefiere realizar un pedido de compra de ensaladas vía teléfono fijo o móvil, el 10% respondió que acude a un local o restaurante y el 2% opto por realizar compras en una página web, tiendas o supermercados.

### Interpretación

Se puede determinar que en su mayoría, los encuestados utilizan canales para realizar su pedido de compra de ensaladas en base a teléfono fijo y móvil, por el desconocimiento de canales de distribución alternativos que se dedican a la venta de este tipo de producto.

Tabla 24. ¿Usted aplicaría el servicio de entrega a domicilio de un amplio menú de ensaladas en línea en base a una plataforma web?

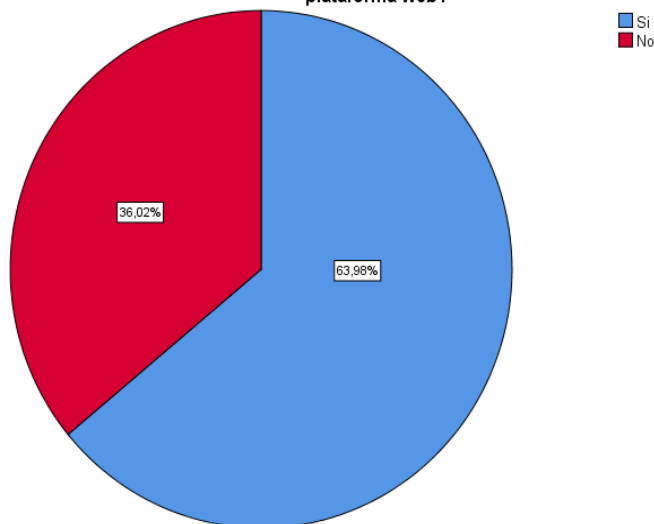
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	238	64,0
	No	134	36,0
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 15. ¿Usted aplicaría el servicio de entrega a domicilio de un amplio menú de ensaladas en línea en base a una plataforma web?

¿Usted aplicaría el servicio de entrega a domicilio de un amplio menú de ensaladas en línea en base a una plataforma web?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

Del total de la población encuestada, el 64% menciona si estar de acuerdo con aplicar el servicio de entrega a domicilio de un menú de ensaladas en línea en base a una plataforma web, mientras que un 36% restante dice que no.

### Interpretación

Con la información obtenida se determina que la mayor parte de la población esta consiente que el uso de una plataforma web para el servicio de entrega a domicilio de ensaladas promueve el posicionamiento de la marca, lo cual es necesario para lograr establecer ventajas competitivas en el sector.



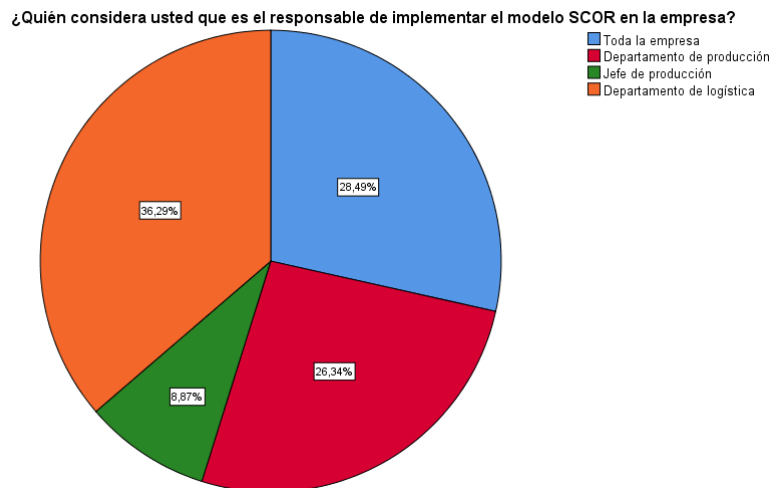
Tabla 25. ¿Quién considera usted que es el responsable de implementar el modelo SCOR en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Toda la empresa	106	28,5
	Departamento de producción	98	26,3
	Jefe de producción	33	8,9
	Departamento de logística	135	36,3
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 16. ¿Quién considera usted que es el responsable de implementar el modelo SCOR en la empresa?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

Del total de la población encuestada con relación a la pregunta de quién es el responsable de implementar el modelo SCOR, indican lo siguiente: el 36% respondió que el departamento de logística, el 28% optó por toda la empresa, un 26% menciona que el departamento de producción, mientras que el 9% el jefe de producción.

### Interpretación

Con los resultados obtenidos permite señalar que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que el departamento de logística deber ser el encargado en implementar el modelo SCOR en trabajo conjunto con el área de producción para lograr un modelo de gestión adecuado que cumpla las expectativas de la empresa para lograr su posicionamiento.

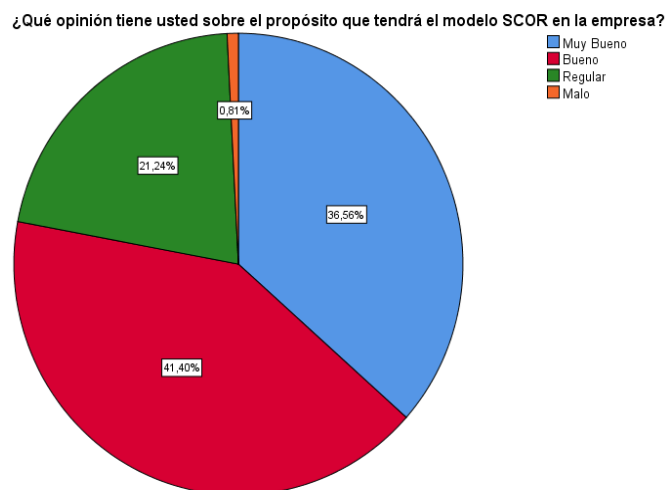
Tabla 26. ¿Qué opina usted sobre el propósito que tendrá el modelo SCOR en la empresa (abastecimiento, producción, entrega y devolución)?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy Bueno	136	36,6
	Bueno	154	41,4
	Regular	79	21,2
	Malo	3	,8
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 17. ¿Qué opina usted sobre el propósito que tendrá el modelo SCOR en la empresa (abastecimiento, producción, entrega y devolución)?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

Del total de la población encuestada, el 41% responde el propósito que tendrá el modelo SCOR en la empresa será bueno, el 37% indico muy bueno, un 21% menciono regular, mientras que el 1% malo.

### Interpretación

Con los resultados obtenidos permite señalar que la mayoría de los encuestados respondieron que el propósito de modelo SCOR es bueno; ya que permite organizar, mejorar e integrar la producción de la empresa de ensaladas y admite al modelo determinar las características más relevantes para el proceso.

Tabla 27. ¿Cuál será el nivel que tendrá el modelo SCOR en la empresa para mejorar las áreas de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy satisfactorio	246	66,1
	Satisfactorio	126	33,9
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 18. ¿Cuál será el nivel que tendrá el modelo SCOR en la empresa para mejorar las áreas de trabajo?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

De las 372 personas encuestadas siendo el 100% de la muestra, el 66% considera muy satisfactorio el nivel que tendrá el modelo SCOR para mejorar las áreas de trabajo, mientras que el 34% respondió satisfactorio.

### Interpretación

Con los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados están de acuerdo que el nivel que tendrá el modelo SCOR será muy satisfactorio y con esto es viable la realización del tema objeto de estudio por la importancia que este va a tener a futuro en la organización.

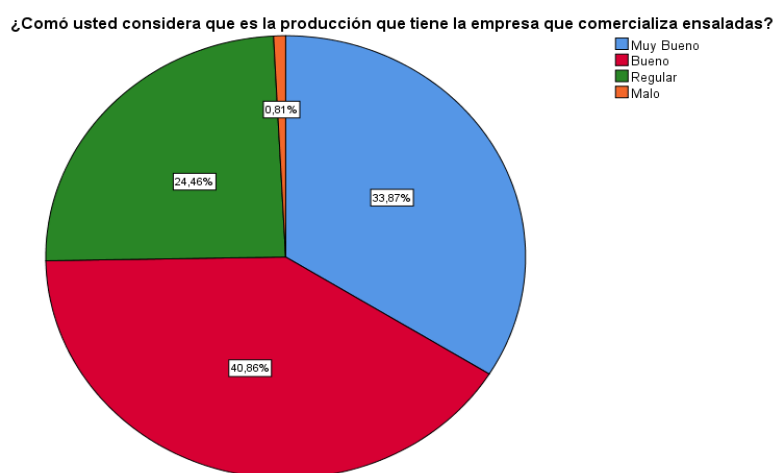
Tabla 28. ¿Cómo usted considera que es la producción que tiene la empresa que comercializa ensaladas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy Bueno	126	33,9
	Bueno	152	40,9
	Regular	91	24,5
	Malo	3	,8
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 19. ¿Cómo usted considera que es la producción que tiene la empresa que comercializa ensaladas?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

Del total de la población encuestada, el 41% responde que la producción que tiene la empresa que comercializa ensaladas es bueno, el 34% menciona que muy bueno, un 24% considera que regular, mientras que el 1% ha indicado que es malo.

### Interpretación

Con los resultados obtenidos permite señalar que la mayoría de los encuestados consideran que el proceso de producción es bueno; sin embargo necesita cumplir con los parámetros para el mejor desempeño en las áreas de trabajo y procesos en la organización.

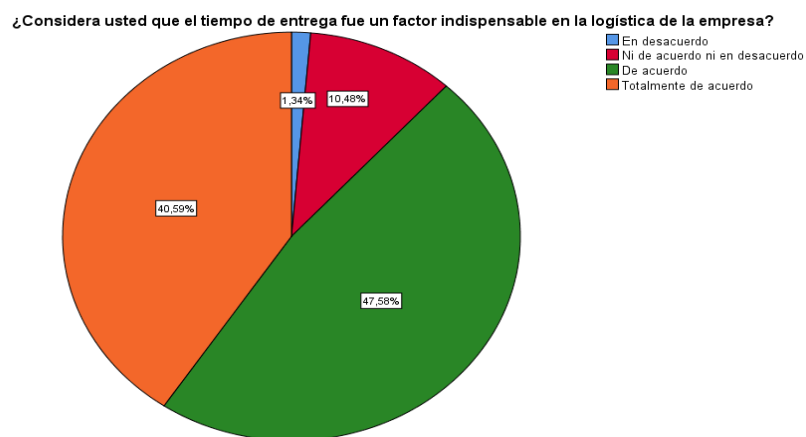
Tabla 29. ¿Considera usted que el tiempo de entrega fue un factor indispensable en la logística de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	5	1,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	10,5
	De acuerdo	177	47,6
	Totalmente de acuerdo	151	40,6
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 20. ¿Considera usted que el tiempo de entrega fue un factor indispensable en la logística de la empresa?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

Del 100% de los encuestados el 48% respondió que está de acuerdo que el tiempo de entrega es un factor indispensable en la logística de una empresa, el 41% está totalmente de acuerdo, un 10% considera ni de acuerdo ni desacuerdo y el 1% en desacuerdo.

### Interpretación

Como se puede observar en los resultados la mayoría de encuestados piensa que el factor tiempo es determinante en el modelo SCOR, ya que permite administrar el trabajo de mejor manera para obtener mayor productividad.

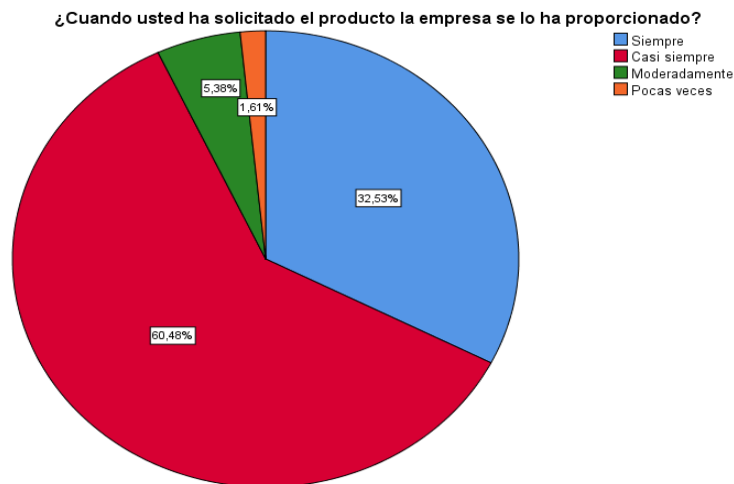
Tabla 30. ¿Cuándo usted ha solicitado el producto la empresa se lo ha proporcionado?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	121	32,5
	Casi siempre	225	60,5
	Moderadamente	20	5,4
	Pocas veces	6	1,6
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 21. ¿Cuándo usted ha solicitado el producto la empresa se lo ha proporcionado?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

Del 100% de los encuestados el 53% respondió que casi siempre que ha solicitado el producto la empresa se lo ha proporcionado, el 41% considera que siempre y el 6% menciona que moderadamente.

### Interpretación

Como se puede observar en los resultados la mayoría de encuestados piensa que se debe implementar estrategias para el posicionamiento de la marca que permitirá determinar acciones, asignar responsabilidades e identificar oportunidades para la empresa.

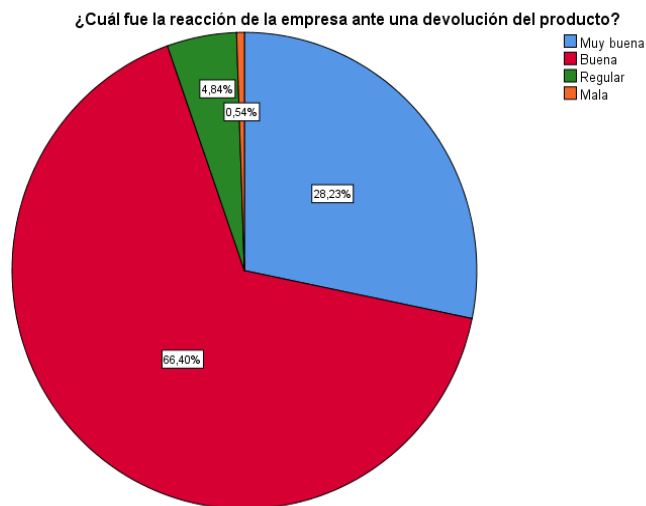
Tabla 31. ¿Cuál fue la reacción de la empresa ante una devolución del producto?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy buena	105	28,2
	Buena	247	66,4
	Regular	18	4,8
	Mala	2	,5
	Total	372	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 22. ¿Cuál fue la reacción de la empresa ante una devolución del producto?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Análisis

Del 100% de los encuestados, el 74% respondió que la reacción de la empresa ante una devolución ha sido buena, el 22.3% considera muy buena y el 3.7% menciona que regular.

### Interpretación

Como se puede observar en los resultados la mayoría de encuestados ha indicado que se requiere implementar un modelo que permita medir el desempeño logístico para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

### 3.2 Verificación de hipótesis

#### Planteamiento de la hipótesis

Ho: Las estrategias para el posicionamiento no es un factor determinante en el modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.

H1: Las estrategias para el posicionamiento si es un factor determinante en el modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.

#### Validación del instrumento

La consistencia interna que establece el alfa de cronbach es una herramienta que sirve para evaluar la fiabilidad de un instrumento basada en las correlaciones entre los distintos items dentro de la misma prueba que espera midan resultados similares. Los valores a evaluar del coeficiente de alfa de cronbach son los siguientes:

- Coeficiente alfa > 0.5 pobre
- Coeficiente alfa > 0.6 cuestionable
- Coeficiente alfa >0.7 aceptable
- Coeficiente alfa >0.8 bueno
- Coeficiente alfa >0.9 excelente

#### Análisis de fiabilidad

Tabla 32. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	372	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	372	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: IBM SPSS software

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019



El resumen de procesamiento de casos muestra todas las variables que se utilizan para la investigación.

*Tabla 33. Estadísticas de Fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
,826	,794	20

Fuente: IBM SPSS software

Elaborado por: Vásquez Luis, 2019

En el análisis de datos se puede observar un valor en el coeficiente alfa de cronbach para los ítems de 0.826 que se encuentra dentro de los límites de 0.7 a 0.9 que indica una buena consistencia en la escala.

### **Comprobación de la hipótesis**

#### **Modelo matemático**

El modelo matemático es una herramienta estadística que permite la comprobación de la hipótesis por medio del cálculo de chi cuadrado para análisis de datos cualitativos.

Donde:

*Fórmula 3. Chi Cuadrado*

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

## Frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla 34. Tabla cruzada

			¿Considera usted que el tiempo de entrega fue un factor indispensable en la logística de la empresa?				Total
			En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
¿Considera usted que las empresas deben aplicar estrategias de posicionamiento para mejorar la atención al cliente?	En desacuerdo	Recuento	5	0	0	0	5
		Recuento esperado	,1	,5	2,4	2,0	5,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	0	39	0	0	39
		Recuento esperado	,5	4,1	18,6	15,8	39,0
	De acuerdo	Recuento	0	0	166	0	166
		Recuento esperado	2,2	17,4	79,0	67,4	166,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	11	151	162
		Recuento esperado	2,2	17,0	77,1	65,8	162,0
Total		Recuento	5	39	177	151	372
		Recuento esperado	5,0	39,0	177,0	151,0	372,0

Fuente: IBM SPSS software

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

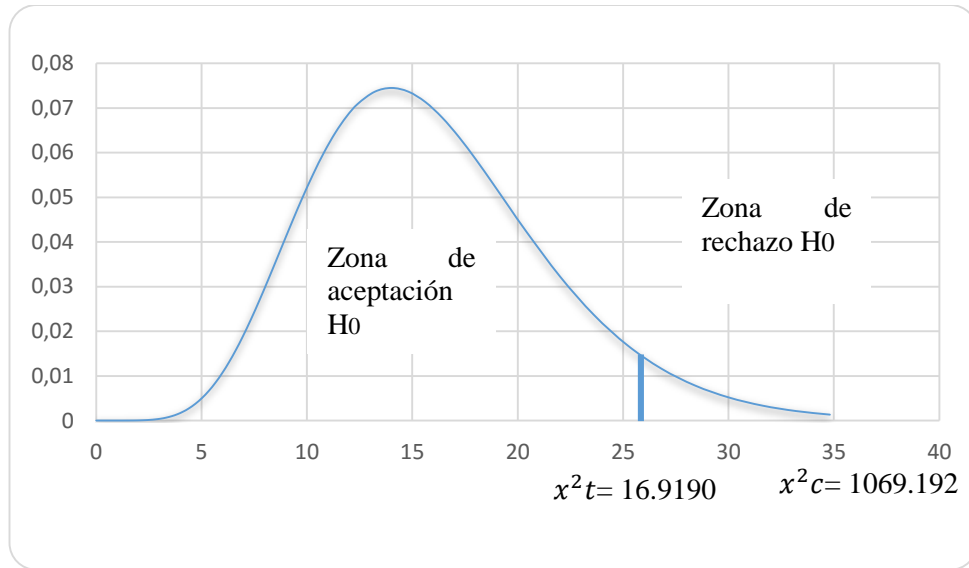
Tabla 35. Prueba de Chi- cuadrado

	Valor	df
Chi-cuadrado de Pearson	1069,192	9
Razón de verosimilitud	673,820	9
Asociación lineal por lineal	349,884	1
N de casos válidos	372	

Fuente: IBM SPSS software

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

Gráfico 23. Prueba de Chi- cuadrado



Fuente: IBM SPSS software

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

En cuanto a los resultados en el cálculo del chi cuadrado y chi cuadrado tabulado con 9 grados de libertad a un nivel de 0,05 del grado de significancia se puede aseverar que  $x^2_c=1069.192$ , siendo este mayor a  $x^2_t= 16.9190$ ; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa H1: es decir las estrategias para el posicionamiento si es un factor determinante en el modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.

### **3.3 Diseño de la propuesta para la comercialización con estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR en la parroquia Izamba del cantón Ambato.**

#### **3.3.1 Fundamentación teórica**

En la actualidad, existen miles de empresas pertenecientes a una determinada industria; solo las grandes firmas son reconocidas por grandes masas de personas (**Scherer, Goncalves, Thomé, & De Oliveiro, 2017**). Las empresas se distinguen de otras por un aspecto conocido como marca. La marca es el rasgo o conjunto de rasgos propios de una cosa o persona. En mercadotecnia, la marca es un conjunto de propiedades tangibles e intangibles simbolizados por marcas registradas, que generan valor e influencia (**Sancho, 2015**). El objetivo de la marca es diferenciar los productos y/o servicios de un mercado en base a la calidad y otras propiedades y características de los mismos (**Kotler & Keller, 2013**).

Para **Forero & Duque (2014)** menciona que para crear y mantener un producto líder en el mercado competidor de empresas no es tarea fácil como también medir la satisfacción de los clientes a una determinada marca resulta complicado. Para medir la satisfacción de los consumidores existe un indicador de participación en el mercado que mide el valor adicional a ofertar (**Hernández & Maubert, 2009**).

La publicidad es un proceso de comunicación impersonal y controlada que tiene por objeto dar a conocer un producto, servicio, idea mediante el uso de medios masivos para influir en el proceso de compra y la ventaja competitiva en base al modelo logístico SCOR. La publicidad debe ser de carácter: intencional, persuasivo y responsable. Por consiguiente, las actividades promocionales y publicitarias de las marcas tienen distintas reacciones ante un público objetivo (**Sancho, 2015**).

La situación actual en el país establece un cambio de actitud al fomentar nuevos modelos de gestión que permitan aplicar mecanismos en el proceso de distribución óptimo acorde a las necesidades del consumidor. En la empresa de ensaladas existen inconvenientes en el área logística por la demanda existente para lo cual se ha diseñado el modelo SCOR para la optimización de los recursos y lograr niveles de rentabilidad excelentes.

Los autores **Scherer, Goncalves, Thomé, & De Oliveiro (2017)** determinan que el objetivo de la publicidad es resolver problemas de comunicación con el cliente mediante la elaboración de un plan publicitario que consiste en establecer la estrategia de publicidad para la empresa, lo que implica destacar los siguientes factores:

- Análisis de la situacional actual
- Determinar la situación final
- Definir la acción publicitaria
- Fijar los medios publicitarios necesarios
- Análisis del logro de los objetivos

### **Estrategias publicitarias digitales**

Las estrategias publicitarias han abandonado el tradicionalismo para evolucionar con el apoyo de la conectividad; el marketing viral es una herramienta de comunicación que se enfoca en explotar las redes sociales y otros medios con campañas de comunicación para incrementar el posicionamiento de una marca. Los medios digitales invierten en nuevas estrategias de publicidad emocional y experimental en base a contenidos que posean un valor añadido para incentivar a los consumidores. El Modelo SCOR se fundamenta en integrar los procesos de gestión y la publicidad para mejorar la baja productividad, retrasos de entrega en los pedidos, desorganización de la producción, esto implica obtener resultados y generar rentabilidad (**Tena, 2017**).

### **Publicidad en redes sociales**

Según **Forero & Duque (2014)** las redes sociales es un espacio virtual de comunicación que permite desarrollar proyectos, integrar comunidades, atender y gestionar clientes, promocionar productos o servicios. El contar con publicidad en redes sociales genera una ventaja diferenciada (valor agregado) para competir y obtener los resultados para posicionarse en el mercado, fortaleciendo imagen de la marca e incrementando el porcentaje de ventas.

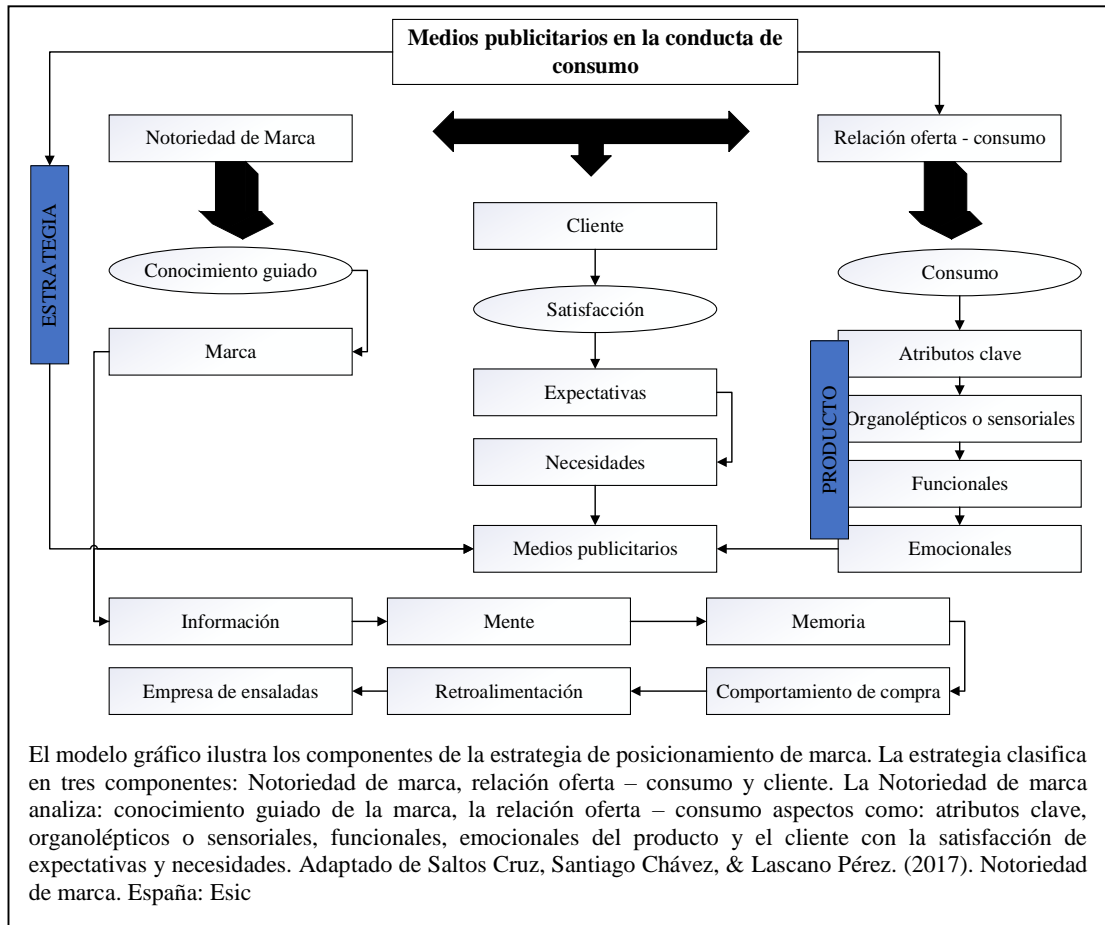
Los beneficios de la publicidad en redes sociales impulsan el crecimiento de todo tipo de empresas, se detalla a continuación las ventajas principales como:

- La red social es un canal publicitario moderno e interactivo que permite el crecimiento de la empresa en cualquier etapa del ciclo de vida.
- Las redes sociales es una herramienta publicitaria de bajo costo, que va de la mano con la tecnología e innovación empresarial.
- Los resultados contribuyen en el posicionamiento, participación y rentabilidad en el mercado.
- Crea una comunidad que permite establecer relaciones con el usuario a través de la interacción y participación en las actividades de la página.
- El modelo SCOR influye en las redes sociales con relación al tiempo de respuesta de la orden de pedido hasta la entrega al consumidor final.
- La administración y moderación de contenidos brinda una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Contribuye en el desarrollo de estudios de mercado demográfico, monitoreo de las interacciones y comentarios, medir el entorno de manera global.

### **Publicidad más utilizada en la provincia de Tungurahua**

Los datos del **Observatorio Económico y Social de Tungurahua (2016)** destaca a la publicidad como un instrumento económico que contribuye en la expansión de las ventas por medio de contenido informativo a través de la satisfacción de los deseos y necesidades que tiene el consumidor y la sociedad en general. Desde una perspectiva social, los medios publicitarios de menor o ningún costo son las redes sociales y páginas web que se dedican a la compra – venta libre de artículos como OLX, Amazon, wish, etc. La tercera opción corresponde a la radio, seguido de prensa escrita y en mínimo porcentaje la televisión, pantalla gigante y volantes. Las empresas a nivel local que utilizan las redes sociales para influir en el cliente o consumidor son: Cinermark y Supercines comunica las promociones y descuentos específicos para cautivar la atención de los usuarios.

Ilustración 14. Estrategia Medios Publicitarios



Elaborado por: Vásconez Luis, 2019

### Componente 1: Notoriedad de marca

La notoriedad de marca es la capacidad de reconocer y recordar una marca, esto se puede lograr con tres niveles (**Bohórquez Torres, Tobón González, Espitia, Ortigón Cortázar, & Rojas Berrio, 2017**). El primer nivel es esencial ya que está orientado en identificar y reconocer la marca por signos con anterioridad; el segundo nivel reconoce y recuerda a la marca por signos; el tercer nivel está relacionado con la capacidad de reconocer y recordar la marca por sus significados. (**Saltos Cruz, Santiago Chávez, & Lascano Pérez, 2017**).

El conocimiento de marca tiene varios componentes como: la influencia, la transmisión de información y la perspectiva que se puede construir en la mente del cliente desde una corta edad sobre una marca (**Ponce Díaz, Besanilla Hernández, & Rodríguez Ibarra, 2012**). Se pueden plantear pensamientos negativos o positivos, en

otras palabras, la notoriedad de marca es el factor principal para comprar un bien o servicio en un determinado lugar (**Mercer , 1997**).

### **Componente 2: Relación oferta- consumo**

La oferta como consumo es el principio fundamental que sustenta el mercado económico global (**Bueno, 2014**). Ambas acciones se relacionan con: la demanda de un bien o servicio al realizar el comercio entre dos o más personas; su cantidad a ofertar en ese lapso de tiempo (**Cruz & Duran, 2015**). La oferta se da al establecer un precio equitativo y competitivo entre oferentes-demandantes al momento de negociar las mercancías; dicho precio debe estar equilibrado en base a la competencia perfecta (**Aaker, 2014**).

Los consumidores finales forman parte de una competencia perfecta (**Cruz I. , 2016**). El acto y la acción de desear, obtener o consumir un bien es la base primordial de un marketing de éxito en las empresas (**Kotler P. , 2014**). Las organizaciones se fundamentan en el consumismo ya que cada cliente da a notar diferentes expresiones sentimentales al conseguir algún artículos (**Lambin, 2016**).

Un factor importante en cualquier producto o servicio es: identificar el lugar en el que se encuentra la marca de la organización en la mente del consumidor (**Levitt, 2012**). La manera en la que se percibe la imagen corporativa es la forma en la que permanece en el subconsciente del cliente durante un periodo de tiempo determinado (**Ortega, 2015**). La característica fundamental para identificar y tener éxito en su posicionamiento es incrementar la impresión del mensaje que perciba el usuario al observar el producto o servicio (**Pulido, 2018**).

La mejor manera de hacer esta experiencia única ante el cliente es a través de sus sentidos debido a que a menudo se orientan a una combinación, en donde los principales son: la vista, el oído y el olfato (**Santesmases, 2016**). Estos sentidos son aquellos que dan una experiencia de confort en el momento de realizar la compra (**Ortega, 2015**). Aquella experiencia quedara impregnada en la conciencia del cliente al disfrutar de sus experiencias (**Oshaugnessy, 2011**).



Las experiencias de los consumidores se relacionan con la satisfacción de deseos y necesidades (**Clark, 2012**). Las necesidades son objeto de estudio para identificar las preferencias de nuestros clientes potenciales (**Roberts, 2016**). Promover la creación del producto su distribución y consumo efectúa la estabilidad económica dentro del mercado competitivo (**Kotler & Keller, 2015**).

### **Componente 3: El cliente como sujeto de consumo**

El cliente como actor, personaje o sujeto de compra es una personas o entidad física o jurídica al cual va dirigido la publicidad o promoción de un determinado producto realizada por la empresa (**Dib, 2014**). El cliente es considerado el puente de conexión entre la empresa y el consumidor final (**Schnarch, 2011**). El cliente adquiere un producto, pero eso no significa que dicha persona que realiza la transacción vaya a utilizar el producto. Por tal motivo, es considerado como el personaje de la venta que tiene la decisión final para realizar una compra (**Shook, 2013**). Las diferentes formas de publicidad o promociones están dirigidas a los clientes con la finalidad de promover un producto capaz de satisfacer una necesidad, capturar la atención del cliente, brindar un buen servicio y una atención personalizada (**Dib, 2014**). Asimismo, para complementar este proceso de satisfacción de necesidades es importante cultivar y gestionar relaciones a largo plazo para crear vínculos sólidos con los mismos (**Aaker, 2014**).

Para satisfacer las necesidades de los usuarios es indispensable saber cuáles son las causas por los que el cliente compra una ensalada (**Schnarch, 2011**). Estas causas son económicos, psicológicas y funcionales del producto (**Miguez, 2011**). Los factores puede ser: la solvencia, capacidad de compra, monto que este adquiere, la frecuencia periódica de compra, las marcas y tipo de ensalada a comprar (**Almunia, 2011**). Estos datos y métricas que exprese la empresa son de vital importancia para establecer el monto de ventas que debe lograr la organización en un período de tiempo (**Ariza & Oliveira, 2010**).

Para medir la satisfacción del cliente, es importante analizar dos aspectos de la compra, las necesidades y las expectativas del cliente (**Almunia, 2011**). Primero, las necesidades es el estado de carencia de algo que resulta indispensable para vivir en un

estado de salud y tranquilidad plena (**Schnarch, 2011**). Estas necesidades pueden ser de carácter fisiológico, como respirar, hidratarse o nutrirse (objetivas); o de carácter psicológico, como la autoestima, el amor o la aceptación (subjetivas) (**Shook, 2013**). De igual manera, las necesidades involuntarias pueden ser consideradas como aquellas carencias que se cubren sin esfuerzo dada su gran abundancia como la luz solar, el aire, entre otras, mientras que las necesidades voluntarias son aquellas carencias que se satisfacen a partir de una serie de esfuerzos para eliminar esa sensación de vacío como sembrar, cosechar, construir, entre otras (**López & Lobato, 2010**).

Segundo, las expectativas es lo que ves más allá de lo que puedes ver, puede o no ser realista (**López & Lobato, 2010**). En otras palabras, las expectativas son los resultados esperados por el funcionamiento de un producto y/o servicio que tiene el cliente antes de comprar y usar el producto (**Dib, 2014**). Un resultado menos ventajoso ocasiona una decepción, al menos generalmente (**Shook, 2013**). Si algo que pasa es completamente inesperado suele ser una sorpresa (**Almunia, 2011**). Una expectativa sobre la conducta o desempeño de otra persona, expresada a esa persona, puede tener la naturaleza de una fuerte petición, o una orden que debe ser cumplida obligatoriamente, y no solo una sugerencia (**López & Lobato, 2010**).

El contraste de las expectativas y las necesidades del cliente permiten crear una magnitud o medida de satisfacción (**Llamas, 2012**). Este consumo se traduce en la simple acción y efecto de consumir o gastar, sean productos, bienes o servicios (**Almunia, 2011**). El consumo masivo ha dado lugar al consumismo y a la denominada sociedad de consumo (**Pederson, Wright, & Weitz, 2011**). En términos puramente económicos se entiende por consumo la etapa final del proceso económico, especialmente del productivo, definida como el momento en que un bien o servicio produce alguna utilidad al sujeto consumidor (**Missenard, 2010**). En este sentido hay bienes y servicios que directamente se destruyen en el acto del consumo, mientras que con otros lo que sucede es que su consumo consiste en su transformación en otro tipo de bienes o servicios diferentes (**Dib, 2014**).

### 3.3.2 Análisis situacional

Para la ejecución de la propuesta de diseño la estrategia publicitaria en base a redes sociales y la aplicación del modelo logístico SCOR para incrementar las ventas en la parroquia Izamba del Cantón Ambato es necesario diagnosticar la situación a través de un análisis FODA actual de la empresa:

Tabla 36. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de producto</li> <li>• Producto de calidad</li> <li>• Manejo de precios competitivos en el mercado</li> <li>• Atención al cliente personalizado</li> <li>• Acceso a internet y manejo de redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencia de producto de la localidad</li> <li>• La población tiene acceso a internet</li> <li>• Uso generalizado de redes sociales (WhatsApp, Instagram, Facebook, etc.)</li> <li>• Crear una ventaja competitiva y diferencial (valor agregado).</li> <li>• Nuevo modelo de gestión como el SCOR.</li> <li>• Apertura a nuevos mercados</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada información sobre el contenido del material promocional digital</li> <li>• Manejo básico de medios publicitarios en redes sociales.</li> <li>• Carencia de un modelo de distribución acorde a las necesidades de la empresa</li> <li>• Baja productividad</li> <li>• Retraso en la entrega del producto</li> <li>• Desorganización de la producción</li> <li>• Devolución en ocasiones del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión económica</li> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Globalización</li> <li>• Innovación tecnológica (nuevas tendencias publicitarias)</li> </ul>

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019


### 3.3.3 Desarrollo

La propuesta se basa de los siguientes factores para su desarrollo:

- Definir metas organizacionales

- Respaldo de colaboradores, socios y acreedores
- Ejecución
- Estrategias
- Evaluación

*Tabla 37. Factores para el desarrollo de la propuesta*

<b>Definir metas organizacionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Específicas y adaptadas a la idea de negocio empresa</li> <li>• Deben ajustar la misión y visión con relación a la marca</li> <li>• Las metas deben ser medibles, alcanzable y realizable con los recursos obtenidos de la empresa.</li> <li>• Planificación a largo plazo</li> </ul>
<b>Respaldo de colaboradores, socios y acreedores</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la información de medios publicitarios con el uso de redes sociales.</li> <li>• Elección adecuada de redes sociales en tendencia (WhatsApp, Instagram, Facebook, etc.)</li> <li>• Asignar la planificación y programar presupuesto</li> </ul>



- Elección de personal para el manejo de redes sociales y cadena de suministro.
- La empresa debe enfocar el crecimiento y posicionamiento de la marca en redes sociales con la contribución del proceso logístico del modelo SCOR.

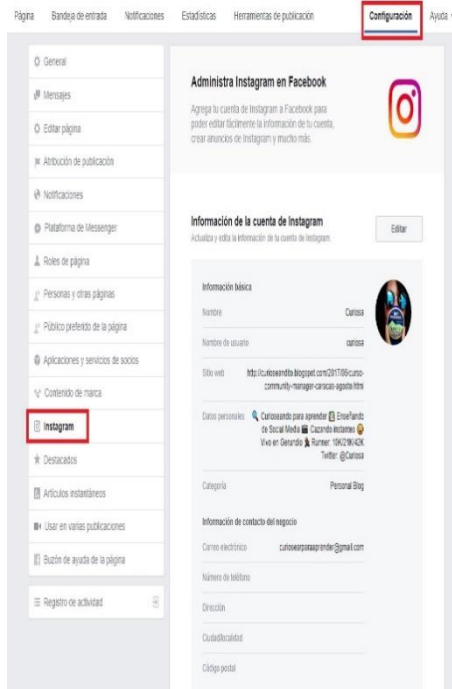
## EJECUCIÓN



- Determinar el público objetivo de acuerdo a características de interés, las redes sociales permiten segmentar a la población por edad, ubicación, nivel de ingresos, profesión, nivel de educación, gustos y preferencias, etc.
- Formular un presupuesto, forma de pago y duración en el tiempo del acuerdo conforme la necesidad.
- Análisis de la competencia
- Uso de redes sociales de forma profesional y seria, sin saturar con demasiada información.
- Promover información veraz de los productos y servicios con todas sus especificaciones.

## Etapa 1

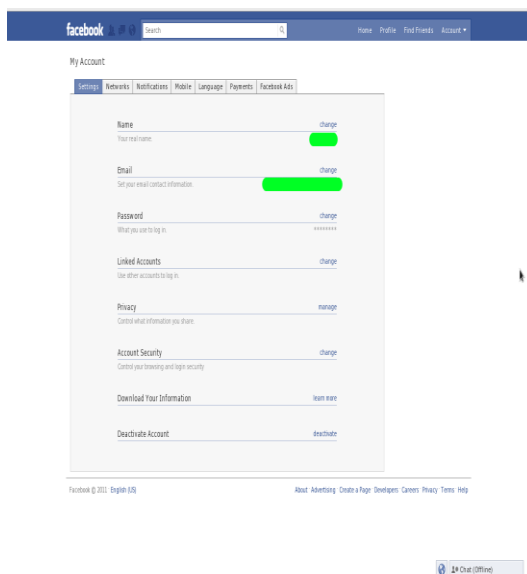
### Creación de páginas en redes sociales




- Creación de páginas en tendencia (WhatsApp, Instagram, Facebook, etc.)
- Imagen personalizada de la página (contenidos e imagen corporativa)
- Añadir contenidos de la empresa (misión, visión, cartera de productos, servicio post venta, ubicación, datos para contacto, pedidos)
- Invitación a clientes actuales y potenciales
- Dar seguimiento y respuesta inmediata a clientes.
- Controlar la gestión y tiempos de espera.
- Fidelización y posicionamiento de la marca


## Etapa 2

### Manejo de la página



- Seleccionar la ejecución de las publicaciones en horas de mayor actividad para el público objeto de estudio
- Publicaciones fijas y ocasionales para publicitar eventos, productos, promociones.
- Promover y dinamizar contenidos en cada una de las plataformas para:
- Actualizaciones del estado, fotos e imágenes de los productos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir contenido de videos cortos y opiniones de los consumidores</li> <li>• Actividades o eventos que permitan alcanzar seguidores para generar actividad e interacción con la empresa.</li> <li>• Gestionar los pedidos de compra y tiempos de entrega con relación a la cadena de suministro.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Etapas 3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Mantenimiento de la página</b></p> 	<p>Actualización frecuente de la información y contenido</p> <p>Las publicaciones fijas se puede postear contenido de tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones y ofertas relacionadas con el producto o servicios acompañas de una imagen</li> <li>• Información pertinente sobre los productos, innovación, cambios de imagen corporativa, etc.</li> <li>• Comunicados, noticias relacionados con el producto y servicio post-venta.</li> </ul> <p>Las publicaciones ocasionales debe contener información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover ofertas sobre paquetes promocionales en días especiales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saludos, fotos, eventos, capacitaciones, cursos importantes o días memorables.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Etapas 4</b></p> <p><b>Estrategia publicitaria en base a redes sociales y la aplicación del modelo logístico SCOR para incrementar las ventas</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen de la marca: para cautivar al consumidor se recomienda mejorar la imagen para lograr notoriedad en base a contenidos con alto impacto distribuido en las principales plataformas virtuales.</li> <li>2. Ventas online: permitir que los clientes visiten la página de la empresa en las distintas plataformas para la realización de la compra del producto y gestión en el tiempo de entrega.</li> <li>3. Estudio de mercado: herramienta de mercadeo que permite la obtención de datos sobre los seguidores a la página.</li> <li>4. Fidelización del cliente: todo el contenido en redes sociales en las distintas plataformas permite a la empresa crear una comunidad de clientes, fidelización de actuales y potenciales para vender la</li> </ol>



	<p>marca en el círculo de seguidores.</p> <p>5. Captación de leads: la mayor parte de leads permite conseguir nuevos clientes y consolidar una venta, para lo cual se debe generar canales de comunicación efectivo con personas interesadas por el producto para incrementar el nivel de ventas.</p> <p>6. Modelo SCOR: los planes comerciales de la empresa deciden sobre la estructura de la cadena de suministro desde la configuración, asignación de recursos y procesos en cada una de las etapas: planificación de la producción, diseño de nuevos productos, operaciones, marketing, finanzas y atención al cliente, etc.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Etapas 5 Evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los indicadores de resultado de la estrategia publicitaria y el modelo logístico SCOR (alcances).</li> <li>• Revisión de contenido en las distintas plataformas (WhatsApp, Instagram, Facebook, etc.)</li> </ul>



- Análisis de tiempos y recursos invertidos en la cadena de suministro del modelo logístico SCOR.

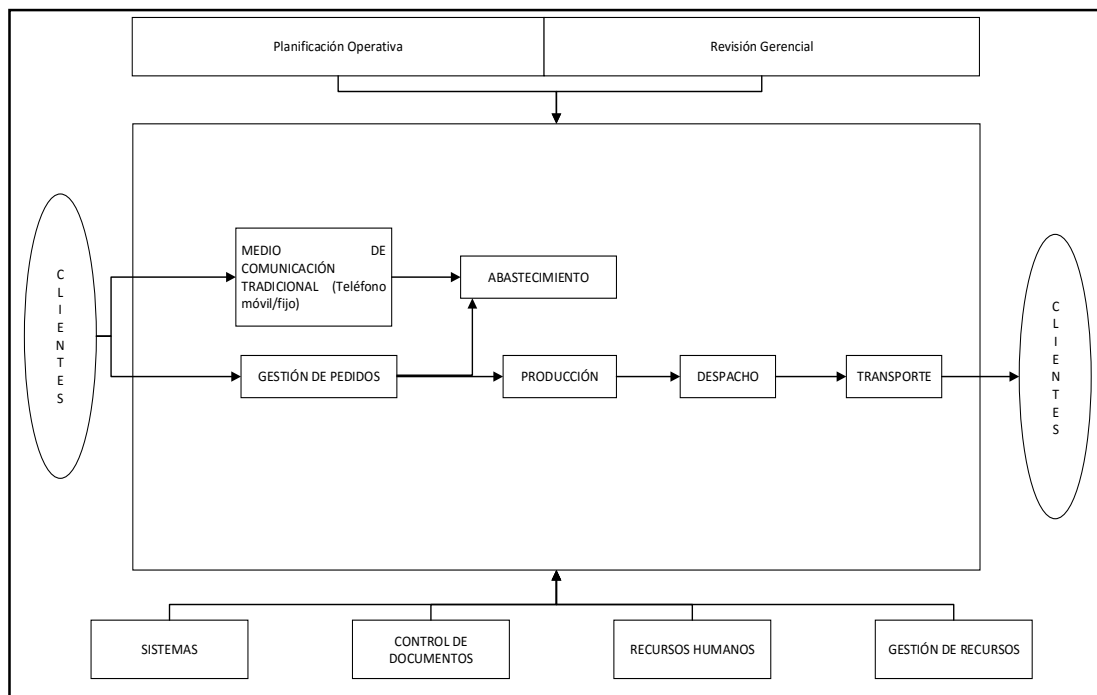
Elaborado por: Vásquez Luis, 2019

### 3.3.4 Mejores prácticas

El modelo SCOR concentra entre sus procesos del Nivel III (Elementos del proceso) adecuadas prácticas para las empresas dedicadas a la comercialización de ensaladas y ubica a disposición una estructura unificada que sirve como apoyo para mejorar la comunicación y las relaciones para lograr la eficacia de las actividades a desarrollar en la cadena de suministro dentro de la organización.

El propósito de las mejores prácticas en la empresa permite mejorar el desempeño de la compañía como por ejemplo en: la relación con los proveedores, entrega de las ensaladas justo a tiempo, pagos puntuales y conforme al mercado; estas constituye una forma y modelo a gestionar por parte de la empresa.

*Ilustración 15. Mapa de procesos anterior*

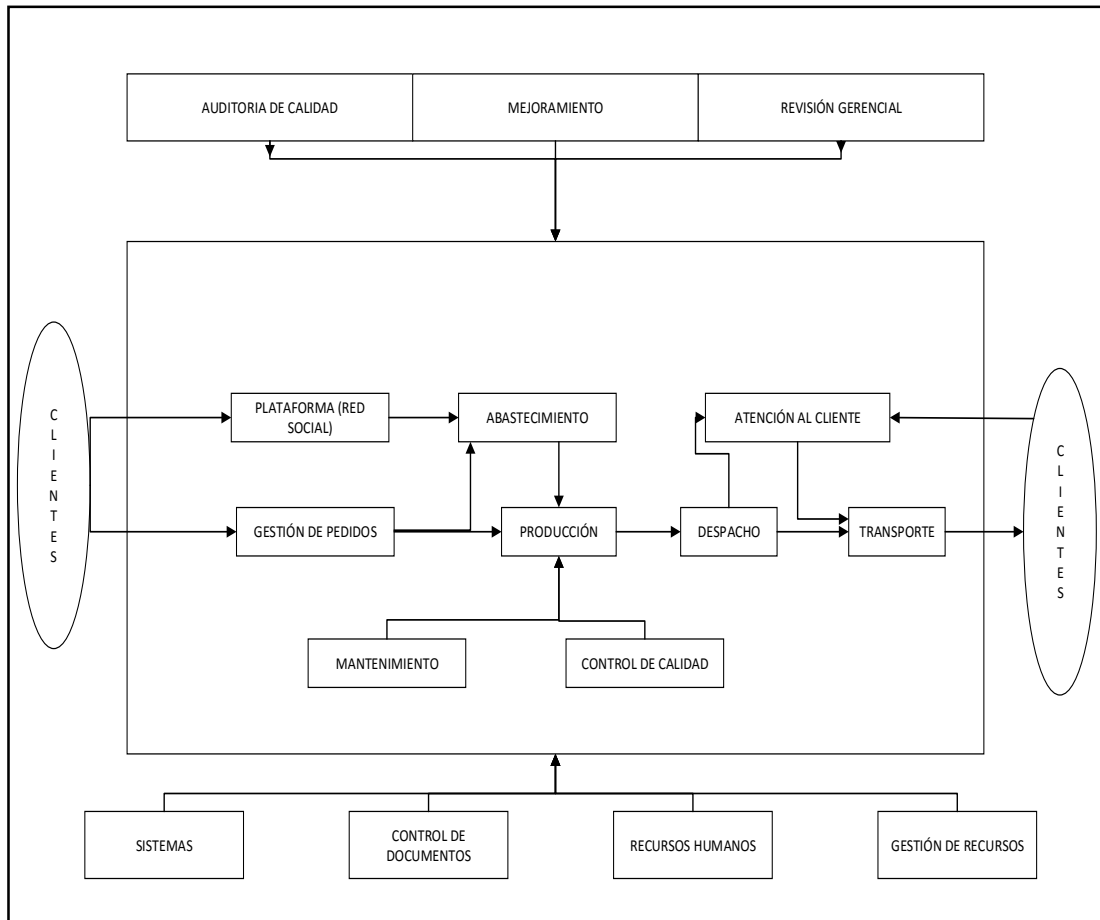


Adaptado por: Vásquez Luis

Fuente: Elaboración propia

En el mapa de proceso anterior de toda la empresa existe conexión individual en la cadena de suministro, el motivo de estudio que se puede apreciar centra su atención en la distribución del producto al consumidor final.

Ilustración 16. Mapa de procesos actual



Adaptado por: Vásconez Luis

Fuente: Elaboración propia

En el mapa de procesos actual identificamos la conexión de la empresa con cada uno de los departamentos para su correcto funcionamiento. En la producción se observa que el control de la calidad y mantenimiento genera compromiso con el área para enfocar a todos los procesos, tiene conexión directa con abastecimiento, gestión de pedidos y despacho y de la misma manera cada departamento tiene el mismo grado de importancia en el proceso productivo de la empresa.

Las métricas para mejorar el desempeño en la distribución según el cuestionario realizado en base a las estrategias y el modelo logístico SCOR fue la falta de indicadores que permitan medir la gestión de los pedidos, almacenamiento, nivel de servicio al cliente y el transporte. La propuesta de métricas relevantes para mejorar las deficiencias en la distribución son las siguientes:

Entrega a tiempo.- es un indicador de medición mensual que permite evidenciar el cumplimiento de las entregas, esto implica la eficiencia de la gestión con el cliente o consumidor final. La ecuación es la siguiente:

$$\textit{Entregas a tiempo} = \frac{\textit{Pedidos entregados a tiempo} * 100}{\textit{Pedidos entregados}}$$

Tiempo de recepción.- indicador mensual que mide la proporción real de recepción de los pedidos con respecto al tiempo objetivo de recepción de almacén, el índice mayor a uno indica que la recepción del producto se realiza de manera deficiente. La ecuación es la siguiente:

$$\textit{Tiempo de recep} \\ = \frac{\textit{Tiempo promedio recepción de los pedidos en el almacén}}{\textit{Tiempo objetivo de recepción de los pedidos en el almacén}}$$

El valor estándar en los procesos no se ejecuta en su totalidad en un comienzo de acuerdo a los objetivos deseados en cada proceso, esto le permita a la empresa competir en el mercado. La empresa debe mantener estándares con información suficiente para cambiar valores históricos hasta obtener absolutos que generen rentabilidad y satisfacción en el consumidor final.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

- Durante el análisis de los procesos comerciales y operativos de las empresas que se dedican a la venta de ensaladas se puede indicar que son poco viables y antiguos, para lo cual es necesario implementar estrategias competitivas en relación a métodos o sistemas de gestión y comercialización modernos que permitan identificar los cuellos de botella en la cadena de suministro, esto demuestra una ventaja competitiva de la organización frente a la competencia.
- Las empresas no cuentan con el posicionamiento a nivel local, debido a una incorrecta planificación de estrategias para con los proveedores y consumidores, sin embargo esto ha ocasionado que no se mantenga fidelizados a clientes y presente poca participación en el mercado por la falta de eficiencia y control en los procesos de entrega por incumplimiento de los tiempos pactados.
- Las preferencias en el comportamiento del consumidor en la parroquia Izamba de la provincia de Tungurahua está dada principalmente por el precio, calidad y el servicio que brinda el producto, por lo tanto las empresas deben orientar los objetivos y proponer estrategias comerciales en base a estos elementos para el incremento de las ventas y posicionar la marca en el mercado.
- En la investigación se determina la existencia de diferentes tipos de estrategias de posicionamiento; entre las que se menciona tenemos la competitiva que ofrece un beneficio adicional con respecto del beneficio buscado en la competencia, se dirige a diversos segmentos; la estrategia de una posición no ocupada pretende conseguir el número máximo de posibles clientes con relación a la competencia. Por lo tanto el modelo SCOR mantendrá un equilibrio entre las ventas y la demanda interna sujeta a los cambios del mercado.

- El diseño publicitario en redes sociales es considerado como un medio consolidado de gestión y atención al cliente efectivo; es decir en el ámbito comercial, la publicidad permite mejorar las ventas del sector al posibilitar la expansión de los productos y/o servicios con el posicionamiento de la marca.

## 4.2 Recomendaciones

- Las empresas necesitan diseñar el proceso del modelo logístico SCOR para sistematizar y organizar la cadena de suministro; enfocando el manejo de indicadores de desempeño para gestionar de mejor manera la demanda de ensaladas y necesidades que tenga el consumidor. De la misma forma como se delinearán estrategias para el posicionamiento en vista de mejorar la eficiencia y rentabilidad de la organización.
- El sector comercial que se dedica a la venta de ensaladas debe consolidar sus recursos económicos como humanos en el uso de estrategias de posicionamiento para la comercialización y distribución en base al modelo logístico SCOR que permitan tener mayor alcance y atractivo para elevar el nivel de ventas.
- El implementar el modelo SCOR en la empresa permite apoyar a las diferentes áreas de la organización en el aspecto comunicacional y la gestión de la cadena de suministro a través de un análisis comprensivo, centrándose como eje principal el cliente final e integrando los cuellos de botella alineados con una estrategia a cada una de las operaciones.
- Las empresas locales deben aplicar estrategias a partir del modelo de posicionamiento en la búsqueda de las necesidades y perspectivas del consumidor, esto permite incrementar el conocimiento de los sistemas productivos y comercialización para promover la imagen corporativa.
- Como un valor adicional, el análisis de las estrategias de posicionamiento permiten establecer relaciones a corto plazo; la creación de redes sociales pueden incrementar la satisfacción del usuario y evaluación del desempeño con la demanda de clientes actuales y potenciales a través de una publicidad seria y completa de la empresa para lograr liderazgo en relación a la competencia.



## REFERENCIAS

- Aaker, D. (2014). *Management estratégico del mercado*. Barcelona: Hispano Europea.
- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Revista Daena: International Journal*, 9(3), 201.
- Alarcon, R. (2009). Posicionamiento de un producto / servicio determinado, en un mercado seleccionado. En R. Alarcon, *Clase de Producto PUCE 9° nivel Ing. Comercial MKT*.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. ESIC Editorial.
- Alcarria, J. (2014). *Contabilidad financiera*. Sapiencia. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/Contabilidad\\_financiera\\_I.html?hl=es&id=6m42LTDkhzoC](https://books.google.com.ec/books/about/Contabilidad_financiera_I.html?hl=es&id=6m42LTDkhzoC)
- Almunia, J. (2011). *Al liderazgo por la venta*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Amaya, J., & Vilorio, C. (2014). *Diseño de cadena de suministros resilientes*. Obtenido de Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=SrFCDwAAQBAJ>
- Anaya, J. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid: Esic.
- Andrade, V., & Viera, A. (2013). Meta. *Revista Brasileira de Marketing*, 84-97.
- Ariza, M., & Oliveira, I. (2010). Inequidades de género y clase: Algunas consideraciones analíticas. *Nueva Sociedad*, 70-81.
- Artesi, C., & Pontoriero, A. (2014). *Diseño Escenicos innovadores en puestas contemporaneas*.
- Ayala, A., & Yar, D. (Junio de 2018). "Creación de una microempresa comercializadora de ensaladas de frutas al peso, en la ciudad de Ibarra,

provincia de Imbabura". *"Creación de una microempresa comercializadora de ensaladas de frutas al peso, en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura"*. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Ayala, F. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinoa. *Revista Perspectivas*, 39-56. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000200002&lng=es&tlng=pt](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000200002&lng=es&tlng=pt).

Banco Central del Ecuador. (2017). *Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario*. Quito: Publicaciones Técnicas.

Bañuelos, P. B. (2016). *Análisis y Normatividad Contable básica aplicable a las partidas que conforman los estados financieros en una sociedad mercantil*. IMCP.

Barrueco, L. (2016). *Técnicas para innovar y gestionar proyectos en logística*. Marge Books.

Bellver, J., & Guijarro, F. (2013). *Nuevos métodos de valoración: modelos multicriterio*. Obtenido de Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=sQ08nwEACAAJ>

Biais, B., Glosten, L., & Spatt, C. (2005). "Market Microstructure: A Survey of Microfoundations, Empirical Results, and Policy Implications". *Journal of Financial Markets*, 217-264.

Bohórquez Torres, K., Tobón González, E. E., Espitia, H., Ortega Cortázar, L., & Rojas Berrio, S. (2017). Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia: notoriedad de marca, factores de comercialización y posicionamiento en el canal tradicional. *Redalyc* , 28.

- Bueno, E. (2014). *Economía Empresarial*. Madrid: Piramide.
- Buskirk, R. (2010). *Principios y Práctica del Marketing*. Bilbao: Deusto.
- Camino, J. (2013). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al Marketing*. Madrid : ESIC.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Careaga, C. (2013). *Perspectivas del modelo empresarial chino*. Obtenido de Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=3218035>
- Carro, R., & Gonzáles, D. (2017). *Logística Empresarial*. Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica\\_empresarial.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf)
- Censos, I. N. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económica*. Obtenido de Unidad de Análisis de Síntesis: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Chávez, J., & Torres, R. (2012). *Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro)*. Obtenido de Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=SJHkoLnyjooC>
- Clark, T. (2012). *Tu modelo de negocio*. Madrid: Deusto.
- Cruz , I., & Duran, J. (2015). *Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide.
- Cruz, B. (2015). *Articulación de cadenas de valor de hortofrutícolas para la satisfacción de demandas: el caso de la cadena del mango en Santiago de Cuba*. Santiago, Cuba. Obtenido de Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=4794722>

- Cruz, I. (2016). *Fundamentos de marketing*. Barcelona: Ariel.
- De la Cruz, J. (2013). Plan de mercadeo para incrementar las ventas de la mueblería “Palo Bonito” a través de un posicionamiento en el mercado de la ciudad de Palmira. Santiago de Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.
- Del Greco, N. (15 de noviembre de 2010). *Estudio sobre tendencia de consumo de alimentos*. Obtenido de Datos relevantes para la toma de decisiones en la agroindustria de alimentos y bebidas:  
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Dib, A. (2014). *El servicio al cliente, la venta y el marketing personal*. Buenos Aires: Macchi.
- Escalante, J., & Uribe, R. (2014). *Costos logísticos*. Obtenido de Recuperado de  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=4870522>
- Espinosa, R. (2014). *Posicionamiento de marca: La batalla por tu mente*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>
- Félix, M. (08 de noviembre de 2012). *Master Executive Supply Chain Management*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial:  
<https://www.eoi.es/blogs/scm/2012/11/08/scor-mas-que-una-herramienta-una-ventaja-competitiva/>
- Fernández, J. C. (2016). *Comunicación y marketing*. ESIC Editorial.
- Fontalvo, T., & Cardona, D. (2000). *La cadena de suministro: un enfoque práctico para el diseño e implementación del modelo SCOR*. Obtenido de <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3201207>

- Garay, A. (2017). *Logística: conocimientos, habilidades y actitudes*. Obtenido de Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=4823640>
- García, G. (2012). *Investigación Comercial*. Madrid: ESIC.
- Gillet, F., & Seno, B. (2014). *La Caja de Herramientas... Control de Calidad*. Obtenido de Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=6tPhBAAAQBAJ>
- Gómez, J. (2014). *Gestión logística y comercial*. Real: Mc-Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193636.pdf>
- Hernández, C., & Maubert, C. (2009). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Ibertransit, G. (28 de septiembre de 2015). *Grupo Ibertransit*. Obtenido de La logística comercial: <https://www.ibertransit.com/la-logistica-comercial>
- Iglesias, A. (2013). *Logística: Para el desarrollo competitivo*. Editorial Nobuko.
- Kotler, & Amstrong. (2003). *Fundamentos de Marketing*. En K. Philip, & A. Gary, *Fundamentos de Marketing* (pág. 62). México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2014). *Marketing una herramienta para el crecimiento*. México: Diana.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: McGraw- Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Fundamentos de marketing en el ambito global*. México: McGraw-Hill.
- Lambin, J. (2016). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw-Hill.

- Langley, C. (2012). Evolution of logistics concepts. *Journal of Bussines Logistics*, N°7.
- Larrinaga, M. (2009). *La optimización lineal: un instrumento de gestión*. Obtenido de Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=3194227>
- Levitt, T. (2012). *La moda de marketing*. México: Grijalbo.
- Llamas, J. (2012). *Estructura científica de la venta. Técnicas profesionales de venta*. México: Limusa.
- Llopis, E. (2015). *Crear la Marca Global Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- López, M., & Lobato, F. (2010). *Operaciones de venta*. Madrid: Thompson.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ludeña, K., & Salazar, K. (2016). Estrategias de marketing y su influencia en el posicionamiento de una empresa de transporte terrestre de carga pesada y almacenaje en Trujillo. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Mercer , N. (1997). La construcción guiada del conocimiento.El habla de profesores y alumnos. *Paidós*, 31.
- Miguez, M. (2011). *Técnicas de venta, desarrollo y cierre de la venta*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Missenard, B. (2010). *Estrategia en la venta. Conocer-contactar-convencer-concluir*. Barcelona: Eta.
- Moder, A., & Florensa, P. (2017). *Marketing digital: Healthcare*. ibukku.
- Montoya, L. (2015). *Análisis estratégico del entorno*. Medellin, Colombia: Camara de Comercio de Medellin para Antioquia.

- Mora. (2010). *Investigación*. Obtenido de Investigación Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente:  
[http://ww31.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_%20publicidad/posicionamientoconsumidor/default.asp](http://ww31.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_%20publicidad/posicionamientoconsumidor/default.asp)
- Naranjo, E. (2017). *Modelo para el desarrollo del sistema logístico de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador*. Obtenido de Recuperado de  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=5486810>
- Ocando, L. (marzo de 2011). Características del producto que influye en el posicionamiento de la televisión por cable en el municipio de Maracaibo. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 2, 5.
- Organización, C. d. (2005). IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón: Oviedo.
- Ortega, E. (2015). *Manual de investigación comercial*. Madrid: Pirámide.
- Oshaugnessy, S. (2011). *Marketing competitivo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pareja, M. J., & López, M. J. (2014). *Temas de empresa* (reimpresión ed., Vol. Volumen 1). Editorial Edinumen.
- Pederson, C., Wright, M., & Weitz, B. (2011). *Venta. Principios y métodos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Pinto, S. (2016). *Los procesos de compra y la negociación con proveedores: una nueva forma de relación basada en la cooperación*. Obtenido de  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=4849807>
- Pires, S., & Carretero, L. (2017). *Gestión de la cadena de suministros*. Madrid, España: McGraw Hill.

Planeación estratégica. (16 de septiembre de 2012). *Planeación estratégica*.

Obtenido de

<http://planeacionestrategica.blogspot.com/search/label/01%20Introducci%C3%B3n>

Poluha, R. (2007). *Application of the SCOR model in supply chain management*.

Youngstown: Cambria Press.

Ponce Díaz, J., Besanilla Hernández, T., & Rodríguez Ibarra, H. A. (6 de Junio de

2012). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2012/>

Pulido, A. (2018). *Predicción económica y empresarial*. Madrid: Pirámide.

Reina, M., & Adarme, W. (enero-junio de 2014). Logística de distribución de

productos perecederos: estudios de caso fuente de oro (Meta) y viotá

(Cundinamarca). *scielo.org.co*, 8, 80-91. Obtenido de

<http://www.scielo.org.co/pdf/rcch/v8n1/v8n1a08.pdf>

Rivera, J., & Garcillan, M. (2012). *Dirección de Marketing: Fundamentos y*

*aplicaciones*. España: Esic.

Riveros, G. (2015). *Marketing logístico*. Obtenido de Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=4499017>

Roberts, K. (2016). *The Lovemarks Effect: Winning in the Consumer Revolution*.

USA: Hardcover.

Rodríguez, M. (2017). *Gerencia de Marketing, hacia el marketing Holístico*. Chile:

Universidad Arturo Prat.

Salazar, F. (2012). Modelo scor en cadena de suministro para biocombustibles. *Acad.*

Salto Cruz, J. G., Santiago Chávez, N. I., & Lascano Pérez, L. F. (2017). La

notoriedad de marca y el posicionamiento en PYMES de Tungurahua: un

estudio de construcción categorial teórica. *Publicando*, 8.



- Sánchez, T. R. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro.
- Sancho, E. (2015). *Crear la marca global*. Madrid: ESIC.
- Sangri, A. (2014). *Administración de compras: adquisiciones y abastecimiento*.  
Obtenido de  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=4507759>
- Santesmases, M. (2016). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Scherer, L., Goncalves, S., Thomé, H., & De Oliveiro, E. (2017). Branding como factor crítico para el desarrollo del turismo rural. El caso de la Ruta Colonial Baumschneis, Dois Irmãos - RS / Brasil. *El Periplo Sustantable*(33), 5-34.
- Schnarch, A. (2011). *Dirección efectiva de equipo de venta*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Selva, E. R. (2013). *Dirección de Marketing: variables comerciales*. España .
- Shook, R. (2013). *La venta perfecta*. México: Selector.
- Spina, M., Urrutia, S., & Paravié, D. (2016). Aplicación del modelo SCOR en pymes metalmeccánicas de Olavarría. *Dialnet*, 50-57.
- Suárez, P. (2011). *Población de estudio y muestra*. Asturias: Metodología de la Investigación Unidad Docente de MF y C.
- Tamayo, M. (2013). *El proceso de la investigación científica*. México, México: Llmusa.
- Tejero, J. (2014). *El diagnóstico logístico: Una metodología para promover mejoras competitivas*. (Navarra, Ed.) España: Esic.
- Tena, D. (2017). *Diseño gráfico y dirección de arte publicitaria*. Madrid: Síntesis.
- Trout, & Rivkin. (2012). *El nuevo posicionamiento* (2da. Ed. ed.). Madrid, España: Edición Española: Raúl Perlaba y Raúl González del Río.

Valero, G. (2014). *Manual: operaciones auxiliares de almacenaje*. Obtenido de  
Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=4508031>

Villafuerte, C. (2010). *Manual metodológico para el investigador científico: Los  
Métodos*. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. doi:  
978-84-693-6120-7

## ANEXOS

### Anexo 1. Técnicas de investigación

Pregunta	Explicación
1. ¿Para qué?	Dar solución al problema que mantiene el sector comercial de la parroquia Izamba del cantón Ambato.
2. ¿A qué personas o sujetos?	Consumidores Finales (PEA)
3. ¿Sobre qué aspecto?	Estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR
4. ¿Quién?	Investigador
5. ¿Cuándo?	Julio – agosto 2019
6. ¿Dónde?	Parroquia Izamba del cantón Ambato
7. ¿Cuántas veces?	Una vez de acuerdo a la modalidad de investigación
8. ¿Qué técnica?	Encuesta
9. ¿Qué Instrumento?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Analizar las distintas estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas
11. ¿Quién valida el instrumento y la técnica?	La encuesta es revisada y validada por los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la carrera de Marketing y gestión de negocios.

Elaborado por: Vásquez Luis, 2019

Anexo 2. Operacionalización de la variable dependiente

<b>Tema:</b> Estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.					
<b>Objetivo:</b> Proponer estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.					
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE</b>					
Conceptualización	Categorización Dimensiones (subtemas)	Indicadores	Pregunta	Técnica/ Instrumento	# pregunta
La cadena de suministro (SCM) nace como resultado de una visión integradora de la compañía y de cómo esta visión, acompañada por el empoderamiento, puede impactar positivamente la optimización del flujo de mercancías, servicios, información y dinero desde proveedor hasta el cliente (Fernández, 2014).	<b>Enfoque de Cadena de Suministro</b> Primero, donde cada una de las partes, desde el proveedor hasta el cliente final, recibe un beneficio por el trabajo en su conjunto (Tundidor, Hernández, & Peña, 2018).	Proveedor hasta el cliente final recibe un beneficio.	<b>¿¿Usted aplicaría el servicio de entrega a domicilio de un amplio menú de ensaladas en línea en base a una plataforma web?</b>  <input type="checkbox"/> 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario	<b>13</b>
	Tercer enfoque entiende la cadena de suministro como una red de organizaciones (Tundidor, Hernández, & Peña, 2018).	Procesos que producen valor en forma de productos y servicios para el cliente final.	<b>¿Cómo usted considera que es la producción que tiene la empresa que comercializa ensaladas?</b>  <input type="checkbox"/> 1. Muy bueno <input type="checkbox"/> 2. Bueno <input type="checkbox"/> 3. Regular <input type="checkbox"/> 4. Malo <input type="checkbox"/> 5. Muy malo		<b>17</b>

	El cuarto enfoque entiende la cadena de suministro como una función integradora (Tundidor, Hernández, & Peña, 2018).	Función integradora que tiene la responsabilidad de conectar las funciones principales y los procesos de negocios internamente	<p><b>¿Quién considera usted que es el responsable de implementar el modelo SCOR en la empresa?</b></p> <input type="checkbox"/> 1. Toda la empresa <input type="checkbox"/> 2. Departamento de producción <input type="checkbox"/> 3. Jefe de producción <input type="checkbox"/> 4. Departamento de logística		<b>14</b>
El Consejo de Administración de la Cadena de Suministro define la cadena de suministro como el proceso de intercambio de materiales e información en todos los procesos logísticos, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución de productos terminados al cliente (Garay, 2017).	La gestión de la cadena de suministro (Caja, 2018).	La gestión de la cadena de suministro integra la gestión de la oferta y la demanda dentro y entre las empresas.	<p><b>¿Cuál será el nivel que tendrá el modelo SCOR en la empresa para mejorar las áreas de trabajo?</b></p> <input type="checkbox"/> 1. Muy satisfactorio <input type="checkbox"/> 2. Satisfactorio <input type="checkbox"/> 3. Nada satisfactorio	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>	<b>16</b>
(Naranjo, 2017) Para cumplir su objetivo de integradora de las operaciones dentro y hacia afuera de la empresa, la gestión de la cadena de suministro se apoya en los siguientes componentes para su adecuado funcionamiento (Lao, 2017).	La dimensión operacional incluye las decisiones a corto plazo que existen en una empresa (Lao, 2017).	Proceso de la compañía como almacenar, producir o distribuir, esta dimensión operacional no requiere una gran capacidad de decisión.	<p><b>¿Cuándo usted ha solicitado el producto la empresa se lo ha proporcionado?</b></p> <input type="checkbox"/> 1. Siempre <input type="checkbox"/> 2. Casi siempre <input type="checkbox"/> 3. Moderadamente <input type="checkbox"/> 4. Pocas veces <input type="checkbox"/> 5. Nunca	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>	<b>19</b>

<p>El modelo de referencia de operaciones de la cadena de abastecimiento, SCOR (the Supply Chain Operations), se creó a partir de la aparición de “El Consejo de la Cadena de abastecimiento”, con el objetivo de crear un modelo ideal de cadena de suministro que abarca desde las relaciones con los proveedores hasta los clientes” (Iglesias, 2013).</p>	<p>Dicho modelo contiene tres niveles de detalle de procesos: nivel superior, nivel de configuración y nivel de elementos de procesos; cada uno ellos aportan indicadores clave de rendimiento (Barrueco, 2016).</p>	<p>1. Para evaluar y comparar el desempeño potencial de cadenas de suministro.  2. Para analizar y, si es necesario, optimizar la cadena de suministro integrada a través de socios dentro de la cadena logística.  3. Para determinar lugares adecuados para la asignación de software y su funcionalidad dentro de la cadena de suministro”</p>	<p><b>Considera usted que el tiempo de entrega fue un factor indispensable en la logística de la empresa?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1. Totalmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> 2. En desacuerdo  <input type="checkbox"/> 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo  <input type="checkbox"/> 4. De acuerdo  <input type="checkbox"/> 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>	<p><b>18</b></p>
<p>El procedimiento de la aplicación del modelo SCOR se realiza a través de los 4 niveles mencionados con el desarrollo de los procesos principales de la empresa (Fontalvo Herrera &amp; Cardona Rojas, 2000)</p>	<p><b>Nivel 1 - Superior:</b> En efecto, la empresa desarrolla su estrategia que incluye la planificación, abastecimiento, producción y distribución de productos.</p> <p><b>Nivel 2 - de Configuración:</b> En este segundo nivel la empresa debe considerar 26 categorías de Procesos que se distribuyen 5 en plan, 3 en aprovisionamiento, 3 en manufactura, 4 a distribución, 6 a devolución (3 a aprovisionamiento y 3 a distribución) y 5 de apoyo (Pinto, 2016).</p> <p><b>Nivel 3 – Elementos de procesos:</b> En este nivel se detallan los distintos</p>	<p>Los indicadores claves que se establezcan en este nivel son medidas de alto nivel del funcionamiento de la cadena de suministro que se encuentra relacionado con varios procesos en simultáneo.</p> <p>La empresa debe considerar 26 categorías de procesos que se distribuyen 5 en plan, 3 en aprovisionamiento, 3 en manufactura, 4 a distribución, 6 a devolución (3 a aprovisionamiento y 3 a distribución) y 5 de apoyo.</p>	<p><b>¿Cuál fue la reacción de la empresa ante una devolución del producto?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1. Muy bueno  <input type="checkbox"/> 2. Bueno  <input type="checkbox"/> 3. Regular  <input type="checkbox"/> 4. Malo  <input type="checkbox"/> 5. Muy malo</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>	<p><b>20</b></p>

	<p>procesos de la Cadena de Suministro con sus elementos. En este nivel las empresas tienen la opción de afinar sus estrategias de Operaciones e identificar las mejores prácticas aplicables y las capacidades de Sistemas requeridos para apoyar las mejores prácticas.</p> <p><b>Nivel 4 - Tareas específicas:</b> Cada actividad se compone de tareas específicas que representan las prácticas diferenciadoras de la compañía. Los resultados luego de la aplicación de la técnica metodológica SCOR en la cadena de suministro ofrecen estas brechas entre el desempeño actual y las mejores prácticas (Salazar, 2012).</p>	<p>Representan con secuencia lógica (rectángulos y flechas), con entradas (inputs) y salidas (outputs) de información y materiales, se evalúan los rendimientos de cada proceso y elementos a través de índices, de manera que se encuentren las diferencias de rendimiento entre los procesos y elementos de la CS.</p> <p>Análisis de benchmarking para obtener las brechas o gaps entre el desempeño actual, para luego identificar la tecnología de información necesaria, introducir cambios requeridos y monitorear los resultados.</p>			
--	---	---	--	--	--

Elaborado por: Vásquez Luis, 2019

Anexo 3. Operacionalización de la variable independiente

<b>Tema:</b> Estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.					
<b>Objetivo:</b> Proponer estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.					
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE</b>					
Conceptualización	Categorización Dimensiones (subtemas)	Indicadores	Pregunta	Técnica/ Instrumento	# pregunta
La estrategia de posicionamiento viene del griego que significa “guía de ejércitos” (Planeación estratégica, 2012). En el comercio de un producto o servicio es la manera en que los consumidores especifican las características, propiedades que invade sustancialmente la mente de los compradores con respecto a la competencia.	El origen de la palabra posicionamiento (Kotler & Keller, 2006).	Proceso o posición mental de liderazgo en la perspectiva del cliente.	<b>¿Ha escuchado o conoce alguna marca que elabore este tipo de producto?</b> <input type="checkbox"/> 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario	<b>2</b>
	La evolución de la tecnología en el posicionamiento de la marca (Fernández, 2016).	Inversión de la empresa para la interacción con el cliente	<b>¿Usted ha comprado ensaladas listas para consumir?</b> <input type="checkbox"/> 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No		<b>1</b>
			<b>¿Qué canal utilizaría o prefiere al realizar un pedido de compra de ensaladas?</b> <input type="checkbox"/> 1. Página web <input type="checkbox"/> 2. Redes sociales (Instagram, Facebook) <input type="checkbox"/> 3. Teléfono fijo / Móvil <input type="checkbox"/> 4. Local/ Restaurante <input type="checkbox"/> 5. Tiendas / supermercados		<b>12</b>



	El consumidor en la actualidad (Moder & Florensa, 2017).	Cambios a nuevos consumidores para posicionar la marca en el mercado.	<b>Indique de estas marcas de ensalada ¿Cuál es la más atractiva para usted?</b> <input type="checkbox"/> 1. Salads 2GO <input type="checkbox"/> 2. Superfood <input type="checkbox"/> 3. Alegría Macarena <input type="checkbox"/> 4. Zumo	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario	<b>3</b>
	Según Alarcon (2009) Pasos que se deben analizar para determinar el tipo de producto o servicio a ofertar.	Los atributos más importantes para el consumidor meta.	<b>¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importantes al momento de comprar este producto?</b> <input type="checkbox"/> 1. Precio <input type="checkbox"/> 2. Calidad <input type="checkbox"/> 3. Servicio <input type="checkbox"/> 4. Garantía		<b>6</b>
	Para Serralvo & Tadeu (2015) el objetivo principal de una estrategia de posicionamiento es plasmar una imagen exclusiva en la mente del consumidor, bajo un enfoque tridimensional.	Asignación de valor.	<b>¿Cómo calificaría usted la atención al cliente de las empresas que comercializan ensaladas?</b> <input type="checkbox"/> 1. Muy bueno <input type="checkbox"/> 2. Bueno <input type="checkbox"/> 3. Regular <input type="checkbox"/> 4. Malo <input type="checkbox"/> 5. Muy malo	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario	<b>9</b>

	Segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en grupos pequeños de consumidores con características, o comportamientos en común, y requiere de productos o mezcla de marketing mix distintos (Buskirk, 2010).	Factores Conductuales: consiste en dividir el mercado en grupos, en el cual define el comportamiento, conocimiento y uso o respuesta en el proceso de compra de un producto ante el consumidor.	<b>¿Cuántas veces a la semana usted compra ensaladas listas para consumir?</b> <input type="checkbox"/> 1. 1 a 3 veces <input type="checkbox"/> 2. 4 a 6 veces <input type="checkbox"/> 3. 7 a 9 veces <input type="checkbox"/> 4. 9 en adelante	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compras ocasionales</li> <li>➤ Tipo de usuario y frecuencia de uso</li> <li>➤ Lealtad a la marca</li> </ul>	<b>¿Qué tipo de ensalada prefiere usted?</b> <input type="checkbox"/> 1. Fría <input type="checkbox"/> 2. Dulce <input type="checkbox"/> 3. Agridulce		5
		Factores sociodemográficos: son los aspectos relacionados con la cultura, costumbres y demográficos con características como por ejemplo edad, género, nivel social, ocupación, religión, ciclo de vida familiar, educación, nacionalidad, etc.	<b>GENERO</b> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <b>EDAD</b> <input type="checkbox"/> 15 - 30 años <input type="checkbox"/> 31 – 45 años <input type="checkbox"/> 46 – 60 años <input type="checkbox"/> 61 años en adelante	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario	

	<p>Preferencia y desarrollo de una percepción de posicionamiento, la organización al evidenciar el atributo a destacar y elegido su mercado objetivo, necesita desarrollar un plan comunicacional que resalte el atributo al cliente (Kotler &amp; Armstrong, 2003).</p>	<p>Un control es necesario para evaluar las estrategias planteadas con el propósito de posicionar el producto y verificar los resultados esperados por medio de un estudio de mercado.</p>	<p><b>¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1. Radio</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Televisión</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Redes Sociales</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Página Web</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Anuncios en prensa o revista</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Hojas volantes</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>	<p><b>10</b></p>
			<p><b>¿Considera usted que las empresas deben aplicar estrategias de posicionamiento para mejorar la atención al cliente?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1. Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> 2. En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> 4. De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Totalmente de acuerdo</p>		<p><b>11</b></p>
	<p>Para Schiffman &amp; Kanuk (2005) las principales estrategias de posicionamiento</p>	<p>Posicionamiento a través del nombre, la empresa que ingresa en un segmento debe tener un nombre que le permita y facilite identificar el producto o servicio que representa (Trout &amp; Rivkin, 2012).</p>	<p><b>¿Cuál es su opinión acerca de la imagen actual del producto?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1. Muy bueno</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Regular</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Malo</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Muy malo</p>		<p><b>8</b></p>

	Posicionamiento orientado al usuario para fortalecer la imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad	Enfocado con las características del producto y el perfil del usuario	<b>¿Con quién usualmente consume un producto de este tipo?</b> <input type="checkbox"/> 1. Con amigos <input type="checkbox"/> 2. Sólo <input type="checkbox"/> 3. En pareja <input type="checkbox"/> 4. En familia		7
--	---	---	---	--	---

Elaborado por: Vásconez Luis, 2019



#### Anexo 4. Encuesta dirigida a clientes

**OBJETIVO:** Proponer estrategias para el posicionamiento y la aplicación del modelo logístico SCOR para la comercialización de ensaladas en la parroquia Izamba del cantón Ambato.

**INSTRUCTIVO:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una x la alternativa de respuesta que considere apropiada.

#### DATOS GENERALES

##### GENERO

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino

##### EDAD

<input type="checkbox"/>	15 - 30 años
<input type="checkbox"/>	31 – 45 años
<input type="checkbox"/>	46 – 60 años
<input type="checkbox"/>	61 años en adelante

#### CUESTIONARIO

1. ¿Usted ha comprado ensaladas listas para consumir?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

2. ¿Ha escuchado o conoce alguna marca que elabore este tipo de producto?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

3. Indique de estas marcas de ensalada ¿Cuál es la más atractiva para usted?

<input type="checkbox"/>	Salads 2GO
<input type="checkbox"/>	Superfood
<input type="checkbox"/>	Alegría Macarena
<input type="checkbox"/>	Zumo

4. ¿Cuántas veces a la semana usted compra ensaladas listas para consumir?

<input type="checkbox"/>	1 a 3 veces
<input type="checkbox"/>	4 a 6 veces
<input type="checkbox"/>	7 a 9 veces
<input type="checkbox"/>	9 en adelante

5. ¿Qué tipo de ensalada prefiere usted?

<input type="checkbox"/>	Fría
<input type="checkbox"/>	Dulce
<input type="checkbox"/>	Agridulce

6. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importantes al momento de comprar este producto?

<input type="checkbox"/>	Precio
<input type="checkbox"/>	Calidad
<input type="checkbox"/>	Servicio
<input type="checkbox"/>	Garantía

7. ¿Con quién usualmente consume un producto de este tipo?

<input type="checkbox"/>	Con amigos
<input type="checkbox"/>	Sólo
<input type="checkbox"/>	En pareja
<input type="checkbox"/>	En familia

8. ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen actual del producto?

<input type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Malo
<input type="checkbox"/>	Muy malo

9. ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente de las empresas que comercializan ensaladas?

<input type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Malo
<input type="checkbox"/>	Muy malo

10. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?

<input type="checkbox"/>	Radio
<input type="checkbox"/>	Televisión
<input type="checkbox"/>	Redes Sociales
<input type="checkbox"/>	Página Web
<input type="checkbox"/>	Anuncios en prensa o revista
<input type="checkbox"/>	Hojas volantes



11. ¿Considera usted que las empresas deben aplicar estrategias de posicionamiento para mejorar la atención al cliente?

	Totalmente en desacuerdo
	En desacuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	De acuerdo
	Totalmente de acuerdo

12. ¿Qué canal utilizaría o prefiere al realizar un pedido de compra de ensaladas?

	Página web
	Redes sociales (Instagram, Facebook)
	Teléfono fijo / Móvil
	Local/ Restaurante
	Tiendas / supermercados

13. ¿Usted aplicaría el servicio de entrega a domicilio de un amplio menú de ensaladas en línea en base a una plataforma web?

	Si
	No

14. ¿Quién considera usted que es el responsable de implementar el modelo SCOR en la empresa?

	Toda la empresa
	Departamento de producción
	Jefe de producción
	Departamento de logística

15. ¿Qué opinión tiene usted sobre el propósito que tendrá el modelo SCOR en la empresa?

	Muy bueno
	Bueno
	Regular
	Malo
	Muy malo

16. ¿Cuál será el nivel que tendrá el modelo SCOR en la empresa para mejorar las áreas de trabajo?

	Muy satisfactorio
	Satisfactorio
	Nada satisfactorio

17. ¿Cómo usted considera que es la producción que tiene la empresa que comercializa ensaladas?

	Muy bueno
	Bueno
	Regular
	Malo
	Muy malo

18. ¿Considera usted que el tiempo de entrega fue un factor indispensable en la logística de la empresa?

	Totalmente en desacuerdo
	En desacuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	De acuerdo
	Totalmente de acuerdo



19. ¿Cuándo usted ha solicitado el producto la empresa se lo ha proporcionado?

	Siempre
	Casi siempre
	Moderadamente
	Pocas veces
	Nunca

20. ¿Cuál fue la reacción de la empresa ante una devolución del producto?

	Muy bueno
	Bueno
	Regular
	Malo
	Muy malo

**¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!**

Anexo 5. Tabla Anova

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
Inter sujetos		500,526	371	1,349		
Intra sujetos	Entre elementos	5825,860	19	306,624	608,357	,000
	Residuo	3552,840	7049	,504		
	Total	9378,700	7068	1,327		
Total		9879,226	7439	1,328		
Media global = 2,15						

Fuente: IBM SPSS software

Elaborado por: Vásquez Luis, 2019