



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

TÍTULO:

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA
EMPRESA “TESALIA SPRINGS COMPANY” EN LA
CIUDAD DE SANTO DOMINGO”**

Tesis previa a la obtención del título de
Ingeniero Comercial.

AUTOR:

Edgar Geovanny Ochoa Godoy

DIRECTOR:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos

Loja- Ecuador

2015



CERTIFICACIÓN

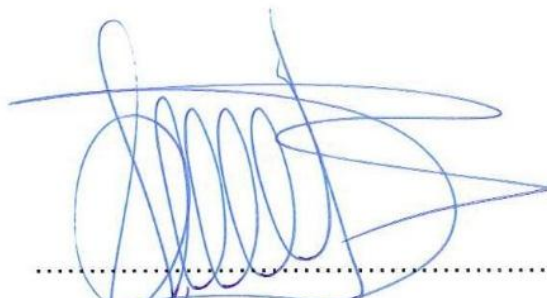
Ing. Carlos Rodríguez Armijos

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Haber dirigido la tesis realizada por el egresado Edgar Geovanny Ochoa Godoy, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial cuyo tema se denomina **“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “TESALIA SPRINGS COMPANY” EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO”**, el mismo que cuenta con los requerimientos establecidos por la Universidad en sus aspectos de fondo y de forma por lo que autorizo su presentación para la calificación privada, sustentación y defensa.

Loja, Septiembre de 2015



Ing. Carlos Rodríguez Armijos

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Edgar Geovanny Ochoa Godoy, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja, a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Edgar Geovanny Ochoa Godoy

Firma: 

Cedula: 1717142820

Fecha: 23 de septiembre de 2015

CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Edgar Geovanny Ochoa Godoy, declaro ser autor de la tesis titulada: **“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “TESALIA SPRINGS COMPANY” EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO”**, como requisito para optar al grado de Ingeniero Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tengan convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización en la ciudad de Loja, a los 23 días del mes de septiembre del dos mil quince, firma el autor.


Firma.....
Autor: Edgar Geovanny Ochoa Godoy
Cedula: 1717142820
Dirección: Sto. Domingo. Abrahán Calazacón
Correo electrónico: geovannyochoa20@gmail.com
Teléfono:022768394 celular: 0939517380-0999269131

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Armijos

TRIBUNAL DE GRADO:

Dr. Luis Quizhpe Salinas	PRESIDENTE
Mg. Ing. Edison Espinosa Bailon	VOCAL
Mg. Ing. Galo Salcedo López	VOCAL

DEDICATORIA

A Dio, ya que sin él en mi vida nada fuera posible.

A mis padres quienes con su constante esfuerzo y sacrificio infundieron en mí el anhelo de superación ya que sin ellos no hubiese sido posible la culminación de este sueño.

A mi esposa y a mi hija por ser fuente de inspiración para mi desarrollo profesional.

A mi familia y amigos por el apoyo que me supieron brindar en mi carrera y a todas aquellas personas especiales que de una u otra manera estuvieron conmigo brindándome un consejo en momentos difíciles.

Edgar Geovanny

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a la Universidad Nacional de Loja por haberme dejado formar parte de tan prestigiosa entidad, brindándome la enseñanza necesaria para lograr cada objetivo esperado.

A mis maestros, por impartirme sus conocimientos, experiencias y brindarme su apoyo en cada momento.

Al Ing. Carlos Rodríguez; por haber sido mi guía, mi director y amigo, por el interés y paciencia que tuvo para el desarrollo de mi tesis.

A dios por la vida y la salud, por ser mi sustento en cada momento difícil de mi vida.

A mi hija, mi esposa y mis padres por el esfuerzo constante, por la confianza depositada en mí, por ese gran apoyo que permitió que sea posible la culminación de esta meta.

El Autor

a. TÍTULO

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
“TESALIA SPRINGS COMPANY” EN LA CIUDAD DE SANTO
DOMINGO”**

b. RESUMEN

Este trabajo investigativo que trata de un plan estratégico para la empresa Tesalia en Santo Domingo de los Tsachilas , el mismo que lograría el cumplimiento de los objetivos trazados en el siguiente trabajo investigativo, con la finalidad del desarrollo de este tema se ha efectuado una investigación a nivel científico en la cual ha sido basada en la propuesta.

La metodología empleada en la presente disertación incluye los métodos de investigación que se aplicaron los cuales fueron: inductivo, deductivo, sintético, analítico, matemáticos y estadístico; entre las técnicas de recolección de datos se observan las primarias (encuestas) y secundarias (revisión bibliográfica e internet) y finalmente técnicas de análisis de la información.

También se aplicó la entrevista al Jefe de ventas que fue el aporte primordial de información, además de realizar las respectivas encuestas a los clientes de Tesalia.

Por lo tanto se ha determinado que Tesalia agencia Santo Domingo tiene una base de clientes (4250 clientes) y ha logrado una participación en el mercado de bebidas no alcohólicas y genera una gran competitividad hacia las demás empresas. Además de no realizarse una debida capacitación al personal lo que ha ocasionado parte de las falencias en el desempeño de los colaboradores dentro y fuera de la agencia.

Con dichos pormenores realizados se han determinado los factores externos los cuales nos indican cual son las oportunidades y amenazas que Tesalia tiene.

Es así que establece que la mayor oportunidad es la inclusión de nuevos productos y servicios dentro del mercado de consumo masivo, mientras que la amenaza más latente es la rivalidad entre competidores la cual es muy fuerte en especial por parte de Coca Cola. Por medio del análisis de la matriz EFE se ha obtenido que el factor ponderado alcanzar es 2.95 y esto indica que se maximizan las oportunidades y se desestiman las amenazas.

También se han analizados los factores internos, es decir las fortalezas y debilidades, en donde se puede subrayar que las más relevantes son: en Fortalezas el amplio portafolio que ofrece Tesalia a sus clientes y por parte de las debilidades centralización de funciones y personal no capacitado. Con los resultados del análisis de la matriz EFI se pueden expresar que el factor ponderado es de 2.85, es decir que se minimizan las debilidades y se aprovechan las fortalezas.

Con dichos factores se procede a realizado el FODA correspondiente donde se analizan todos los factores interno y externos los cuales son tomados para la resolución de la Matriz de Alto Impacto donde enfrentamos los factores internos y externos con el propósito de generar estrategias alternativas dándonos así los objetivos como son:

Lograr la diferenciación de los productos y servicios que Tesalia ofrece a sus clientes trasmitiéndolo por medio de la capacitación a su personal para

el accionar el efecto pos venta sin costo adicional al plan ya que se lo realizara con el personal de empresa.

Aprovechar las diferentes herramientas publicitarias y poner en marcha un calendario de pop objetivo que se implementara con un costo mensual de 620.00 dólares mensuales invirtiendo en el año 7440.00 dólares

Lograr un posicionamiento en el mercado liderando el sector de bebidas en la provincia de Santo Domingo de lo Tsáchilas basándonos en herramientas de mercado (promociones) con un costo de 28.800 dólares en el año repartiéndolos en 2.400 mensuales para cada cierre de mes

Motivar al personal en la empresa, de tal forma que sientan estar premiados por la calidad y eficiencia del mismo y la intervención del departamento de RRHH para mejorar el clima laboral con un presupuesto anual de 2.085 dólares detallados en el planteamiento de los objetivos

Los cuales se basan en buscar los resultados esperados optimizando el desempeño del personal dentro y fuera del punto de venta mediante una actualización de conocimientos logrando así que el personal valore en su justa dimensión la importancia del cliente par Tesalia captando así un mayor número de clientes y optimizando la compra por impulso además de afianzar la imagen de los productos en la mente de los consumidores.

ABSTRACT

This research work is a strategic plan for the company Thessaly in Santo Domingo de los Tsachilas, it would achieve compliance with the objectives outlined in the following research work with the aim of developing this theme has been carried out an investigation scientific level which has been based on the proposal.

The methodology used in this dissertation includes research methods were applied which were: inductive, deductive, synthetic, analytical, mathematical and statistical; among the techniques of primary data collection (surveys) and secondary (literature review and internet) and finally analysis techniques are observed information.

The interview was also applied to the Head of sales was the primary contribution of information, in addition to the respective customer surveys Thessaly.

Therefore it has been determined that Santo Domingo Thessaly agency has a customer base (4250 customers) and has achieved a market share of soft drinks and generates a great competitiveness to other companies. Besides not done properly trained staff which has caused some of the shortcomings in the performance of partners within and outside the agency.

With these details have made certain external factors which indicate what are the opportunities and threats has Thessaly.

It is well established that the greatest opportunity is the inclusion of new products and services in the consumer market, while the threat is latent rivalry between competitors which is very strong especially by Coca Cola. By analyzing EFE matrix has been obtained that the weighted factor is 2.95 and achieving this indicates that maximizing opportunities and threats are dismissed.

We have also analyzed the internal factors, namely the strengths and weaknesses, where it could be emphasized that the most important are: Strengths broad portfolio that Thessaly offers its customers and by the weaknesses centralization of functions and untrained. With the results of the analysis of the matrix EFI can be expressed that the weighted factor is 2.85, ie minimizing the weaknesses and exploit the strengths.

With these factors we proceed to made the corresponding SWOT where all internal and external factors which are taken to resolve the Matrix High Impact where we face the internal and external factors for the purpose of generating alternative strategies giving us the goals are analyzed as they are:

Achieve differentiation of products and services that offers its clients Thessaly trasmitiéndolo through training its staff to operate the after-sales effect without additional cost to the plan since it carried out with company personnel.

Harnessing different advertising tools and launch a calendar pop aim was implemented with a monthly cost of 620.00 dollars monthly investing dollars in the year 7440.00

Achieving a leading market position the beverage industry in the province of Santo Domingo of the Tsáchilas based on market tools (promotions) at a cost of \$ 28,800 in the year 2400 distributing them monthly for each month-end

Motivate staff in the company, so they feel to be rewarded for the quality and efficiency of the intervention and the HR department to improve the working environment with an annual budget of \$ 2,085 in the detailed approach to the objectives

Which are based on the expected results search optimizing staff performance inside and outside the point of sale through skill upgrading staff achieving values in their proper perspective the importance of customer Thessaly pair and attracting more customers and optimizing impulse buying in addition to strengthening the image of the products in the minds of consumers.

c. INTRODUCCION

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas Tesalia.

También es importante señalar que Tesalia debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado.

En esta investigación se desprende el siguiente objetivo general:

Elaborar una Plan estratégico, comprensible e integral para la agencia Tesalia en Santo Domingo.

Realizando un diagnóstico sectorial de cómo está la empresa en el mercado a contender analizando y diagnosticando el macro y micro ambiente en el mercado a competir obteniendo la evaluación de dicho factores (fortalezas oportunidades debilidades y amenazas), realizado con las matrices FODA Y ALTO IMPACTO. Para poder establecer el plan estratégico con el cronograma de control correspondiente e identificar las fuentes de financiamiento para la ejecución del mismo

En el cuerpo de la disertación se observan tres partes, en la primera se expone el sustento bibliográfico en el cual se fundamenta la investigación.

En la segunda parte se describe los materiales y metodología aplicada para la obtención y análisis de la información. En la última parte, se desglosa la propuesta en la que se especifica punto a punto los objetivos estratégicos que se establecen para llevar a cabo la implementación del plan estratégico.

d. REVISIÓN DE LA LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Las agencias comercializadoras de bebidas no alcohólicas en Santo Domingo, presentan un servicio de ventas y atención personalizada a los clientes en cada uno de sus negocios por parte de un pre vendedor el cual visita el punto de venta para promocionar su portafolio de producto.



Bebidas no alcohólicas

“Las bebidas no alcohólicas son un grupo heterogéneo de bebidas, que se caracterizan por no contener alcohol. Las bebidas no alcohólicas son las únicas que más se consumen en el mercado mundial.”¹

¹ María Castellá /Bebidas sin Alcohol /EVERETS 1998 pág. 34

En Santo Domingo, en un gran supermercado, puede haber hasta más de 150 de estos productos en percha.

TESALIA SPRING COMPANY

Empresa dedicada a la productividad y comercialización de productos de bebidas no alcohólicas



En la empresa Tesalia las clasifican de la siguiente manera:

- 1.- Gaseosas (Peps ,Seven ,Mas ,Tropical, Cola Gallito)
- 2.- Aguas (Guitig,Tesalia,Pura Water)
- 3.- jugos funcionales (220V ,Deli,Gatorade,Ice,Lipton te,pettit)



MARCO COMCEPTUAL

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL.

“Consiste en la elaboración de un plan a partir de un análisis exhaustivo de la situación de la empresa y de su entorno, en función del cual se establecerán los objetivos y las estrategias más apropiadas para alcanzar el éxito.”²

Los diversos componentes que pueden incluirse en un plan son: los propósitos, los objetivos, las estrategias, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y los presupuestos.

- **Propósitos:** metas fundamentales que persigue la empresa.
- **Objetivos:** Son el fin hacia el que debe encaminarse la empresa en su totalidad. Pueden ser cuantitativos o cualitativos; pero aunque sean cualitativos deberemos cuantificarlos con la finalidad de poder verificar su consecución.

“Todo proceso de planificación determina ocho etapas

- **Diagnóstico de la situación:** deberemos llevar a cabo un exhaustivo análisis interno de la empresa y externo de su entorno para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra.

² Miguel Montero / planificación empresarial Tomado de la página 12 segunda edición 2006

- **Fijación de objetivos:** deberemos determinar tanto los objetivos principales como los secundarios y cuantificarlos. Los objetivos deben ser coherentes, medibles en el tiempo, alcanzables, aceptados por todos los implicados, flexibles a cambios del entorno, jerarquizados y fáciles de comprender.
- **Establecimiento de premisas:** establecer una serie de suposiciones lógicas sobre la situación de la empresa, tanto a nivel interno como externo. Se trata de hacer una previsión sobre lo que ocurrirá con aquellas variables no controlables por la empresa y, que de alguna forma, pueden afectar a la consecución de los objetivos. La finalidad es tener preparadas todas las alternativas posibles.
- **Determinación de líneas de acción:** deberemos pensar también en las estrategias. Determinaremos las vías de actuación principales y alternativas que consideremos óptimas para alcanzar los objetivos fijados.
- **Evaluación de las líneas de acción:** deberemos analizar las fortalezas y las debilidades de cada una de las estrategias identificadas para saber con qué contamos y qué debemos tener en cuenta.
- **Elección de una línea de acción:** deberemos elegir el conjunto de estrategias y alternativas que nos proporcionen mayores garantías de éxito.
- **Elaboración de planes derivados:** deberemos desarrollar una serie de planes anexos que sustenten el plan general y que regulen las diferentes acciones por grupos de actividad.

- **Presupuesto:** por último, deberemos cuantificar el plan en unidades monetarias.”³

PLAN ESTRATÉGICO

“La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”⁴

“Es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. Es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior”⁵

³ José María Sainz 2 Plan Estratégico/pág. 32

⁴ Chiavenato, I.(2000) Introduc. a la Teoría General de la Administración. Cdad de México: Mc Graw Hill

⁵ Arellano Rolando, (2000) Marketing, Enfoque América Latina, Cdad de México: Mc Graw Hill

Paso 1: Análisis de la Situación

“Aunque precede a la planeación, y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentra de acuerdo con los puntos fuertes y débiles, comprender que problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar.

El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento.

La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de las Oportunidades.

Como parte del análisis de la situación, algunas empresas llevan a cabo una Evaluación FODA.

En la cual identifican y juzgan sus más importantes Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para cumplir su misión una Organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, se refiere a las fuerzas las cuales constituyen una consideración importante en la

Formulación de la estrategia debido a las habilidades y capacidades que proporcionan para aprovechar una oportunidad en especial, la posición competitiva que puede proporcionar en el mercado y el potencial que tiene

para convertirse en punto clave de la estrategia; debilidades de sus propias capacidades, superar o atenuar sus debilidades importantes, evitar riesgos graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras.

Paso 2: Determinación de la Misión

Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión.

Esta es la razón de ser de la empresa, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ella es la producción y distribución de bienes y servicios.

Paso 3: Determinación de la Visión

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva.

Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración.

La visión básicamente es:

- Breve
- Fácil de captar y recordar

- Inspira y plantea retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una compañía
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

Paso 4: Formulación de Objetivos

Un objetivo es simplemente un resultado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes.

Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre si
- Realizarse en determinado periodo

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevaran gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

Paso 5: Generación de Estrategias Opcionales

Una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos; es decir, solo tiene importancia en la medida en que ayudan a alcanzar los objetivos.

La generación de estrategias opcionales ayuda a evitar este problema ya que reconoce explícitamente que los objetivos pueden cumplirse de muchas maneras.

Primero, las estrategias deben enunciarse en términos generales.

Las estrategias con mayor futuro deben explicarse con mayor detalle.

El proceso de planeación no termina mientras la empresa no cuenta por lo menos con una estrategia operacional.

Una estrategia operacional describe:

- A. Las tareas que deben de llevarse a cabo
- B. Quien es el responsable de cada tarea
- C. Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea
- D. Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea
- E. La forma en que las tareas se relacionan entre si

Esta estrategia operacional se convierte en la base de las acciones de diferentes áreas de la empresa: Finanzas, Producción, Administración y Mercadeo. La estrategias opcionales pueden mejorar la adaptabilidad de la empresa de dos maneras: Primero, examinando las opciones en forma

explícita, es probable que la empresa encuentre alguna estrategia que sea superior que la que tiene actualmente en funcionamiento.

Segundo, Debido a que el medio ambiente puede cambiar, si ya tiene preparados planes opcionales, la empresa está en posición para responder con éxito.

Opcionalmente puede escoger una estrategia que cumpla sus propósitos, aun en el caso de que cambie el medio ambiente.

Paso 6: Implantación de las Estrategias

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas. Y otra de gran importancia es implementarlas con eficiencia.

Paso 7: Expresión Numérica de los Planes a Través del Presupuesto

Después de tomar las decisiones y de establecer el plan, el paso final para darle significado, es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con utilidad y superávit resultantes, más las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital.

Cada departamento o programa de una empresa, o de alguna otra iniciativa, puede tener sus propios presupuestos, por lo general de costos y gastos de capital vinculado con el presupuesto global”⁶

⁶ KOONTZ Harold /WEIHRICH Heinz, Administración, una Perspectiva Global, Mac Graw Hill: 1998, Pág 164-171

DIAGNÓSTICO SECTORIAL

“Un diagnóstico sectorial comprende un documento con el análisis de los elementos de identificación, así como las referencias y fuentes de información, además de evidencias escritas y digitales que validan y enriquecen el trabajo realizado.

Eventualmente puede generarse una base de datos digital abierta o cerrada en la nube (internet) para su consulta.”⁷

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

“Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.”⁸

MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las

⁷ Tomado de la página <http://www.fernandomellado.com.mx/page16.html>

⁸ Ángel María Fierro Martínez/Diagnostico Empresarial pág. 37-54

oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización⁹.

Grafico N°1

Macroambiente de la Empresa



FUENTE:<http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

Estos pueden ser:

⁹ STANTON, William J., "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill.

- De carácter político:
 - Estabilidad política del país.
 - Sistema de gobierno.
 - Relaciones internacionales.
 - Restricciones a la importación y exportación.
 - Interés de las instituciones públicas.
- De carácter legal:
 - Tendencias fiscales
 - ✓ Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
 - ✓ Forma de pago de impuestos
 - ✓ Impuestos sobre utilidades.
 - Legislación
 - ✓ Laboral.
 - ✓ Mantenimiento del entorno.
 - ✓ Descentralización de empresas en las zonas urbanas.
 - Económicas
 - ✓ Deuda pública.
 - ✓ Nivel de salarios.
 - ✓ Nivel de precios.
 - ✓ Inversión extranjera.

- De carácter social:
 - Crecimiento y distribución demográfica.
 - Empleo y desempleo.
 - Sistema de salubridad e higiene.
- De carácter tecnológico:
 - Rapidez de los avances tecnológicos.
 - Cambios en los sistemas.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema.

También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

- **Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

○ **Amenazas**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?

- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?"

Las 5 fuerzas del Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Grafico N°2

5 Fuerzas del Poder



Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas¹⁰.

MICROAMBIENTE DE LA EMPRESA

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO

¹⁰ NOGUEIRA, D; NOGUEIRA, C.; MEDINA, A. *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. Editorial Pueblo y Educación. . 2004. Pag 24

corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente¹¹.

Grafico N°3

Microambiente de la empresa



FUENTE: <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse

¹¹ STANTON, William J., "Fundamentos de Marketing" pag 36, McGraw Hill.

diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué consistencia tiene la empresa?
- ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Que se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

La matriz EFI sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades especificadas mediante la auditoria interna, la cual se realiza por medio de la intuición.

Sin importar cuántos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4; el puntaje promedio se ubica en 2,5. Un puntaje por debajo de 2,5 caracteriza a empresas que son débiles internamente. Un puntaje total por encima de 2,5 indica que la organización mantiene una posición interna fuerte. Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor de 1.

Grafico N ° 4

Modelo Gráfico de la Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES		ENTORNO	PESO RELATIVO	VALOR	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS					
DEBILIDADES					
TOTAL			1		

FUENTE: Investigación Directa

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”¹²

Para efectuar la ponderación y calificación de la Matriz EFE se toma los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa; escoja un máximo de 10 oportunidades y 10 amenazas (las más representativas), el valor asignado a cada una de las oportunidades y amenazas indica la importancia del factor para el éxito en la industria. Luego se suman todos los valores este

¹² OYARZÚN, José Carlos; <http://planeacionestrategica.blogspot.es>

resultado debe ser siempre igual a 1. La calificación indica que tan atractivas o no son las oportunidades y que tanto daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa. Oportunidades y amenazas pueden calificarse desde 1 hasta 4.

Los valores ponderados obtenidos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2,5; Un valor ponderado total mayor a 2,5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas Un valor ponderado total menor a 2,5 expone que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden ser muy negativas.

Grafico N°5

Modelo Gráfico de la Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES		ENTORNO	PESO RELATIVO	VALOR	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES					
AMENAZAS					
TOTAL			1		

FUENTE: Investigación Directa

MATRIZ FODA

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia¹³.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

¹³ STANTON, William J., "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill 2005 pag 134

Grafico N°6

Mezcla del marketing

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<p>Capacidades distintas</p> <p>Ventajas naturales</p> <p>Recursos superiores</p>	<p>Recursos y capacidades escasas</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Problemas de motivación del personal</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externos	<p>Nuevas tecnologías</p> <p>Debilitamiento de competidores</p> <p>Posicionamiento estratégico</p>	<p>Altos riesgos - Cambios en el entorno</p>

FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

MATRIZ DE IMPACTOS

“Se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas. En la mayoría de las situaciones, las relaciones internas y externas son mucho más complicadas y el proceso de cotejamiento requiere mayor reflexión.

La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA⁵. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios.

Grafico N° 7

Modelo Gráfico de la Matriz de Alto Impactos

ANÁLISIS INTERNO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1		D1	
ANÁLISIS EXTERNO		F2		D2	
		F3		D3	
		F4		D4	
		F5		D5	
		F6		D6	
		OPORTUNIDADES		FO	
O1					
O2					
O3					
O4					
O5					
O6					
AMENAZAS		FA		DA	
A1					
A2					
A3					
A4					
A5					
A6					

FUENTE: Investigación Directa

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar así:

- Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
- Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir

los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se deben considerar como muy alto.

- Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas.
- Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.”¹⁴

¹⁴ MATRIZ DE ALTO IMPACTO: DAVID Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed). México: Pearson Educación..

Objetivos Estratégicos

“El proceso de planeación estratégica, los objetivos estratégicos es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)”¹⁵.

“Para el desarrollo de los objetivos estratégicos, se orienta a las áreas de resultados claves y se considera funcional cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y la Visión de la organización”¹⁶.

¹⁵Tenner & DeToro. 1992. *Total Quality Management. Addison Wesley. USA* Guía de la Calidad. Concepto de objetivos estratégicos.

¹⁶ DÍAZ Pablo: Análisis DAFO y los objetivos Estratégicos.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

– Materiales

Para la investigación de tesis se utilizó los siguientes materiales:

- Materiales de escritorio
- Bibliografía
- Copias y anillados
- Digitación
- Empastado
- Movilización
- Varios
- Imprevistos

– Métodos

Método inductivo.

Se partió del análisis del problema de la empresa, para poder llegar a las conclusiones generales que ayuden a clasificar las estrategias más viables y necesarias

Método Deductivo.

Este método permitió determinar aspectos generales de la creación de la empresa, de las ventas y los medios de pago y las estrategias a seguir para

lograr una correcta comercialización del producto, basado en el análisis de la literatura, revisión de archivos, resultados.

Método de Síntesis.

El análisis de las causas y efectos de las distintas actividades que desarrolla la empresa, consintió la cimentación de un plan estratégico comprensible e integral en función de los objetivos que se hayan trazado.

Método de Análisis.

Este método permitió la separación de las partes de un todo a fin de estudiar las por separado así como examinar las relaciones entre ellas. Este método permitirá analizar la evaluación de los factores internos y externos además de las matrices FODA , ALTO IMPACTO y análisis de estrategias

Método Estadístico.

Este método permitió recopilar, elaborar, interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos. Este método, es aquel que permitirá realizar y cuantificar los datos obtenidos de la investigación, para realizar las tabulaciones de encuestas y análisis e interpretación de las mismas.

Método Matemático

Este método nos sirvió para eliminar las complejidades y haciendo suposiciones pertinentes, se aplicó para cuantificar y presupuestar los objetivos propuestos en el plan.

Técnicas.

Las fuentes, técnicas e instrumentos para obtener la información.

Fuentes Primarias. Se implementó para recoger información en forma directa, para que los datos sean confiables y precisos. Las técnicas a utilizar serán las siguientes:

- **Entrevistas:** Se las aplico al Jefe de ventas de la zona para obtener información sobre el mercado potencial.
- **Encuestas:** Estas van a ser aplicadas a los consumidores o clientes (maestro de clientes de Tesalia Santo Domingo) para conocer los gustos y preferencia sobre el producto. Además de aplicarlas a los empleados de Tesalia

Fuentes Secundarias. Las que suministraron información teórica básica y estudios realizados por instituciones tanto del Estado Ecuatoriano como la de la ciudad, las cuales son las siguientes:

- Internet
 - Revistas
 - Tesis
 - Textos
 - Prensa
- **Exploración Bibliográfica:** Se sustentó bibliográficamente la investigación basada en textos, diccionarios, enciclopedias e Internet.
 - **Observación:** Tanto de forma directa como indirecta.
 - Directa ya que se acudió a los locales comerciales del producto para recopilar información.
 - Indirecta ya que se obtuvo información a través de informes que nos proporcionen la competencia
 - **Revisión de estadísticas.-** Se analizaron volúmenes de las compras y ventas del producto en el mercado de Santo Domingo.
 - **Entrevistas a personas involucradas en el comercio.-** Se obtuvo información acerca de cuáles son las formas más idóneas para crear buenas relaciones con el cliente y poder dar un servicio de calidad

Tratamiento de la información.

Los datos obtenidos con las diferentes técnicas de recolección, fueron analizados e investigados descriptivamente, en forma cualitativa y cuantitativa.

Estos resultados fueron tabulados y representados en graficas estadísticas para facilitar su comprensión y análisis.

La presentación de los resultados fue en forma escrita y oral .Para el texto escrito se utilizara los programas Word y Excel; y para la defensa oral se presentara en Power Point.

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SECTORIAL

El presente estudio se basa en la recopilación de información de datos estadísticos basados en la comercialización del mercado bebidas nacional y local el cual nos permita tener una visión general del sector.

Para lo cual se tomaron en consideración ciertas fuentes de información.

- Base de datos de la agencia TESALIA Santo Domingo
- Información de mercado actual
- Empresas del sector

Vale recalcar que la empresa Tesalia Springs Company fue adquirida por CABCORP (CBC) hace dos años y por lo cual fue reestructurada y a tratado de fomentar sus valores a través de su forma de trabajo.

Sector de bebidas no alcohólicas

Se trata, de un sector de primera magnitud dentro de la industria alimentaria. La industria de bebidas representa el 15,50% de las ventas de la industria alimentaria, con una facturación de 20.000 millones de dólares aproximadamente.

Abarca casi 8.000 fuentes de trabajo en todo el Ecuador y ocupa a 7.000 personas que trabajan directamente para este sector suponiendo el 13,29% de las personas ocupadas en la industria y el 12,84% del valor añadido, siendo el valor añadido del sector bebidas del 26,9%.

Las empresas que se dedican a la elaboración de bebidas, algunas de ellas pertenecen a importantes grupos multinacionales y otras, de tamaño más pequeño, están atravesando por momentos difíciles debido a la gran competencia existente.

El sector de la industria de comercialización de bebidas se encuentra fundamentalmente ocupado por hombres, en un 75,64%, con edades comprendidas entre 18 y 39 años, seguidos por el grupo de más de 45 años. De los cuales el 70% de ellos constan solo con estudios secundarios y el 30% restantes tienen estudios superiores.

Descripción de los productos

A continuación se detallan los productos que comercializan la mayoría de empresas comercializadoras de bebidas no alcohólicas:

- Bebidas Gaseosas: son 5 las marcas que participan en este segmento todas las cuales se producen en las siguientes presentaciones:
- Vidrio, en los formatos de 192 CC, 300 CC y 1250 CC.

- Pet (plástico no retornable), en los formatos 250 CC, 400 CC, 500 CC, 1000 CC,
- 1450 CC, 1700 CC 1950 CC, 2500 CC, 3000 CC.
- Ref Pet (plástico no retornable) todos los sabores en el formato de 2000 y 3000 CC.
- Aguas: se comercializa en envase Pet, en los formatos de 500 CC y 3000 CC
- Jugos: este tipo de producto se comercializa en envase PET en los sabores: naranja, durazno, limón, frutas tropicales, estos se comercializan en los formatos de 250 CC, 450 CC, 1250 CC y 2750 CC.

Volumen de industria total nacional de bebidas gaseosas

Grafico N°8

Volumen industrias de gaseosas

Marca	Skus	SOM			DN			DP			Variaciones SOM		Variaciones DN		Variaciones DP	
		feb-13	ene-14	feb-14	feb-13	ene-14	feb-14	feb-13	ene-14	feb-14	M-1	M-12	M-1	M-12	M-1	M-12
Volumen Industria		79.663.347	85.113.872	85.183.940							0,1%					

Fuente: Tesalia departamento de administración

En el cuadro anterior nos damos cuenta del incremento de la demanda y consumo de bebidas ya que se ha ido incrementando el volumen de 2013 al 2014 con un incremento del 8% anual.

Participación de mercado

De acuerdo al estudio realizado por parte de Tesalia esta empresa cuenta con una share o participación de mercado la cual se detalla en el siguiente cuadro

Grafico N°9

Participación de mercado nacional de acuerdo al volumen

MULTICATEGORY	SOM FABRICANTE	Volumen Industria	79.663.347	85.113.872	85.183.940
		ARCA	48,4%	48,7%	48,6%
CBC	21,4%	22,2%	22,4%		
CTB	9,5%	8,9%	9,0%		
CBC+CTB	30,9%	31,2%	31,3%		
AJECUADOR	10,6%	10,3%	10,3%		
AZENDE	2,1%	2,1%	2,1%		
RESGA S.A.	2,1%	2,0%	2,0%		
TONI S.A.	1,5%	1,3%	1,3%		

Fuente : Elaborada por Tesalia

De buenas a primera se da cuenta que la empresa ARCA (coca cola) abarca la mayor participación de mercado a nivel nacional.

Grafico N°10

Participación de mercado local Santo Domingo

MULTICATEGORY	SOM FABRICANTE	Volumen Industria	4.877.085	4.816.740	4.833.449
		ARCA	30,5%	32,3%	32,2%
CBC	23,2%	23,7%	23,9%		
CTB	3,0%	3,3%	3,2%		
CBC+CTB	26,2%	27,0%	27,1%		
AJECUADOR	21,4%	20,2%	20,2%		
AZENDE	2,1%	1,8%	1,7%		
RESGA S.A.	0,7%	0,2%	0,2%		
TONI S.A.	2,4%	2,4%	2,4%		

Fuente : Elaborada por Tesalia

En el cuadro de participación de mercado da a recalcar de que ARCA (coca cola) tiene la mayor participación por lo cual se tiene mayor oportunidad de restarle share de mercado en los puntos de ventas .

Empresas existentes

De acuerdo con la información obtenida del mercado las empresas existentes que comercializan bebidas no alcohólicas son las siguientes:

Grafico N°11

EMPRESA EXISTENTES COMERCIALIZADORAS DE BEBIDAS			
EMPRESAS	RANKING	CATEGORIA	SUCURSALES
COCACOLA (ARCA)	1	A	16
TESALIA (CBC)	2	A	12
BIG COLA (AJE ECUADOR)	3	B	8
CORPORACION AZENDE	4	B	9

Fuente: Elaboración propia

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

HISTORIA DE TESALIA SPRINGS CO.

The Tesalia Springs Company es la primera empresa de agua embotellada y derivados del Ecuador. Todo el esfuerzo y dedicación de un grupo de empresarios ecuatorianos se ve reflejado en el liderazgo consolidado de nuestras marcas en el mercado nacional e internacional.

Fabricante ecuatoriano de bebidas no alcohólicas desde 1902. -Alrededor del año 1900 aparecen las primeras botellas de Gütig.

En 1926 se estableció The Tesalia Springs Co. Para los 90?s se inició una completa modernización de la planta de embotellamiento. En el 2003, incorporamos nuevas líneas a la compañía para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Entre sus metas está el seguir haciendo historia en la fabricación y desarrollo de nuevos productos que esperan extender a mercados de todo el mundo. En la actualidad The Tesalia Springs Company es la segunda embotelladora de bebidas no alcohólicas en Ecuador, teniendo en su portafolio marcas que son líderes en sus categorías, como Güitig (Agua mineral natural con gas natural) que desde 1984 se convirtió por su gran consumo en un genérico que identificaba las aguas minerales. Hasta el nuevo 220V que con solo dos años en el mercado es todo un fenómeno dentro de las bebidas energéticas siendo el líder absoluto de la misma.

Nuestra Misión

Existimos para generar experiencias memorables de consumo, en el mercado ecuatoriano y en el mundo.

Nuestra Visión

Ser la organización ecuatoriana innovadora y LÍDER en bebidas, a través de negocios socialmente responsables, que generen valor al socio comercial, a los colaboradores, accionistas y a la comunidad

Valores

- Espíritu de Equipo
- Pasión
- Compromiso
- Honestidad

Análisis de la Situación Actual

○ Análisis Histórico

Tesalia nace hace casi 105 años en el mercado de bebidas con su primera planta de tesalia en Machachi provincia de Pichincha y poco a poco se a expandido con agencias de ventas en cada provincia del ecuador hoy en día opera con 21 agencias en nuestro país.

En Santo Domingo opera con una agencia directa de Tesalia con un lapso de 10 años en el mercado local ya que con anterioridad se operaba con distribuidor que hacia la labor de introducir los productos al mercado. Una vez que Santo Domingo creció de manera productiva para la empresa y el gran consumo de producto de Tesalia se opta por instalar una agencia ubicada en la calle de los colonos y by pass Chone - Quininde

Tesalia revela un mediano posicionamiento en el mercado debido a la diversidad de productos y servicios, sin embargo no alcanza el nivel que debiera tener en función de la débil gestión estratégica realizada para promover sus productos y servicios, los cuales se relacionan con la poca claridad de los objetivos de cada agencia.

• Análisis Causal

La realidad del sector de bebidas en la ciudad se presentan con la apertura de gran cantidad de competencia y que en algunos casos los clientes no son visitados por parte de los vendedores y no tienen una referencia clara de los

productos y servicios que estos puede brindarle; es muy cierto que hay empresas locales que ofrecen productos de calidad y aceptados por los clientes a un precio moderado, otros en los que dejan mucho que desear y se genera un desprestigio en general, pero también se puede encontrar otros en que los precios son muy elevados, por lo que es indispensable la aplicación de una eficiente labor estratégica de tal manera que los clientes puedan diferenciar tanto en función de la atención, servicio y precio, para decidir en base a hechos.

Análisis del Comportamiento de la Fuerza de Ventas

El manejo de la agencia Tesalia Santo Domingo se lo realiza por parte del jefe de ventas basándose en la experiencia y de las directrices que impone el directorio quien ha centralizado todas las funciones directrices en su persona desconociendo la importancia de apoyarse en un equipo para generar mejores resultados y crecimiento empresarial, así pues, es él quien se encarga del área de ventas y la promoción de esta empresa, sin embargo al no tener un lineamiento científico no ha logrado el resultado esperado en base de los productos y servicios que esta organización ofrece.

En este tipo de empresa se manifiesta una problemática en general, a continuación se detallan dos factores que inciden en el posicionamiento del mercado y que consideran en la propuesta:

- **Competencia agresiva y masiva**

Esta dada en la proliferación de una gran variedad de empresas que brindan productos de calidad, manifestándose una disminución en los clientes potenciales y cautivos.

- **La poca aplicación de herramientas de marketing.**

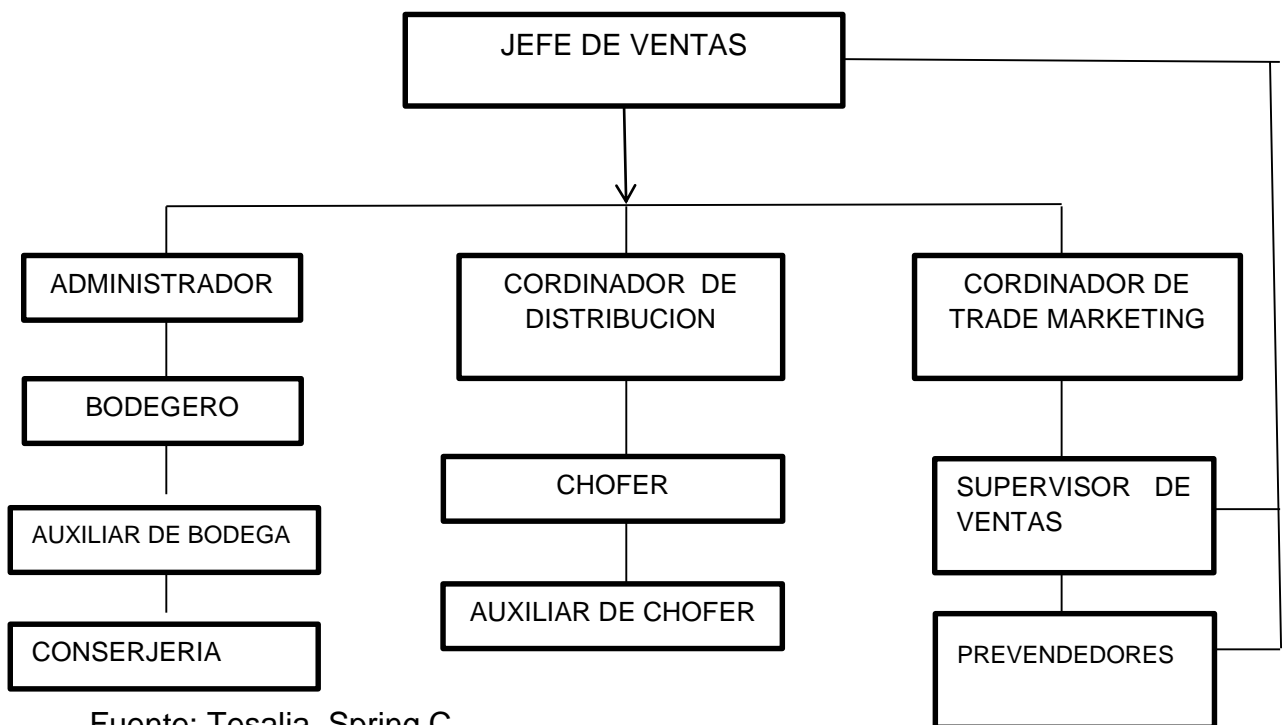
La falta de representación en el medio para la futura consolidación de Tesalia como imagen cooperativa en el mercado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es prioritario q toda empresa cuente con una estructura organizacional sin duda la empresa Tesalia cuenta con una estructura por cada agencia en el país por la cual se menciona la de Santo Domingo:

Grafico N° 12

Organigrama organizacional



Fuente: Tesalia Spring C.

Ubicación Geográfica

Macro localización

Se puede indicar que la agencia Tesalia Springs , se encuentra localizada en Ecuador que tiene una superficie de 272.045 Km², incluyendo a las Islas Galápagos; su capital es Quito.

El territorio nacional se divide en cuatro regiones naturales las cuales son: Costa, Sierra, Oriente e Islas Galápagos.

Los datos específicos de la ubicación son los siguientes:

- Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Capital: Santo Domingo.
- Población: 375.534 habitantes (Fuente: INEC-2013).

Se presenta a continuación el mapa de Santo Domingo de los Tsáchilas como información relevante en la investigación.

Gráfico No. 13

Mapa de Santo Domingo de los Tsáchilas



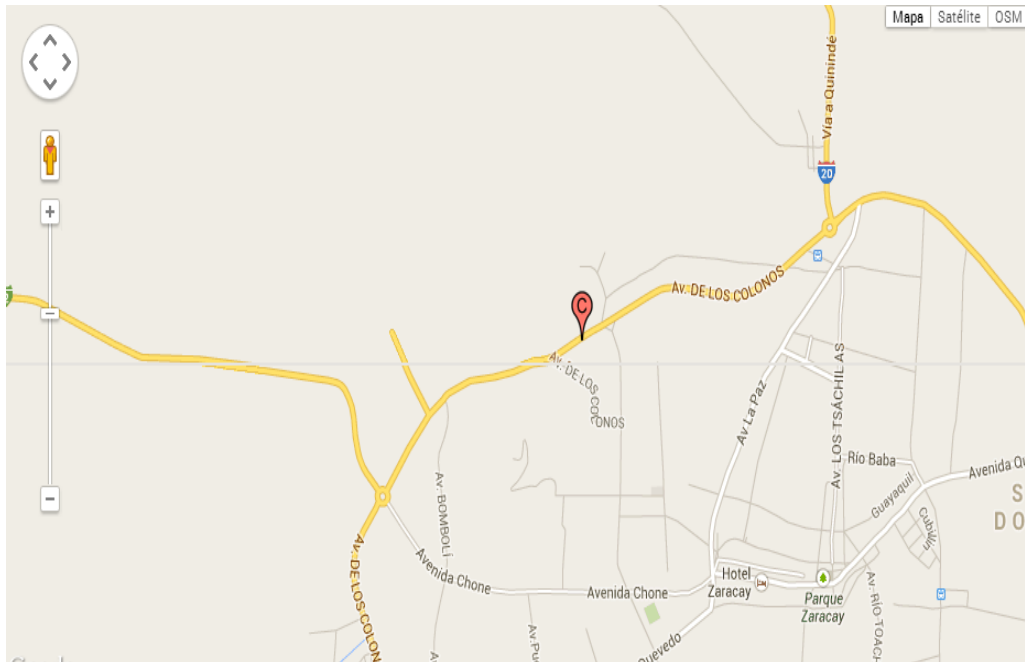
Elaborado por: Geovanny Ochoa

Micro localización

La agencia de Tesalia Springs se encuentra ubicada en la calle los colonos by pass Chone – Quininde en la ciudad de Santo Domingo, favorecida con una amplia estructura y por la ubicación sea una zona privilegiada para las maniobras de camiones de entrega.

Grafico N° 14

Ubicación de Tesalia



Elaborado : por Geovanny Ochoa

Horarios de atención al público

La empresa labora de lunes a sábados en horarios de 6:00 a 12:00 horas de forma ininterrumpida con dos turnos en bodega.

ANÁLISIS DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Factores externos

Factor Político: El Ecuador es un país que desde sus inicios ha presentado inestabilidad política, debido a la ineficacia de las personas que se han encontrado al mando del mismo, es así que durante años la incertidumbre

ha predominado en nuestro país pues constantemente se ha visto cambiar de mandatario, leyes y obligatoriamente comenzar de cero en la producción.

Ecuador paso de ser el país de mayor volatilidad de sus gobernantes con un promedio de 1.9 años en el poder entre 1988 y 2005. Con el último gobierno se ha recuperado estabilidad política, lo que podía significar un atractivo para para la inversión extranjera siempre y cuando se den las condiciones para ello

Actualmente el panorama ha cambiado mucho, se han mejorado varias leyes que facilitan el control del presupuesto del Estado y lo destina estrictamente a lo necesario, las mejoras en infraestructura y educación son notables, los próximos proyectos que se tienen pensados son muy importantes e impulsarán la economía del país.

Sin embargo la manera de expresarse del actual presidente dificulta mucho las buenas relaciones internacionales, frenando de este modo la inversión extranjera, tan necesaria en estos tiempos.

Los principales problemas diplomáticos que el Ecuador ha tenido en los últimos años son con Colombia y Estados Unidos, donde las relaciones comerciales se ven muy afectadas siendo así considerada como una **amenaza** ya q la inversión interna de capital que maneja tesalia proviene de EEUU Y GUATEMALA los cuales pensarían más detenidamente el invertir en traer más marcas de bebidas y financiar su producción y comercialización en Ecuador

Factor Económico:

El Ecuador es un país rico en recursos naturales, los cuales desde épocas pasadas fueron explotados pero mal administrados, hubieron varias épocas que marcaron historia por la cantidad exorbitante de capital que atrajo al país, las principales son el auge cacaotero, seguida del auge bananero y el petróleo; éstas tres se las puede considerar como las más importantes, sin descartar el crecimiento del PIB en un 9% con respecto al mismo período del año anterior con una inflación del 3,2% para el año 2015

Sectores analizados (industria, comercio, producción y servicios). El sector industrial es el que muestra mucho mayor crecimiento y mejores condiciones que los demás con un incremento del 50%. El informe recalca que las tasas de crecimiento económico durante el año 2014 “generaron empleo”. El sector no petrolero contribuyó con el 80% del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

Se espera que la economía del Ecuador en el 2015 continúe creciendo, aunque no al mismo ritmo del año anterior. El Banco Central calcula que el PIB crecerá un 5,35%.

La economía del Ecuador ha sido estable en estos últimos años , y es una **oportunidad** ya que es atractiva para las empresas locales ,pero por el alto índice de impuestos y aranceles es muy complicado la inversión por parte de las empresas extranjeras como CBC que tratan de que los productos se unifiquen en un solo portafolio en los países que comercializan y producen tal es el caso para tesalia como empresa comercializadora una **amenaza** ya

que existen productos que provienen del extranjero los cuales traer la materia prima es muy costosa con las nuevas políticas y para esto CBC debería contar con la maquinaria e infraestructura además de la licencia para producir dichos materiales en el Ecuador , a esto se le suma la cantidad de impuestos que se paga siendo así que los sectores productivos que más impuestos generan son: el de intermediación financiera con \$ 768,9 millones, la industria manufacturera con \$ 1.743,7 millones; el comercio, \$ 2.132,3 millones, transporte, \$ 595,2 millones; la administración pública con \$ 348,1 millones y Explotación de minas y canteras con \$ 807,4 millones son los seis más grandes contribuyentes. Juntos conforman el 86% de la contribución en el Ecuador.

Los empresarios explican que de aprobarse una reforma tributaria que recaudaría unos 400 millones de dólares más para el sector productivo que importa materia prima en este 2015, siendo así alto el incremento del peso tributario en el país.

Sin embargo el grupo CBC se ha decidido a invertir en Tesalia ya lleva dos años fomentando su forma de trabajar y soltando poco a poco capital y recursos para competir en el mercado.

Factor social:

Los problemas de la sociedad se dimensionan con más fuerza y toman más sentido desde una valoración política. La labor consiste sencillamente en puntualizar situaciones sociales y hacer planos de tratamientos, teniendo en

cuenta cierta cordura del pensar sobre la realidad social del Ecuador. La realidad que aún nos aprisiona y la forma que deseamos optar para emprender el vuelo. "Vuelo propio...."

Fisonomía general de los problemas sociales en el país.

Puedo decir en forma general que los problemas sociales se entienden como el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, los remedios para ponerle término y la paz que solucione la lucha de clases entre pobres y ricos.

Esto se da por la evolución y el crecimiento de la sociedad, por lo que se dan conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho más.

De esta pugna de intereses y poderes surge lo que se denomina como Cuestión Social o Problema Social, en la cual existen diferencias, oposiciones, rivalidades, conflictos y choques de carácter económico, político y hasta cultural.

Se pueden numerar un sinnúmero de problemas, por muy pequeños que sean, pero problemas son, y por lo tanto afectan a toda persona, y por ende a la sociedad.

Entre los principales para mí, por la poca experiencia que tengo, pero por el saber diario, podría decir que son:

Los malos gobiernos, que por la mezquindad y ambición de ser ricos y más ricos, dan como resultado:

- El desempleo.
- La delincuencia.
- La Prostitución.
- Las violaciones.
- Los asaltos.
- Los Desastres Naturales
- El alcoholismo; y,
- La pobreza.

Siendo así los más importantes para el caso de Tesalia los siguientes a mencionar

Desastres naturales: El Ecuador sufre cada año diversos problemas que afectan a la infraestructura y productividad del país, esto es causado por desastres naturales en su mayoría por lluvias, donde las carreteras, casas y barrios enteros son los que más daño reciben dándonos como **amenaza** ya q las negociaciones se realizan en tiendas de barrio y la distribución se la realizan por carreteras

Desempleo:

En todo el mundo, pero aún más en América latina el desempleo ha sido un tema de la vida diaria. Aunque las depresiones más profundas parecen

haber dejado de ser una amenaza para las economías, el desempleo sigue acosando a las economías de mercado modernas.

Una de las principales preocupaciones de los gobiernos es combatir el desempleo o por lo menos mantenerlo a niveles bajos, ya que con ello se asegura que el bienestar económico vaya paralelamente con el bienestar social.

El incremento del desempleo en el Ecuador 2015, la ocupación plena a nivel nacional alcanza el 44,57%, el subempleo el 51,20% y el desempleo 3,90%.(contando estadísticas urbano y rural INEC) es una amenaza latente para la empresa debido a que se podría reducir el número de clientes al perder su trabajo, pese a que el índice de pobreza ha reducido vía disminución de subempleo y el bono de la pobreza, eso no contribuye al tipo de negocio que se está estudiando lo que significa una **amenaza**.

Migración:

La Migración de miles de ecuatorianos se debe; al mal uso de los recursos que genera la economía ecuatoriana, a la incapacidad administrativa nacional, a la falta de compromiso de los políticos ecuatorianos y un alto índice de corrupción, lo que nos lleva a altas tasa de desempleo. Esto motiva a la decisión de migrar y mejorar su nivel y calidad de vida.

Otro aspecto que incide en este factor es la migración en la que gran parte de los habitantes de Santo Domingo de los Tsáchilas viven, ya que estos emigran de la población rural que conforma las diferentes parroquias de esta provincia aumentando el consumo de dichos productos dándonos una **oportunidad** del mercado actual.

Santo Domingo es un punto de enlace territorial o by pass entre Quito, Guayaquil, Portoviejo, Chone, Esmeraldas, Manta, Ambato, Quevedo y otras ciudades importantes, por lo que convierte a la urbe en un puerto terrestre de intercambio comercial entre sierra y costa. La ciudad es el centro político-administrativo de la provincia y uno de los principales del país. Alberga grandes organismos culturales, financieros, administrativos y comerciales. Está dividida en siete parroquias urbanas, las cuales se subdividen en barrios.

Fuerzas del Porter

- **El poder de negociación de los consumidores.**

Se reitera el hecho que se cuenta con una base codificada de clientes que se han mantenido fieles a la empresa y marca durante su trayectoria en base a la calidad de sus productos y servicios.

El tiempo en que se atiende a los clientes es relativamente corto (8 minutos) debido a lo que estos se sienten básicamente bien atendidos ya que el Pre vendedor se encarga del mantenimiento y rotación de los productos del

mismo en el punto de venta. Por lo cual es una **oportunidad** de segmentar el mercado y creación de nuevos clientes q no constan en el maestro de clientes.

- **El poder de negociación de los proveedores.**

Teniendo en cuenta el poder de los proveedores para Tesalia, algunos de sus principales como son los fletes para la distribución logística de sus productos, y que finalmente en 2012 tiene una negociación con un operador logístico q se encarga de toda la distribución

Y así minimizar los gastos y mantenimiento de camiones internos de la agencia

Haciendo con ello, que él pueda acomodar sus precios finales con los canales de distribución y poder competir en precio con su principal competidor que Coca Cola, que ha encaminado sus esfuerzos para igual a su competidora.

Siendo así se ve como una **oportunidad** en el mercado ya que nos da la tranquilidad de poder vender más y lograr expandirse territorialmente ya que se fleta otro carro para dicha entrega lo cual se gestiona por parte operador logístico

- **Amenaza de nuevos entrantes**

Actualmente la industria refresquera enfrenta el reto de que sus consumidores están teniendo un notable cambio de gustos y preferencias. Esencialmente que están dejando de consumir el refresco de Cola, habiendo un notable crecimiento en sustitutos del producto como los son jugos, aguas, te y bebidas isotónicas.

Por esto mismo la amenaza de nuevos competidores en el ámbito primordial que es la venta de bebidas carbonatas de sabor cola, no es una amenaza para el mercado que ya tiene posicionado a nivel mundial. Los principales puntos a que refiere Porter en la amenaza de nuevo competidores, podemos hacer referencia a lo siguiente barrera a La entrada del Mercado

La principal barrera que tiene un nuevo competidor en la industria refresquera de sabor cola y agua natural es la economía de escalas que tiene ya establecido tesalia, la cual obliga a los nuevos posibles competidores a entrar con una pequeña escala, originando que ellos tengan un costo unitario más alto.

Dándonos así la **oportunidad** de abarcar más territorio en el mercado.

La diferenciación del producto: Tesalia tiene la marca más reconocida del Ecuador respecto a bebidas de aguas con gas y sin gas, la cual resulta demasiado complicado el robo de consumidores, por la trayectoria y lealtad que tiene los productos de tesalia.

Aquí es el punto fundamental sobre el análisis de estrategia para Coca Cola, ya que su producto estrella, aún sigue siendo su bebida carbonada sabor Cola, pero poco a poco como pasa el tiempo los consumidores que ha tenido por años leales a su producto están cambiando de gustos y preferencias. Así que analizare a más detalle la estrategia para generar más rentabilidad en el punto referente a los sustitutos del producto.

- **Amenaza de productos sustitutos**

En la actualidad la diferentes maneras de difundir o comunicar un producto es más fácil ya que se cuenta con el factor tecnológico como el internet por ende las personas están más enteradas de los productos nuevos y siembre buscan los productos saludables y bajos en calorías.

Lo que ha originado que las ventas de algunos productos de bebidas carbonatas sabor cola y energizantes se desaceleren y tenga auge la venta de estos productos saludables y con menores calorías, a las cuales les llamado como los sustitutos de la bebida carbonatada sabor cola siendo una **oportunidad** para Tesalia ya q cuenta con su materia prima natural (GUITIG) la cual es saludable y bajo en calorías.

- **Rivalidad entre competidores**

Obviamente como lo hemos revisado la competencia ha sido feroz en la industria refresquera en su bebida carbonatada sabor cola, que

efectivamente está dominada por dos grandes competidores, controladores de esta industria, Coca Cola y Tesalia, los cuales tienen repartido el mercado de esta bebida, así que aunque está concentrada esta industria en tan solo estas 2 empresas, la competencia ha sido feroz, pero primordialmente en la diversificación de sus productos.

Esto no es un punto favorable para tesalia ya que el producto estrella no es las gaseosa carbonatadas sabor a cola sino el agua mineral Guitig la cual sigue siendo la punta de lanza para adentrando a los puntos de ventas los demás ítem y poder posicionar Pepsi cola que es la marca que es internacional y la cual inyecta el capital a Tesalia.

Teniendo así esta parte como **amenaza** ya que Pepsi Cola aún sigue siendo la segunda opción de compra

Otras empresas relevantes que están orientadas a la misma comercialización de productos son:

- **BIG COLA**
- **ORANGINE**
- **FRUIT**
- **BARILITOS OK**

Siendo de muy poca participación en los puntos de venta pero son de bastante cuidado por el ticket promedio de los compradores de bebidas

Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) se elabora considerando las oportunidades y amenazas para la empresa, estas permitirán resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva dentro del sector, y que inciden en la actividad de la empresa Tesalia

Matriz EFE

GRAFICO N° 15

OPORTUNIDADES	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
· Migración	Social	0,15	4	0,60
· Negociación de los Consumidores.	F. Porter	0,15	3	0,45
· Economía estable	Económica	0,15	4	0,60
· Aumentos de Empresa en la ciudad	F. porter	0,15	3	0,45
· Incursión de nuevos productos y servicios.	F. Porter	0,15	3	0,45
AMENAZAS		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
· Campaña de semaforización de productos	Política	0,05	1	0,05
· Política arancelaria cambiante.	Económica	0,05	2	0,10
· Rivalidad entre competidores.	F. Porter	0,05	2	0,10
· Desastres Naturales	Social	0,05	2	0,10
· Desempleo	Social	0,05	1	0,05
TOTAL		1,00		2,95

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

El total ponderado de 2,95 es mayor a la media de 2,50; por lo tanto se está aprovechando las oportunidades y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas. Sobre todo, se planea la introducción de un plan estratégico que afianzará la imagen institucional en los clientes.

Sustentación de los factores externos

Oportunidades

- **Migración** .- Santo Domingo por ser la tercera ciudad con mayor índice de población el consumo es los productos de tesalia es mayor pero a esto se suma la población flotante que es la que pasa por la ciudad si bien se conoce que para ir a la sierra desde la costa la mayoría de transportistas o personas terceros pasan por Santo Domingo y viceversa dándonos así el mayor índice de comercialización sin contar la población rural que es la que sale de los recintos o parroquias aledañas una vez a la semana a realizar las compras de consumo masivo dicha situación es aprovechada por Tesalia para incrementar las ventas.

Según los datos del último censo, el número de migrantes de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas representó el 40% del total de migrantes de la Región 4 y el 3% de personas que dejaron el país a nivel nacional que equivalen a 10.776 personas.

Así mismo Santo Domingo de los Tsáchilas, de acuerdo a los datos del Banco Central, aportó con 52,7 millones de remesas en el 2009 aportando el 43% en la región.

- **Negociación de los consumidores.-** Dado que Tesalia Cuenta con una base de clientes con su debida información comercial nos da la apertura de crear nuevos clientes que se aperturan como se vaya incrementando el mercado.
- **Economía estable.-** la economía ecuatoriana en el tercer trimestre del 2014 creció el 4.9%, mientras en el primer trimestre el crecimiento económico del Ecuador fue del 3.4% y en el segundo trimestre del 2015 del 3.8%.

“Bienvenida la inversión extranjera como la que ha anunciado la transnacional CBC (CORPORACION DE BEBIDAS DEL CARIBE), aunque algunos opositores quieren que esa inversión llegue como antes, es decir sin pagar impuestos, atentando a la naturaleza, pagando salarios bajos a nuestros trabajadores y, sobre todo, sometiendo el país a los intereses de los inversionistas nacionales y extranjeros. Todo inversionista que quiera traer sus capitales al Ecuador debe respetar las cuatro éticas: ética con los trabajadores (salarios dignos), la ética con el Estado (pago de impuestos), la ética con los consumidores y la ética con la naturaleza.

- **Aumento de empresas en la ciudad.-** En el ámbito de bebidas se ve el aumento de empresas locales en Santo Domingo las cuales comercializan productos parecidos a los de tesalia, pero estos no cuentan con los estándares de calidad que garantizan la satisfacción del cliente.
- **Inclusión de nuevos productos y servicios.-** La gran ventaja de Tesalia es la fidelidad del cliente a la marca por lo q se observa en el mercado la compra de productos sustitutos como por ejemplo GUTIG – IMPERIAL la compra se realiza de estos productos pero la ventaja es la rotación de los mismos y la recompra es de 0 en muchos de los casos.

Amenazas

- **Campaña de semaforización de productos de consumo masivo por parte de políticas alimenticias del país.** El país está lanzando una campaña para concientizar a la población a consumir menos alimentos con alto porcentaje de azúcar , grasa y sal .Por lo cual afecta directamente a la empresa ya que Tesalia es productora y comercializadora de productos que contienen en su mayoría azúcares como por ejemplo los néctares , jugos ,gaseosas y energizantes.
- **Política arancelaria cambiante-** En el Ecuador un total de 824 items experimentaron una subida del arancel. De estos, los aumentos más importantes tiene que ver con la creación de dos nuevos niveles de

arancel que antes no teníamos; me refiero a los niveles del 25% y 30 %, que fueron creados con el objeto de aumentar la protección a la producción nacional en los casos de existencia de la misma, hasta un techo límite dado por el arancel que Ecuador consolidó en la Organización Mundial de Comercio, en oportunidad de su adhesión. Este aumento se hizo también para compensar el costo fiscal de las reformas, encareciendo la importación de algunos productos de consumo inmediato o de consumo duradero, especialmente si revestían la característica de ser costosos o no indispensables para la economía.

- **Rivalidad entre Competidores.-** La rivalidad de que se lleva entre Pepsi y Coca Cola es histórico pero Coca cola lleva la ventaja en este sector de bebidas gaseosas sabor a cola ya que Pepsi sigue siendo la segunda opción de compra en el punto de venta
- **Desastres Naturales.-** La accesibilidad por parte de la fuerza de ventas (pre vendedor) es fácil que lleguen al punto de venta de forma sencilla a pie pero en el caso de la entrega es más difícil porque el camión es grande y hay vías inaccesibles para este transporte además de estar en una zona de deslaves donde hay días que se obstaculizan las vías de acceso y es imposible la entrega de lo pre vendido.

- **Desempleos.-** El desempleo es un factor impredecible por las políticas cambiantes de cada uno de los empleadores y del país por lo cual nos afecta ya que sin empleo no hay dinero para el consumo y los productos no rotan en los sectores más afectados que en su mayoría son populares.

ANÁLISIS INTERNO

Entrevista realizada al Jefe de Venta

1.- ¿Desde cuándo funciona la Agencia Tesalia en Santo Domingo?

El jefe de ventas entrevistado manifestó que la agencia lleva en funcionamiento alrededor de 10 años en Santo Domingo ya que anteriormente se tenía un distribuidor.

2.-¿Qué productos ofrece tesalia?

El jefe de ventas entrevistado menciona que la empresa tiene un amplio portafolio de productos y los menciona a continuación

- PEPSI
- GUITIG
- 220V
- TESALIA
- TROPICAL
- MANZANA
- PURE WATER
- ROCKSTAR
- DELI
- GATORADE

- SEVEN _ QUINTUPLES
- MAS
- LIPTON TE
- NECTAR PETTIT
- NECTAR JUGAZO

3.-¿Qué servicios ofrece la Agencia de Tesalia?

El jefe de ventas entrevistado menciona servicio de preventa y entrega en el punto de venta del producto

4.- ¿Quiénes son los principales clientes para Tesalia?

El jefe de ventas entrevistado menciona que los clientes principales son las tiendas, lugares recreativos, restaurantes y lugares donde se comercializa consumo masivo

5.- ¿Los productos que comercializa Tesalia son exclusivos?

El Jefe de ventas entrevistado menciona que la mayoría de productos son producidos por tesalia solo en el caso de Gatorade y Pepsi traen el concentrado de EE.UU.

6.- ¿Los precios de los productos de tesalia son accesibles?

El jefe de ventas supo mencionar que los precios son accesibles y además se venden no solo por paquetes enteros sino que también por unidades.

7.- ¿La empresa Tesalia ofrece promociones con el producto?

El jefe de ventas entrevistado menciona que solo se aplican descuentos para mayoristas en compras elevadas que les dan volumen de ventas.

8.- ¿El personal a cargo tiene claras las funciones que lleva su cargo?

El jefe de ventas entrevistado menciona que cada uno de sus colaboradores se les ha informado de sus funciones en el momento de selección de personal

9.- ¿La infraestructura de la agencia Tesalia es la adecuada para cubrir las necesidades de la empresa?

El jefe de ventas entrevistado menciona que cada agencia esta estandarizada y son de las mismas proporciones de terreno para la maniobras de camiones y el stock de producto en bodega debe de ser 5 días en piso.

10.- ¿Con qué periodicidad se les brinda capacitación e integración al personal?

El jefe de ventas entrevistado menciona que las capacitaciones propiamente dichas no se realizan en la empresa sin embargo siempre han estado recibiendo charlas motivacionales para la fuerza de ventas y entrega

Y en relación a la integración del personal menciona que no se realiza ningún evento que no vaya en lo que respecta a lo laboral.

.Encuesta realizada a los clientes principales de tesalia

Encuesta:

1. ¿Según su criterio existe un alto número de clientes regulares?

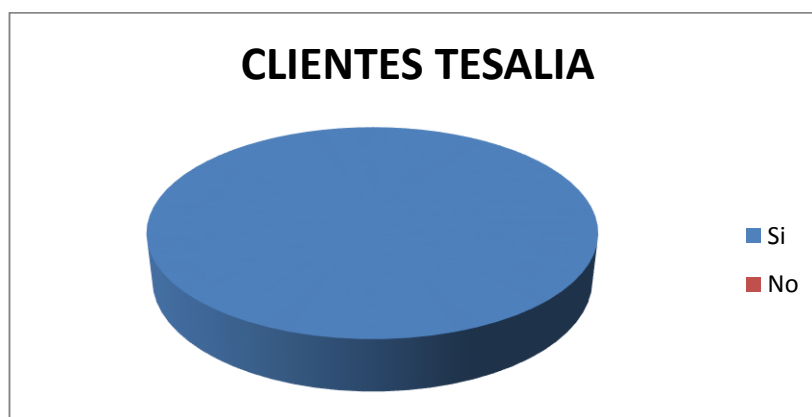
Cuadro No. 2: Existencia de clientes regulares

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	356	100
No	0	0
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 16 clientes tesalia



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Con respecto a la existencia de clientes regulares, el 100% de los encuestados indicaron que TESALIA sí cuenta con una cartera de clientes regulares.

Los clientes fijos constituyen un activo importante para cualquier tipo de organización y en muchos de los casos también suelen efectuar publicidad no pagada.

2.¿Según su criterio cuales son los productos más solicitados?

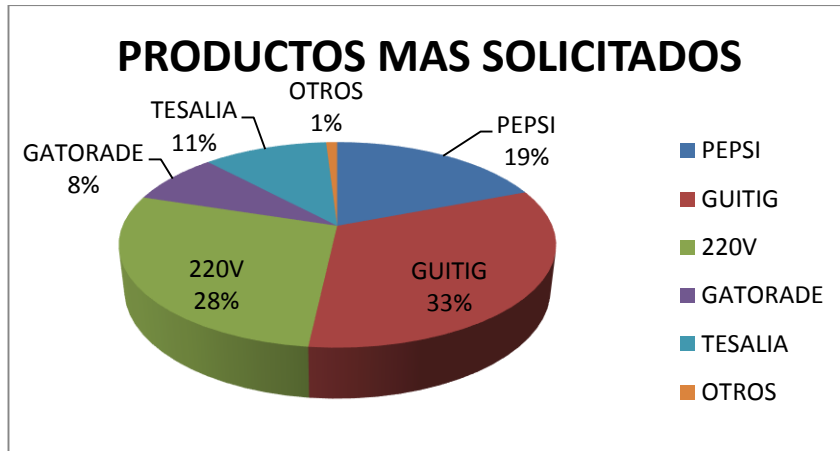
Cuadro No. 3: productos más solicitados

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
PEPSI	68	19
GUITIG	117	33
220V	100	28
GATORADE	20	8
TESALIA	39	11
OTROS	36	1
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 17 Producto más solicitados



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En función a los productos más solicitados, el 33% de los encuestados manifestaron que es GUITIG y el 28% respondieron que es el 220V el 19% menciono PEPSI, el 11% TESALIA agua pura el 8% GATORADE y el 1% restante mencionó otros

Pese a existir una alta variedad de productos que se oferta TESALIA el nicho que más se debe considerar como fuente constante de ingresos para la empresa es el de GUITIG, debido a que este es el que más acogida tiene.

3. ¿Cómo califica usted la atención al cliente que se brinda la empresa TESALIA?

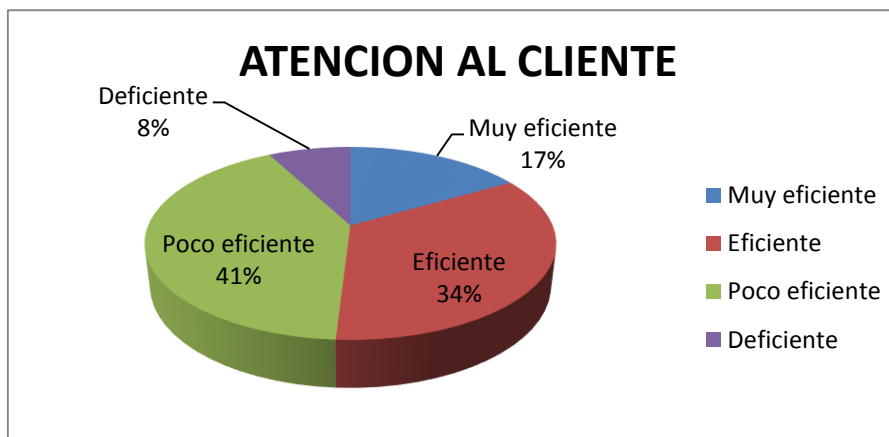
Cuadro No. 4: Opinión sobre la atención al cliente

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Muy eficiente	61	17
Eficiente	121	34
Poco eficiente	146	41
Deficiente	28	8
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 18 Atención al cliente



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En relación a la opinión sobre la atención al cliente, el 41% de los encuestados indicaron que es poco eficiente, el 34% expresó que es eficiente, el 17% muy eficiente y el 8% deficiente

Los clientes son el pilar de ser de toda organización y el personal que labore en ella debe concientizarse de la importancia en brindar un buen servicio, con agilidad y eficiencia.

4. En su opinión la distribución de nuestros productos es?

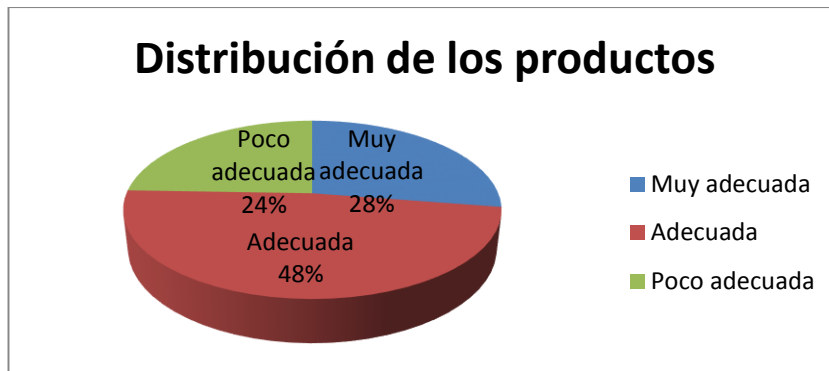
Cuadro No. 5: Opinión sobre la distribución física del local

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Muy adecuada	96	27
Adecuada	171	48
Poco adecuada	85	24
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 19 distribución de los productos



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Considerando la opinión sobre la distribución física de los productos desde la agencia hasta el punto de venta, el 28% de los encuestados manifestaron que es muy adecuada pero el 48% es la adecuada y el 24% restante poco adecuada

Para lograr la satisfacción de los clientes el operador logístico aporta con el servicio y la distribución de los productos a su destino deben estar acordes a los requerimientos de tal forma que se pueda brindar el servicio y atención de calidad.

5. Como considera la aptitud del prevendedor?

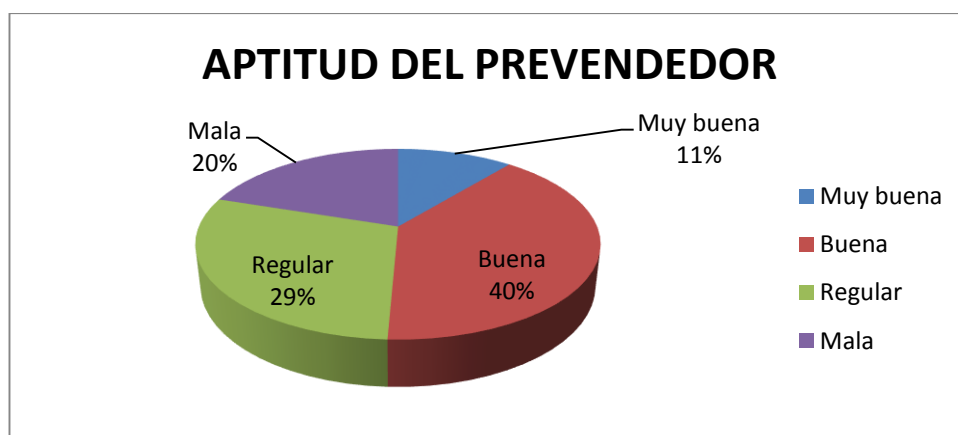
Cuadro N° 6 : Aptitud del vendedor

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Muy buena	39	11
Buena	142	40
Regular	103	29
Mala	72	20
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 20 Aptitud del pre vendedor



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Con respecto a la aptitud del pre vendedor el 11% comentó que es muy buena, el 40% buena, el 29% regular y el 20% restante mala.

Resumiendo el factor a enfocarnos que sería la aptitud al trabajar en los puntos de venta

6. ¿TESALIA ha implementado promociones en su accionar empresarial?

Cuadro No. 7: Implementación de promociones

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	0	0
No	356	100
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 21 Implementación de promociones



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Con respecto a la implementación de las promociones, el 100% de los encuestados manifestaron que TESALIA no las aplica.

Ese es el origen del poco crecimiento en el mercado, la falta de utilización de estrategias y técnicas científicas para contribuir al posicionamiento en el mercado y la difusión de los productos y servicios.

7. ¿Al ser cliente de TESALIA qué piensa sobre la calidad del producto?

Cuadro No. 8: Opinión sobre la calidad de los productos

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Buena calidad de productos	356	100
Mala calidad de productos	0	0
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N°22 Calidad de los productos



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Con respecto a la opinión sobre la calidad de los productos en TESALIA, el 100% de los encuestados considera que es de buena calidad.

La calidad en los productos o servicios que una organización genera al mercado es el reflejo de su orientación y eficiencia.

8. ¿Conoce Ud. La fecha de vencimiento de los productos de TESALIA?

Cuadro No. 9: Fecha de los productos

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Conocimiento de fecha de vencimiento	103	29
Desconocimiento de la fecha de vencimiento	253	71
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 23 Fechas de vencimiento



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En función a la fecha de vencimiento de los productos, el 71% indica que no la conocen en virtud de que todos los productos son frescos y el 29% reconoce que existe una fecha de vencimiento de los mismos.

Se reitera que al ser productos de origen alimenticio la fecha de elaboración y vencimiento son fundamentales para que el cliente acceda a adquirirlos.

9. ¿Qué le parece los precios de los productos de TESALIA

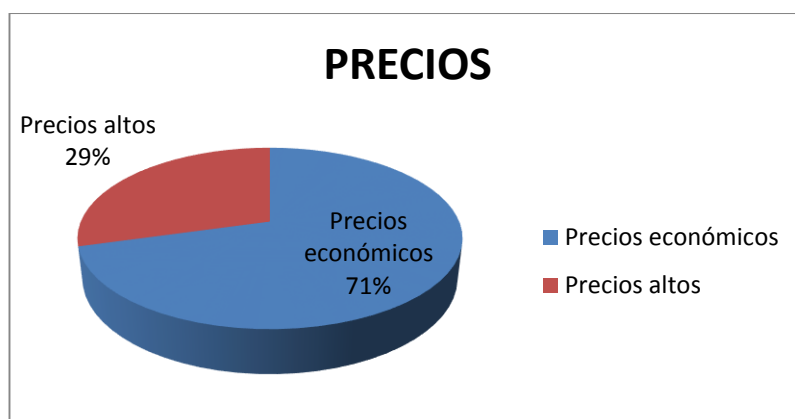
Cuadro No. 10: Opinión sobre los precios

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Precios económicos	253	71
Precios altos	103	29
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 24 Precios



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En lo concerniente a la opinión sobre los precios de los productos, el 71% manifiesta que son económicos y el 29% expone que le parecen precios altos.

Tesalia es un empresa que se rige a la oferta y demanda, en base a ello han establecido sus precios, claro está también considerando los costos y su utilidad.

10 .Le gusta el sabor de los productos que venden TESALIA?

Cuadro No. 11: Opinión sobre el sabor

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	328	92
No	28	8
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 25 Sabores de los productos



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 92% de los encuestados indicaron que los productos de TESALIA tiene un buen sabor y un 8% lo contrario

El buen sabor es una característica que las empresas por cada formulación de sabores de cada bebida.

11. ¿Le gusta la presentación de los productos de TESALIA?

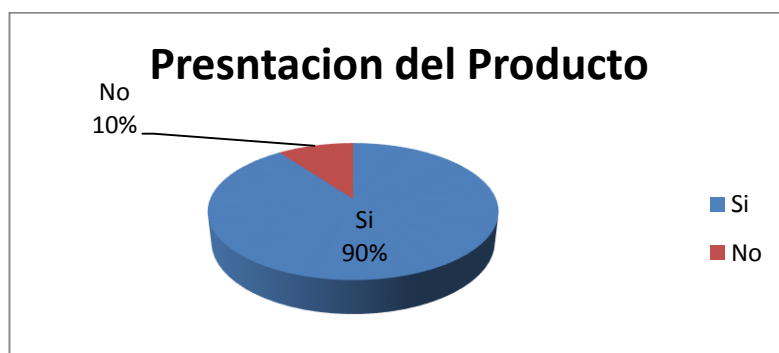
Cuadro No. 12: Opinión sobre la presentación de los productos

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	320	90
No	36	10
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N°26 presentación de los productos



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Con respecto a la opinión sobre la presentación de los productos de TESALIA, el 90% de los encuestados considera que tiene una buena presentación y el 10% no considera que tenga una buena presentación

La venta se realiza en muchos de los casos por cómo se visualiza un producto o servicio, razón por la cual es imprescindible cuidar de todos los aspectos sobre la presentación.

12. ¿Le agradecería recibir por parte de TESALIA promociones?

Cuadro No. 13: Deseo de recibir promociones

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	356	100
No	0	0
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N°27 Promociones



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En vista de que si desearían recibir promociones por parte de TESALIA, el 100% expresó que sí.

La promoción es una herramienta eficiente de mercadeo que generalmente contribuye a atraer clientes razón por la cual se debe implementar en las organizaciones

13 ¿Qué preferiría recibir como promoción en TESALIA?

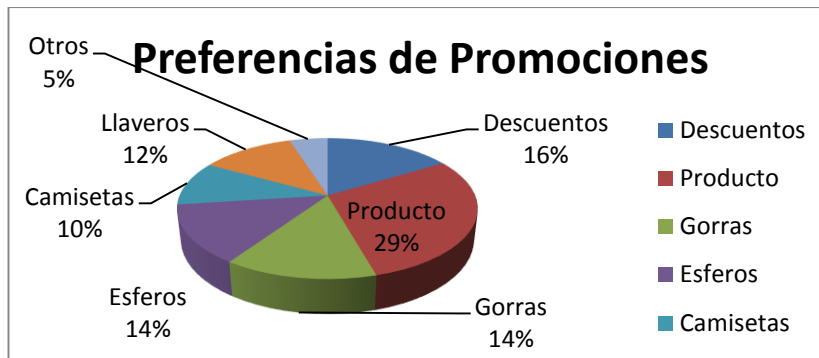
Cuadro No. 14: Preferencia en el tipo de promociones

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Descuentos	57	16
Producto	103	29
Gorras	50	14
Esferos	46	13
Camisetas	36	10
Llaveros	44	12
Otros	18	5
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 28 Tipo de promociones



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Considerando el tipo de promociones que prefiere recibir, el 29% de los encuestados expresó que es producto, el 16% descuentos, el 14% esferos y gorras, el 12% llaveros, el 10% camisetas y el 5% otros

Las promociones forman parte de las estrategias para atraer clientes y fidelizarlos con la empresa ya que si se utilizan adecuadamente se logra hacer parte de la organización al cliente.

14 ¿Ud ha visto una publicidad de TESALIA ?

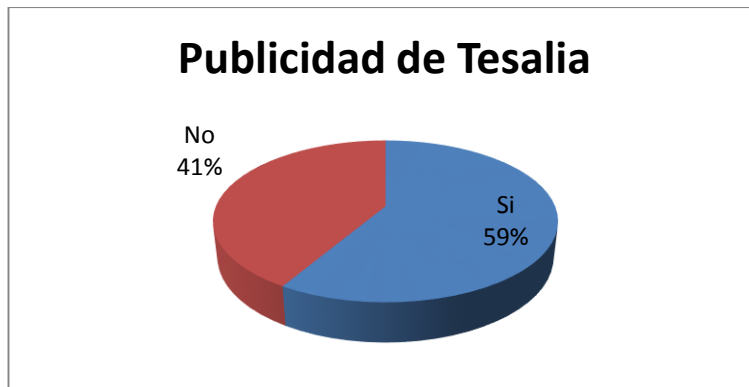
Cuadro No. 15: publicidad de TESALIA

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	210	59
No	146	41
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 29 publicidad



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En vista de que el 59% de los encuestados ha visto una publicidad de tesalia y el 41% expresó que no se tiene un punto fuerte por parte

La publicidad es una herramienta que ayuda con la rotación de un producto en un mercado sectorial.

15 ¿Qué le parece la publicidad que realiza TESALIA?

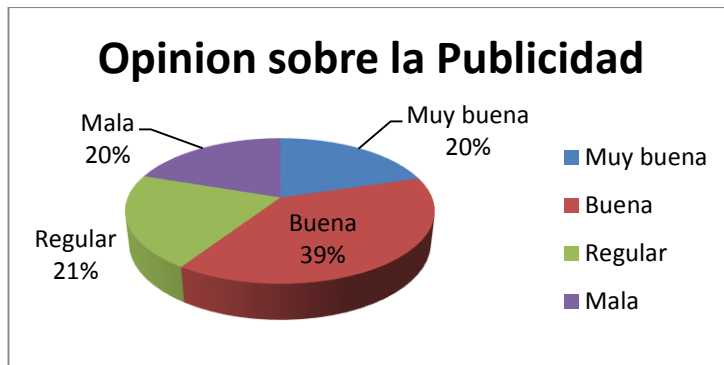
Cuadro N° 16: Opinión sobre la publicidad

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Muy buena	71	20
Buena	139	39
Regular	75	21
Mala	71	20
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Grafico N° 30 Opinión sobre la publicidad



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 20% de los encuestados mencionaron que es muy buena la publicidad de TESALIA el 39% que es buena, el 21% es regular y el 20% mala.

FICHA DE OBSERVACIÓN

Clientela selecta a la que le agrada el servicio y prefiere los productos.

Distribución de los productos adecuada desde la agencia hasta el punto de venta

No se presenta implementación de promociones en la compra de productos.

Desconocimiento de las fechas de vencimiento de productos en los puntos de ventas

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Un paso resumido para efectuar una evaluación interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento contribuye a formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas como también las debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, además ofrece una base para identificar y valorar las relaciones entre dichas áreas. Para la elaboración de la matriz se consideraron los aspectos a nivel interno que se logró establecer mediante el estudio de campo en las encuestas y entrevista.

Cuadro N° 17 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	ORIGEN	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
· Amplio portafolio de productos	Gama de productos (preg. 1 al Jefe de ventas y preg. 7 cliente)	0,10	4	0,40
· Infraestructura amplia para el manejo de productos en bodega y patio de maniobras.	Infraestructura de la agencia (pregunta 9 al Jefe de ventas)	0,15	3	0,45
· Experiencia en el mercado.	Tiempo en la actividad económica (pregunta 1 al Jefe de ventas)	0,15	3	0,45
· Accesibilidad de precios de los productos y servicios.	Variedad en productos y servicios (pregunta 6 al Jefe de ventas y 9 al cliente)	0,15	4	0,60
· Exclusividad de la gama de productos.	Exclusividad (pregunta 6 al Jefe de ventas)	0,15	3	0,45
DEBILIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
· Centralización de funciones.	Diseño funcional (pregunta 8 al Jefe de ventas)	0,10	1	0,10
· Caducidad de los productos en los puntos de ventas.	Calidad perecedera de los productos (pregunta 8 al cliente)	0,05	2	0,10
· Personal no capacitado.	Capacitación (pregunta 10 al Jefe de ventas)	0,05	2	0,10
· Bajo aprovechamiento de la publicidad.	Promoción y Publicidad (preg. 14 y preg. 15 Cliente)	0,05	2	0,10
· No implementación de promociones.	Implementación de promociones (pregunta 6 al Cliente)	0,05	2	0,10
TOTAL		1,00		2,85

FUENTE: Análisis Interno

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

El total ponderado de 2,85 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media, es decir aprovecha las fortalezas y estas vienen a contrarrestar las debilidades que tiene la organización.

En especial la posibilidad de capacitar a los empleados y expandirse más para obtener los logros en los presupuestos mensuales de la agencia y aplicarse el plan estratégico como herramienta de mercadeo.

Sustentación de los factores internos

- **Fortalezas**

Amplio portafolio de productos

Tesalia cuenta con un amplio portafolio de productos trabajan con alrededor de 16 marcas con una serie de 52 formatos que da al cliente la oportunidad al cliente de escoger el formato que más rentabilidad y rotación tiene en el sector que se encuentra.

Infraestructura de Tesalia

Tesalia cuenta con el espacio para embodegar los productos para evitar el maltrato de los empaques y que los camiones puedan maniobrar para su llenado y su respectiva distribución de forma adecuada.

Experiencia en el mercado

Al trabajar en el mercado por más de 10 años en Santo Domingo como agencia directa de Tesalia se ha podido ir ganando experiencia en el mercado y ajustándose a los altos estándares tanto del cliente como de los organismos de control local, también el personal que labora en la organización también han tenido experiencia en cada una de las áreas en las que se desempeñan, siendo una contribución para

Accesibilidad de precios y servicios

La empresa Tesalia cuenta con una gama de producto y formatos los cuales son accesibles en precio tanto al detallista y como al consumidor. Aprovechándola para irse adaptando a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Exclusividad de la gama de productos

Tesalia cuenta con una gama exclusiva de productos que son líderes en el mercado y solo lo comercializa Tesalia como una empresa directa hacia los clientes y consumidores.

- **Oportunidades**

Centralización de funciones

A nivel de ventas si se mantiene una centralización de funciones debido a que está manejada íntegramente por sus vendedores que son los que están en el mercado y son ellos los que toman las decisiones y las ejecutan en cada punto de venta, a nivel operativo existe un poco menos de centralización ya que cada quien conoce sus funciones y desarrolla sus actividades pero siempre con el control del operador logístico.

Caducidad de productos

Los productos de Tesalia cuentan con un periodo de caducidad de 3 meses en bebidas gaseosas y 6 meses en el tema de jugos y néctares por lo cual son productos alimenticios que van directos al consumo y no se pueden vender productos caducados en los puntos de venta dictado por el ministerio de salud.

Personal no capacitado y sin integración

El personal que labora en Tesalia se encuentra preparado para desempeñar la función que realiza, pero no actualiza su preparación, tan sólo se efectúan charlas motivacionales realizadas por el Jefe de ventas.

Ademas de no contar con una integración básica entre compañeros ya que no existe un personal de planta en el área de talento humano que pueda desempeñar dichas eventualidades de clima laboral

Bajo aprovechamiento de la publicidad

Al no apoyarse en fundamentos científicos, tampoco aplican herramientas de marketing ya que ya se ha ganado una cartera de clientes alta y según el Jefe de ventas no se lleva un foco en publicidad por la variedad de productos.

Implementación de promociones

Tesalia no cuenta con un calendario de promociones ya que se maneja con descuentos directos a los mayoristas y no se toma en cuenta los clientes de cobertura.

MATRIZ FODA

Cuadro N° 18 Análisis FODA

FORTALEZAS:
· Amplio portafolio de productos
· Infraestructura amplia para el manejo de productos en bodega y patio de maniobras.
· Experiencia en el mercado.
· Accesibilidad de precios de los productos y servicios.
· Exclusividad de la gama de productos.
DEBILIDADES:
· Centralización de funciones.
· Caducidad de los productos en los puntos de ventas.
· Personal no capacitado y no integrado
· Bajo aprovechamiento de la publicidad.
· No implementación de promociones.
OPORTUNIDADES:
· Migración
· Negociación de los Consumidores.
· Economía Estable
· Aumentos de Empresa en la ciudad
· Incursión de nuevos productos y servicios.
AMENAZAS:
· Campaña de semaforización de producto.
· Política arancelaria cambiante
· Rivalidad entre competidores.
· Desastres Naturales
· Desempleo

Cuadro N° 19 MATRIZ DE ALTO IMPACTO

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ANÁLISIS INTERNO	F1 Amplio portafolio de productos
ANÁLISIS EXTERNO	F2 Infraestructura amplia para el manejo de productos en bodega y patio de maniobras.	D2 Caducidad de los productos en los puntos de ventas.	
	F3 Experiencia en el mercado.	D3 Personal no capacitado y sin integración	
	F4 Accesibilidad de precios de los productos y servicios.	D4 Bajo aprovechamiento de la publicidad.	
	F5 Exclusividad de la gama de productos.	D5 No implementación de promociones.	
OPORTUNIDADES	FO	DO	
O1 Migración	F4-O5-O3: Determinar un plan de POST VENTA y expansión a otros tipos de clientes en el mercado de tal forma que se incrementen las ventas en base a la mejora en la atención al cliente.	D4-O5: Definir un plan de publicidad con los principales productos apoyándonos POP y en los medios de comunicación.	
O2 Negociación de los Consumidores.			
O3 Economía estable			
O4 Aumentos de Empresa en la ciudad			
O5 Incursión de nuevos productos y servicios.			
AMENAZAS	FA	DA	
A1 Campaña de semaforización de productos.	F3-F4-F5-A3: Monitorear el mercado para actualizar permanentemente las necesidades y requerimientos de los clientes para posicionarse en el mercado liderando el sector de bebidas con la satisfacción de las necesidades a los clientes	D2-D3-A3: Establecer un cronograma de capacitación al personal de ventas de Tesalia para optimizar su desempeño y brindar una atención al cliente más adecuada ver anexo 5. Además de solicitar la participación de un analista de RRHH una vez al mes por eventualidades de clima laboral	
A2 Política arancelaria cambiante.			
A3 Rivalidad entre competidores.			
A4 Desastres Naturales			
A5 Desempleo			

FUENTE: Análisis Interno y Externo **ELABORADO POR:** Geovanny Ochoa

g. DISCUSIÓN

Desarrollo de un Plan Estratégico

Se fija que en TESALIA se puede aplicar el plan estratégico, para lo cual es preciso definir de ciertos aspectos como el establecimiento del direccionamiento estratégico y el desarrollo de la propuesta.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Filosofía Empresarial

Misión

Somos gente competitiva que crea relaciones sólidas con nuestros clientes y consumidores logrando así garantizar el servicio y calidad del producto a través de las mejores propuestas de valor.

Visión

Ser la mejor compañía operadora de bebidas del Ecuador consolidando la marca a los largo de los primeros 10 años dejando huella en la mente del consumidor en los lugares donde se opera.

Valores Corporativo

La cultura organizacional está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento del negocio. Los integrantes de TESALIA

deben interiorizar estos valores y los practicarlos para interactuar en los contextos en que se desenvuelven.

- *Soñar en grande*
- *Somos dueños*
- *Gente excelente*
- *Integridad*
- *Gestión*

Políticas Internas

Tesalia por considerarse sé cómo una empresa grande su influencia abarca a todas la agencias con sus políticas internas y su reglamento interno por lo cual su modificación es nula.

Políticas de pago

- El monto correspondiente su pedido primeramente es cancelado en efectivo al recibir el producto.
- Se aceptara cheques dependiendo el monto y la negociación directa con el jefe de ventas de la agencia

Normas

Dentro y fuera de la empresa los trabajadores deben:

- Cuidar y mantener la higiene personal además de portar su uniforme y credencial correspondiente.
- Respetar el horario de jornada laboral.
- Cumplir fielmente las instrucciones y órdenes impartidas por los superiores.
- Fomentar el compañerismo al interior de la empresa.
- Está terminantemente prohibido asistir al trabajo en estado etílico o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.
- Usar, cuidar y mantener en buen estado las herramientas y equipos.
- Tratar a los clientes con respeto, amabilidad y cortesía.
- No se puede utilizar la razón social de la empresa en actos ilegales.

MODELO DE PLAN ESTRATEGICO

Resumen Ejecutivo

Tesalia elige por la utilización de estrategias innovativas y eficaces para lograr un posicionamiento en el mercado de bebidas no alcohólicas en la ciudad de Santo Domingo.

Para alcanzar este propósito, es imperativo la forma en que se presentan las variables en el estudio como son: segmento de mercado al que se pretende llegar, tipo de clientes ya sean actuales o potenciales; disposición de productos/servicios que atraigan en mayor medida a los consumidores;

proporcionar los canales de ventas más adecuados; definir los medios para la difusión de los productos y servicios de Tesalia, entre otros.

Tesalia al implementar métodos y herramientas para su propósito tendrá que contemplar el entorno y los requerimientos de los usuarios de tal forma que se sientan atraídos.

- **Determinación de los Objetivo Estratégicos**

- ✓ **Problema**

Pese a que Tesalia agencia Santo Domingo tiene una larga trayectoria en el mercado de bebidas no ha logrado alcanzar el liderazgo y posicionamiento que debería tener en la provincia, esto fruto de no emplear técnicas ni instrumentos científicos en su accionar tanto a nivel administrativo, operativo y de mercado. Es por tal situación que se torna imprescindible diseñar un plan estratégico en esta organización.

Objetivos Estratégicos

✓ Objetivo No. 1

Lograr la diferenciación de los servicios que Tesalia ofrece a sus clientes transmitiéndolo por medio de la capacitación a su personal para el accionar el efecto pos venta.

✓ Objetivo No. 2

Aprovechar las diferentes herramientas publicitarias y poner en marcha un calendario de pop.

✓ Objetivo No. 3

Lograr un posicionamiento en el mercado liderando el sector de bebidas en la provincia de Santo Domingo de lo Tsáchilas.

✓ Objetivo No. 4

Motivar al personal en la empresa, de tal forma que sientan estar premiados por la calidad y eficiencia del mismo y la intervención del departamento de RRHH para mejorar el clima laboral

DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1

Lograr la diferenciación de los servicios que Tesalia ofrece a sus clientes trasmitiéndolo por medio de la capacitación a su personal para el accionar el efecto pos venta.

1. PROBLEMA

La alta competitividad existente en la actividad de venta de bebidas hace que sea difícil que se diferencien los productos y servicios de uno a otro vendedor, razón por la cual no se logra alcanzar el liderazgo en el sector.

2. META

Lograr que los clientes diferencien en un 25% los productos y servicios que ofrece Tesalia.

3. ESTRATEGIAS

- Realizar 2 capacitaciones semanales con temas específicos al personal para que brinden un servicio de pos venta con excelencia.
- Reforzar la importancia de la atención al cliente y la rotación del producto.

4. TÁCTICAS

- Definir los temas de capacitación.
- Identificar el capacitador para realizar el adiestramiento.
- Elaborar el cronograma de capacitación al personal.
- Determinar el lugar de capacitación.

5. ACTIVIDADES

- Incluir en las capacitaciones ejercicios para mejorar la atención al cliente.
- Estructurar grupos según las funciones del personal para ubicarlos en fechas específicas de capacitación.
- Verificar la conveniencia de cada posibilidad para llevar a cabo las capacitaciones.

6. RESPONSABLE

Coordinador de trade-marketing.

7. TIEMPO

Se lo efectuará de manera semanal de forma consecutiva.

8. COSTO

Las capacitaciones no tendrán ningún costo ya que el que las imparte será el Coordinador de Trade Marketing 2 veces por semana los miércoles (teóricos) y los días sábados (prácticos clínica de ventas) Ver anexo N° 5

9. RESULTADOS

- Optimizar el desempeño del personal dentro y fuera del punto de venta mediante una actualización de conocimientos.
- Lograr que el personal valore en su justa dimensión la importancia del cliente par Tesalia.

Cuadro No. 21: Resumen del Objetivo Estratégico No. 1

**Lograr la diferenciación de los productos y servicios que Tesalia ofrece a sus clientes
trasmitiéndolo por medio de la capacitación a su personal.**

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
La alta competitividad existente en la actividad de venta de bebidas hace que sea difícil que se diferencien los productos de uno a otro establecimiento, razón por la cual no se logra alcanzar el liderazgo en el sector	Lograr que los clientes diferencien en un 25% los productos y servicios que ofrece Tesalia.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar 2 capacitaciones semanales con temas específicos al personal para que brinden un servicio con excelencia. Reforzar la importancia de la atención al cliente y la rotación del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los temas de capacitación. Identificar el capacitador Elaborar el cronograma de capacitación al personal Determinar el lugar de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir en las capacitaciones ejercicios para mejorar la atención al cliente. Estructurar grupos según las funciones del personal para ubicarlos en fechas específicas de capacitación. Verificar la conveniencia de cada posibilidad para llevar a cabo las capacitaciones.
RESPONSABLE	COSTO	RESULTADOS		
Coordinador de Trade Marketing	\$00 semanales \$00 anuales	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el desempeño del personal dentro y fuera del punto de venta mediante una actualización de conocimientos. Lograr que el personal valore en su justa dimensión la importancia del cliente para Tesalia 		

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2

Aprovechar las diferentes herramientas publicitarias y poner en marcha un calendario de pop.

1. PROBLEMA

Al no realizarse esfuerzos en mercadeo efectivos, no se logra que los clientes potenciales conozcan los productos y servicios que Tesalia ofrece a los clientes por lo que muchos ni siquiera conocían de su existencia.

2. META

Logran en un 15% mejorar el reconocimiento visual de los productos de tesalia por parte del cliente

3. ESTRATEGIAS

- Realizar campañas de publicidad para difundir los productos y servicios de Tesalia.
- Crear un calendario de POP semanal

4. TÁCTICAS

- Aprovechar al vendedor para que elabore una campaña de publicidad para difundir los productos y servicios de Tesalia en el sector que labora.

- Definir los canales en los que se barajarían por parte Tesalia y sus productos.
- Aprovechar el POP enviado por el departamento de Marketing

5. ACTIVIDADES

- Realizar publicidad por medio de hojas volantes, trípticos y dípticos.
- Publicitar al negocio por los medio de comunicación masivos.
- Colocación de POP fuera y dentro del punto de venta.

6. RESPONSABLE

Coordinator de trade-marketing.

7. TIEMPO

- Los vendedores saldrán con el pop diario durante cada campaña de un producto.
- Se distribuyen trípticos de catálogos de productos
- Se realiza publicidad escrita en el Diario Centro y la Hora bimestralmente.
- Se respetara los días señalados en el calendario POP

8. COSTO

Cuadro No.22: Costo del Objetivo Estratégico No. 2

PERIODICIDAD	DETALLE		COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
1 por mes	1000 Hojas volantes, catálogo de productos	Anexo 7	\$500,00	\$6.000,00
2 veces por mes	Publicidad escrita (1diario más relevante) diario la Hora	Anexo 6	\$120,00	\$1440,00
TOTAL			\$ 620,00	\$ 7440,00

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

9. RESULTADOS

- Captar un mayor número de clientes y optimizar la compra por impulso
- Afianzar la imagen de los productos en la mente de los consumidores.

Cuadro No. 23: Resumen del Objetivo Estratégico No. 2

Aprovechar las diferentes herramientas de marketing, en especial la publicidad en los medios de mayor acogida de la provincia

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
Al no realizarse esfuerzos en mercadeo efectivos, no se logra que los clientes potenciales conozcan los productos y servicios que Tesalia ofrece a los clientes por lo que muchos ni siquiera conocían de su existencia.	Logran en un 15% mejorar el reconocimiento visual de los productos de tesalia por parte del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar campañas de publicidad para difundir los productos y servicios de Tesalia. Crear un calendario de POP semanal 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar al vendedor para que elabore una campaña de publicidad para difundir los productos y servicios de Tesalia en el sector que labora. Definir los canales en los que se barajarían por parte Tesalia y sus productos. Aprovechar el POP enviado por el departamento de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar publicidad por medio de hojas volantes, trípticos y dípticos. Publicitar al negocio por los medio de comunicación escrita diario la Hora Colocación de POP fuera y dentro del punto de venta.
RESPONSABLE	COSTO	RESULTADOS		
Coordinador de Trade Marketing	\$620.00 mensuales \$7440.00 anuales	<ul style="list-style-type: none"> Captar un mayor número de clientes y optimizar la compra por impulso. Afianzar la imagen de los productos en la mente de los consumidores. 		

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3

Lograr un posicionamiento en el mercado liderando el sector de bebidas en la provincia de Santo Domingo de lo Tsáchilas.

1. PROBLEMA

Al no basar el ejercicio de la actividad comercial de Tesalia suele ser muy improbable que se produzca un crecimiento en el mercado por lo que no podría posicionarse pese a que los productos tengan acogida.

2. META

Lograr un posicionamiento en un 25% del mercado liderando el sector de bebidas en la provincia de Santo Domingo de lo Tsáchilas.

3. ESTRATEGIAS

- Ampliar las zonas publicitadas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Diversificar el portafolio que ofrece.

4. TÁCTICAS

- Contratar un investigador de mercadeo para realizar una encuesta a la población y conocer el posicionamiento de Tesalia en el mercado.
- Aplicar promociones de mercado.

5. ACTIVIDADES

- Efectuar investigaciones de mercado en toda la provincia.
- Definir el tipo de promociones que mejor acogida por parte de los clientes tiene.
- Implementar las promociones por volumen de compra

6. RESPONSABLE

Jefe de ventas.

7. TIEMPO

- Se contrata un investigador de mercadeo por una sola vez.
- Se aplican promociones a nivel mensual en lo referente a los cierres de mes.

8. COSTO

Cuadro No. 24: Costo del Objetivo Estratégico No. 3

PERIODICIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
1 vez al mes	Promociones por cierre de mes 10 cajas más una el obsequio en Guitig 500	\$2.400.00	\$28.800
TOTAL		\$2.400.00	\$28.800

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Las promociones se efectuarán una vez al mes con el objetivo de lograr el volumen en los clientes de mayor compra siendo así la promoción de 10 cajas más una de Guitig 500 que sería un 10% de obsequio para el detallista pero para tesalia el valor por caja sería de 2.40 ya que cada botella de Guitig tienen un costo de producción de 0.10 c/u pero el detallista lo obtendrá por el pvp de 12.00 dólares dando un presupuesto de 1000 cajas para la promoción con un objetivo de 10.000 cajas.

9. RESULTADOS

- Posicionarse en el 25% del mercado de bebidas en la provincia Tsáchila.
- Alcanzar una mayor cantidad de compra por parte de los clientes de tesalia e incrementar el volumen de ventas

Cuadro No. 25: Resumen del Objetivo Estratégico No. 3

Lograr un posicionamiento en el mercado liderando el sector de bebidas en la provincia de Santo Domingo de lo Tsáchilas.

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
Al no basar el ejercicio de la actividad comercial de Tesalia suele ser muy improbable que se produzca un crecimiento en el mercado por lo que no podría posicionarse pese a que los productos tengan acogida.	Lograr un posicionamiento en un 25% del mercado liderando el sector de bebidas en la provincia de Santo Domingo de lo Tsáchilas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar las zonas publicitadas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. • Diversificar el portafolio que ofrece. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un investigador de mercadeo para realizar una encuesta a la población y conocer el posicionamiento de Tesalia en el mercado. • Aplicar promociones de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar investigaciones de mercado en toda la provincia. • Definir el tipo de promociones que mejor acogida por parte de los clientes tiene. • Implementar las promociones por volumen de compra
RESPONSABLE	COSTO	RESULTADOS		
Jefe de ventas	\$2.400 mensuales \$ 28.800 anuales	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionarse en el 25% del mercado de bebidas en la provincia Tsáchila. • Alcanzar una mayor cantidad de consumos por parte de los clientes e incrementar el volumen de ventas 		

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4

Motivar al personal en la empresa, de tal forma que sientan estar premiados por la calidad y eficiencia del mismo y la intervención del departamento de RRHH para mejorar el clima laboral

1. PROBLEMA

El personal no tiene el incentivo tanto económico como psicológico que permita que se efectúe un nexo con la empresa, de tal forma que sea capaz de trabajar eficientemente sólo por el hecho de que la agencia alcance sus metas. Además no cuentan con eventos de integración donde se puedan conocer como compañeros de trabajo y formar un mejor ambiente laboral

2. META

Alcanzar la integración del equipo de empleados y lograr un cumplimiento de un 90 % de los objetivos trazados

3. ESTRATEGIAS

Definir un plan de motivación para el personal de tal forma que se optimice el desempeño de los mismos y se puedan cumplir las metas propuestas.

4. TÁCTICAS

- Fijar fechas específicas para compartir una cena o almuerzo.
- Implementar el agasajo de los cumpleaños.(el último sábado de cada mes)
- Incentivar la participación en un paseo anual.
- Efectuar reuniones de trabajo.
- Implantar un buzón de sugerencias y una pizarra de noticias

5. ACTIVIDADES

- Organizar la cena navideña el 21 de diciembre.
- Preparar el agasajo de los cumpleaños el último sábado de cada mes.
- Coordinar el paseo anual la segunda semana del mes de febrero de cada año.
- Organizar reuniones mensuales de trabajo el segundo sábado de cada mes.
- Colocar el buzón de sugerencias en un lugar visible y revisarlo cada semana.
- Implantar la pizarra de noticias donde se pondrán las fechas de cualquier eventualidad en la empresa

6. RESPONSABLE

Jefe de ventas.

7. TIEMPO

De forma permanente.

8. COSTO

Cuadro No. 26: Costo del Objetivo Estratégico No. 4

PERIODICIDAD	DETALLE		COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
1	Cena navideña	ANEXO 8	\$1000,00	\$1000,00
12	Agasajo de cumpleaños	ANEXO 8	\$25,00	\$300,00
1	Paseo		\$700,00	\$700,00
1	Buzón de sugerencias y pizarra	Anexo5	\$85,00	\$85,00
TOTAL			\$1.810,00	\$2085,00

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

El paseo a realizarse se lo planificara para el mes de Enero el cual se podría planificar el día 15 del mes cubriendo el gasto de solamente los trabajadores con el monto de 17.50 por empleado siendo el empleado el que cubra el excedente o gasto de un familiar adicional.

9. RESULTADOS

- Incentivar al personal para que su desempeño se maximice y se logren

los objetivos que la organización plantee anualmente.

- Lograr una relación cordial y agradable entre el personal de la agencia y sus directivos.

Cuadro No. 27: Resumen del Objetivo Estratégico No. 4

Motivar al personal en la empresa, de tal forma que sientan estar premiados por la calidad y eficiencia del mismo.

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
El personal no tiene el incentivo tanto económico como psicológico que permita que se efectúe un nexo con la organización, de tal forma que sea capaz de trabajar eficientemente sólo por el hecho de que la agencia alcance sus metas.	Alcanzar la integración del equipo de empleados y lograr un cumplimiento de un 90 % de los objetivos trazados	<ul style="list-style-type: none"> Definir un plan de motivación para el personal de tal forma que se optimice el desempeño de los mismos y se puedan cumplir las metas propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> Fijas fechas específicas para compartir una cena o almuerzo. Implementar el agasajo de los cumpleaños. Incentivar la participación en un paseo anual. Efectuar reuniones de trabajo. Implantar un buzón de sugerencias. Implementar una pizarra de noticias 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar la cena navideña el 21 de diciembre. Preparar el agasajo de los cumpleaños el último sábado de cada mes. Coordinar el paseo anual la segunda semana del mes de junio de cada año. Organizar reuniones mensuales de trabajo el segundo lunes de cada mes. Colocar el buzón de sugerencias en un lugar visible y revisarlo cada semana. Implantar la pizarra de anuncios importantes en el mes
RESPONSABLE	COSTO	RESULTADOS		
Jefe de ventas	\$ 1.810,00 mensuales \$ 2.085,00 anuales	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar al personal para que su desempeño se maximice y se logren los objetivos que la organización planteó anualmente. Lograr una relación cordial y agradable entre el personal de la agencia y sus directivos. 		

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

Presupuesto de Gastos

El presupuesto general contempla cada una de las estrategias y planes de acción a seguir de tal manera que el Gerente de la región costa a la que pertenece la agencia Santo Domingo conozca los requerimientos financieros para poner en práctica este plan estratégico, los cuales se especifican en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 28: Presupuesto General (Anual)

OBJETIVOS	ACCIONES	PRESUPUESTO
1	Lograr la diferenciación de los servicios que Tesalia ofrece a sus clientes transmitiéndolo por medio de la capacitación a su personal para el accionar el efecto pos venta.	\$ 0.00
2	Aprovechar las diferentes herramientas publicitarias y poner en marcha un calendario de pop.	\$ 7.440.00
3	Lograr un posicionamiento en el mercado liderando el sector de bebidas en la provincia de Santo Domingo de lo Tsáchilas.	\$ 28.800.00
4	Motivar al personal en la empresa, de tal forma que sientan estar premiados por la calidad y eficiencia del mismo y la intervención del departamento de RRHH para mejorar el clima laboral	\$ 2.085,00
	TOTAL	\$38.325.00

ELABORADO POR: Geovanny Ochoa

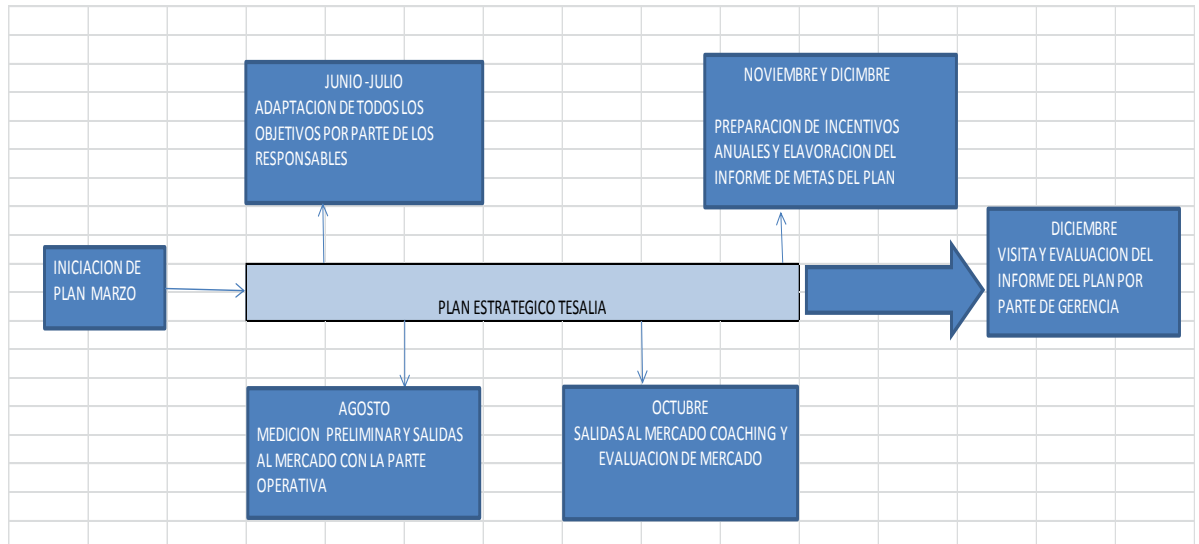
Control de plan

Para el control del plan efectuado se lo realizara de la manera más fácil hacia los responsables de cada objetivo los cuales serán los encargados de hacer que el plan funcione de la mejor manera

Cuadro No. 29: Plan de control

Responsable	Objetivo	Control	Quien controla
Coordinador de trade marketing	1	Hoja de medición de mercado	JEFE DE TRADE MARKETING
Coordinador de trade marketing	2	imagen en el mercado	JEFE DE TRADE MARKETING
Jefe de Ventas	3	incremento de las ventas	GERENTE DE VENTAS
Jefe de Ventas	4	culminación anual de los metas de la agencia	GERENTE DE VENTAS

CUADRO N° 31: CRONOGRAMA DEL PLAN ESTRATEGICO



Con el siguiente cuadro de arriba podemos facilitarnos la planificación de cada uno de los objetivos planteado y con fechas para poder medirlos en cuanto a cada responsable y evaluar el desempeño en el mercado

h. CONCLUSIONES

- Tesalia se considera como una empresa sólida y con estabilidad en el mercado que ha logrado una cartera de clientes y se ha desenvuelto en el mercado de bebidas con poca aplicación de herramientas científicas.
- No emplea estrategias para la promoción de los productos y servicios.
- El personal no capacitado es una falencia para la atención dentro y fuera del punto de venta.
- Se observa un crecimiento paulatino en el sector de bebidas locales en la provincia incrementando la competitividad del mismo.
- La agencia Tesalia Santo Domingo requiere de un plan estratégico para incrementar su actuación en el mercado y su posicionamiento.
- El costo de la implementación del plan es costoso pero recordándolo que nunca se había implementado nada en relación a alguna propuesta para la agencia.

i. RECOMENDACIONES

- Canalizar los esfuerzos del personal de la agencia dentro y fuera de los puntos de ventas para fidelizarlos y comprometerlos con la empresa.
- Reconocer la importancia de las diferentes herramientas para robustecer la imagen de Tesalia y promover el consumo de sus productos.
- Capacita al personal en calidad de sus funciones para fortalecer la relación vendedor- cliente.
- Efectuar el plan estratégico propuesto para fortalecer su actuación en el mercado de bebidas y su posicionamiento.
- Solicitar al Gerente General que se abastezca de los recursos monetarios para la implementación del plan.
- Efectuar un monitoreo permanentemente la gestión del plan estratégico y la implantación de los objetivos, estrategias y planes de acción.
- Realizar el FEED BACK con el fin conocer las causas que las han producido y puedan servir para experiencias posteriores. Por tanto, se podrán hacer modificaciones sobre el plan original en función a los controles periódicos que se realicen.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Ángel María Fierro Martínez/Diagnostico Empresarial pág. 37-54
- Arellano Rolando, (2000) Marketing, Enfoque América Latina, Cdad de México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I.(2000) Introduc. a la Teoría General de la Administración. Cdad de México: Mc Graw Hill
- DÍAZ Pablo: Análisis DAFO y los objetivos Estratégicos.
- <http://dofamatriz.blogspot.com/>. MATRIZ DE ALTO IMPACTO
- <http://www.farmaceticossinfronteras.org/blogsf/?p=425>
- <http://www.fernandomellado.com.mx/page16.html>
- José María Sainz 2 Plan Estratégico/pág. 32
- KOONTZ Harold /WEIHRICH Heinz, Administración, una Perspectiva Global, Mac Graw Hill: 1998,Pág 164-171
- Miguel Montero / planificación empresarial Tomado de la página 12
- OYARZÚN, José Carlos; "Planeación Estratégica"
- STANTON, William J., "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill.
- Tenner & DeToro. 1992. *Total Quality Management. Addison Wesley.*
USA Guía de la Calidad. Concepto de objetivos estratégicos.

k. ANEXOS

**ANEXO No. 1
RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS**

a. TEMA

Desarrollo de un plan estratégico para la empresa “tesalia springs company” en la ciudad de SANTO DOMINGO.

b. PROBLEMÁTICA

Indiscutiblemente The Tesalia Springs Company se ha consolidado como una de las entidades corporativas más importantes del Ecuador. Su historia y trayectoria datan de finales del siglo XIX, y la convierten en un referente de tenacidad y buen manejo empresarial, por su crecimiento sostenido e innovación constante. La calidad de productos como Gütig, 220V y Tesalia, ha sido sumamente valorada por la familia ecuatoriana y premiada con medallas internacionales.

Pero a su vez la empresa tiene debilidades que hacen que no se aprovechen de mejor manera los recursos dentro y fuera del mercado

Siendo así que como problemática central se observa una desventaja muy grande al cual ser una agencia distribuidora existe la falta de objetivos estratégicos simple y llanamente se dedica a las ventas.

Pero sabiendo que el mercado es variable, existen posibilidades de mejorar esta problemática

Constan grandes oportunidades de realizar la actividades de impulsar y comercializar los productos de TESALIA , además incentivar el consumo del

mismo en el mercado local mediante un plan estratégico , apoyándonos en diferentes objetivos para que facilite la comercialización de sus productos.

El problema principal de esta investigación es: la inexistencia de un plan estratégico en la agencia Tesalia Santo Domingo.

CUADRO DE CAUSAS Y EFECTOS

CAUSAS	EFECTOS
Falta de coordinación en la gestión de ventas por parte de la empresa con el cliente (tienda)	Poca efectividad de ventas de los productos y por ende de bajo ingreso de dinero para la empresa
Poca cobertura en ventas en los puntos más aledaños de la ciudad de Santo Domingo	Desconocimiento de las características de los productos es diferentes zonas de la ciudad
Inexistencia de publicidad y promoción del productos por parte de la empresa	Baja rotación de los productos en todos los puntos del mercado y la caducidad del mismo

En vista de estas falencias que se presenta en la Empresa mi Objetivo es ayudar a proporcionar soluciones a los problemas que existen, planteando ideas adecuadas que permitan a la Empresa incrementar sus ventas por medio de un plan estratégico que se ajuste a las necesidades de la misma.

c. JUSTIFICACIÓN

El siguiente proyecto es muy interesante y se diferencia de muchos otros principalmente por ser un caso práctico del mercado local, lo que permite hacer investigaciones y estudios más reales y obtener resultados tangibles.

Este hecho permite que éste proyecto no sea tan sólo un trabajo teórico sino que pueda ser aplicado para sacar adelante una empresa.

Se desea realizar una investigación de mercado, para de esta manera obtener conocimientos y experiencia de este sector, que contribuyen a la aplicación de este nuevo proyecto y de esta manera lograr mejores niveles de ventas y competitividad para cubrir la cantidad demandada e incrementar la rentabilidad de la empresa y así mismo se debe tomar en cuenta los recursos económicos y la capacidad que debe poseer la empresa para poder ofertar dicho producto en el mercado y que genere ingresos contribuyendo al desarrollo de la misma

Las razones por el cual se desea realizar este proyecto son

Como primer punto la elaboración de este proyecto para culminar mi carrera y la obtención del título a conseguir en la carrera de ingeniería comercial.

Y como segundo plano implementar un plan de marketing el cual podría ser ejecutado en esta empresa de acuerdo a los resultados que se obtengan en el mercado.

Al desarrollarse el plan de marketing con el cual se espera tener gran satisfacción primeramente en el mercado local y luego al nacional; ya que esta actividad ayudará a crear nuevas fuentes de trabajo e ingresos económicos para la sociedad.

d. OBJETIVOS

GENERAL.

Desarrollo de un plan estratégico para la empresa “tesalia springs company” en la ciudad de SANTO DOMINGO.

ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico sectorial de cómo está la empresa en el mercado a competir
- Analizar y diagnosticar el macro y micro ambiente en el mercado a competir
- Investigar y diagnosticar los factores internos de la empresa (fortalezas y debilidades).
- Investigar y diagnosticar los factores externos de la empresa (oportunidades y amenazas).

- Realizar las matrices FODA –ALTO IMPACTO
- Establecer un plan estratégico Plantándolo en base a las oportunidades debilidades, fortalezas y amenazas
- Presupuestar la inversión e identificar las fuentes de financiamiento para la ejecución del proyecto.
- Establecer un cronograma de control para el plan

e. METODOLOGÍA

Método histórico – lógico.

Es un requisito indispensable conocer antecedentes y situación actual del producto (tesalia sport) ofertada en Santo Domingo de los Tsáchilas para establecer una proyección efectiva que servirá como base para el desarrollo y aplicación del proyecto.

Método Deductivo.

Parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular en la deducción se comparan las características de un caso objeto con la definición que se ha acordado para una clase determinada de objetos y fenómenos.

Este método permitirá determinar aspectos generales de la creación de la empresa, de las ventas y los medios de pago y las estrategias a seguir para lograr una correcta comercialización del producto, basado en el análisis de la literatura, revisión de archivos, resultados.

Método de Análisis.

Consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiar las por separado así como examinar las relaciones entre ellas. Este método permitirá saber desde lo más simple hasta lo más complejo de las variables, para realizar la producción y comercialización del producto.

Método Estadístico.

Recopila, elabora, interpreta datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos. Este método, es aquel que permitirá realizar y cuantificar los datos obtenidos de la investigación, ya que así se puede establecer el mercado objetivo además de determinar la demanda con proyecciones

Técnicas.

Las fuentes, técnicas e instrumentos para obtener la información.

Fuentes Primarias. Se emplearán para recoger información en forma directa, para que los datos sean confiables y precisos. Las técnicas a utilizar serán las siguientes:

- **Entrevistas:** Se las aplicara a los vendedores de la zona para obtener información sobre el mercado potencial.
- **Encuestas:** Estas van a ser aplicadas a los consumidores o clientes (población del cantón Santo Domingo) para conocer los gustos y preferencia sobre el producto y en especial sobre el tesalia sport .

Fuentes Secundarias. Las que suministrarán información teórica básica y estudios realizados por instituciones tanto del Estado Ecuatoriano como la de la ciudad, las cuales son las siguientes:

- Internet
- Revistas
- Tesis
- Textos
- Prensa
- **Exploración Bibliográfica:** Es un sustento bibliográfico de la investigación basada en textos, diccionarios, enciclopedias e Internet.

- **Entrevistas.-** Permite obtener información de campo ya que se necesita entrevistas a personas o empresas que están directamente relacionadas con la comercialización del producto y consumo de la misma.
- **Observación:** Tanto de forma directa como indirecta.
 - Directa ya que se acudiría a los locales comerciales del producto para recopilar información.
 - Indirecta ya que se obtendrá información a través de informes que nos proporcionen la competencia
- **Revisión de estadísticas.-** Para analizar volúmenes de las compras y ventas del producto en especial el tesalia sport en el mercado de Santo Domingo.
- **Entrevistas a personas involucradas en el comercio.-** Para obtener información acerca de cuáles son las formas más idóneas para crear buenas relaciones con el cliente y poder dar un servicio de calidad

Tratamiento de la información.

Los datos obtenidos con las diferentes técnicas de recolección, serán analizados e investigados descriptivamente, en forma cualitativa y cuantitativa.

Estos resultados serán tabulados y representados en graficas estadísticas para facilitar su comprensión y análisis.

La presentación de los resultados será en forma escrita y oral .Para el texto escrito se utilizara los programas Word y Excel; y para la defensa oral se presentara en Power Point.

Población.

La población a ser determinada en el estudio son las personas que comprenden en el maestro de clientes que lleva la empresa para sus ventas en el mercado local de Santo Domingo.

La muestra, tipo, cálculo y tamaño de la población.

Las personas que conformaran la muestra representativa serán seleccionados a través de un muestreo, a las que se les aplicará una encuesta, la misma que permitirá obtener información sobre: las preferencias del producto, precios a pagar, frecuencia de consumo y cantidad a adquirir del producto.

La población de Santo Domingo es de 638.888, de los cuales están distribuidos de la siguiente manera 270.875 aglomeración urbana de la ciudad; 368.013 provincia y cantón único hab. (INEC 2014)

Pero como segmentamos nuestro mercado nos dirigimos únicamente a los clientes que ya constan en el banco de clientes de Tesalia los cuales son 4850 clientes entre tiendas restaurantes bares etc.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2 (N - 1) + (Z^2 PQ)}$$

Z= % de Confianza	95%	=	1.96
N= Tamaño De La Población	4.850		
P= Probabilidad de Éxito	50%		
Q= Probabilidad de Fracaso	50%		
E= Error Máximo Permisible	5%		
n= Tamaño de la Muestra	356		

El tamaño de la muestra será el número total de personas que hay que encuestar.

$$n = \frac{(1,96*1,96)*(4.850)*(0,50)*(0,50)}{0,05^2(4.850-1)+(1,96^2*0,50*0,50)} = 356$$

Para realizar la investigación del mercado, se requiere aplicar 356 encuestas a llos clientes radicados en la ciudad de Santo Domingo, para de esta manera obtener información que permita cumplir con los objetivos de la investigación y cuyos resultados serán aplicados a la población en estudio.

f. CRONOGRAMA

Meses	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Investigación y análisis del mercado	X	x																														
Análisis situacional de la empresa			X	x																												
Revisión de Bibliografía		x	x	x	x	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
Preparación de instrumentos				x	x	x	X																									
Aplicación de Encuestas									x	x																						
Entrevistas									x	x	X	x																				
Recolección de datos												x	x																			
Procesar Datos													x	x																		
Tabulación de Datos															X	X	x															
Análisis de los Datos																		x	X	x												
Extracción de resultados																			X	x	x											
Elaboración del informe																			x	x	X	x	x									
Elaboración del presupuesto																											x	x				
Elaboración del cronograma de control																																x

g. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

El presupuesto que se utilizara para la elaboración del proyecto se lo hará con un capital propio el cual será aportado por mi parte para la obtención de mi título universitario

RECURSOS LOGÍSTICOS	COSTOS
Libros	\$ 100
Revistas	\$ 15
Copias	\$ 20
Impresión	\$ 50
Hojas	\$ 20
Cartuchos De Tinta	\$ 30
Empastado	\$ 30
Derecho De tesis	\$ 5
Internet	\$ 30
Transporte	\$ 60
Encuestas	\$ 60
Movilización	\$ 60
Anillados	\$ 100
Otros Gastos	\$ 70
TOTAL	\$ 650

ANEXO 2

FICHA DE RESUMEN

FICHA DE RESUMEN	
a.	TITULO
b.	RESUMEN EN CASTELLANO Y TRADUCIDO AL INGLÉS
c.	INTRODUCCIÓN
d.	REVISIÓN DE LITERATURA
A.	PLANEACION ESTRATEGICA
B.	FODA
e.	MATERIALES Y MÉTODOS
A.	Método de Investigación
B.	Técnicas de Recolección de Datos
C.	Técnicas de Análisis de Información
f.	RESULTADOS
A.	Diagnóstico Situacional
B.	Análisis Externo
C.	Análisis Interno
g.	DISCUSIÓN
A.	Direccionamiento Estratégico
B.	Modelo de Plan Estrategico

ANEXO No. 3

Entrevista al Jefe de ventas de Tesalia Agencia Santo Domingo

- 1.- ¿Desde cuándo funciona la Agencia Tesalia en Santo Domingo?
- 2.- ¿Qué productos ofrece tesalia?
- 3.- ¿Qué servicios ofrece la Agencia de Tesalia?
- 4.- ¿Quiénes son los principales clientes para Tesalia?
- 5.- ¿Los productos que comercializa Tesalia son exclusivos?
- 6.- ¿Los precios de los productos de tesalia son accesibles?
- 7.- ¿La empresa Tesalia ofrece promociones con el producto?
- 8.- ¿El personal a cargo tiene claras las funciones que lleva su cargo?
- 9.- ¿La infraestructura de la agencia Tesalia es la adecuada para cubrir las necesidades de la empresa?
- 10.- ¿Con qué periodicidad se les brinda capacitación al personal?

ANEXO No. 4
ENCUESTA A LOS CLIENTES DE TESALIA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

Encuesta para determinar el posicionamiento de los productos e imagen

Estimado amigo (a) con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos de la, Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, estamos interesados en el desarrollo de una investigación de mercados para lo cual, precisamos de su información veraz y confiable. El proceso se llevara sin ocuparle demasiado de su tiempo.

DATOS GENERALES:

1. ¿Según su criterio existe un alto número de clientes regulares?

SI ()

NO ()

2. ¿Según su criterio cuales son los productos más solicitados?

Productos	
PEPSI	
GUITIG	
220V	
GATORADE	
TESALIA	
OTROS	

3. ¿Cómo califica usted la atención al cliente que se brinda la empresa TESALIA?

Atención	Calificación
Muy eficiente	
Eficiente	
Poco eficiente	
Deficiente	

4. ¿En su opinión la distribución de nuestros productos es?

VARIABLE CALIFICACIÓN	
Muy adecuada	
Adecuada	
Poco adecuada	

5. Como considera la aptitud del prevendedor?

Variable	Calificación
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

6. ¿TESALIA ha implementado promociones en su accionar empresarial?

Variable	Calificación
Si	
No	

7. ¿Al ser cliente de TESALIA qué piensa sobre la calidad del producto?

Variable	Calificación
Buena calidad de productos	
Mala calidad de productos	

8. ¿Conoce Ud. La fecha de vencimiento de los productos de TESALIA?

Variable	Calificación
Conocimiento de fecha de vencimiento	
Desconocimiento de la fecha de vencimiento	

9. ¿Qué le parece los precios de los productos de TESALIA

Variable	Calificación
Precios económicos	
Precios altos	

10 .Le gusta el sabor de los productos que venden TESALIA?

Variable	Calificación
Si	
No	

11. ¿Le gusta la presentación de los productos de TESALIA?

Variable	Calificación
Si	
No	

12. ¿Le agradaría recibir por parte de TESALIA promociones?

VARIABLE	
Si	
No	

13 ¿Qué preferiría recibir como promoción en TESALIA?

Variable	Calificación
Descuentos	
Producto	
Gorras	
Esferos	
Camisetas	
Llaveros	
Otros	

14 ¿Ud ha visto una publicidad de TESALIA ?

Variable	Calificación
Si	
No	

15 ¿Qué le parece la publicidad que realiza TESALIA?

Variable	Calificación
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

ANEXO No. 5
GASTOS DE LA PROPUESTA

DETALLE	VALOR
Capacitación en ventas y atención al cliente	\$ 0.00
Clínica de ventas	\$ 0.00
Total	\$ 0.00

PROGRAMADOR DE ACTIVIDADES SEMANAL			1			VIGENTE A PARTIR DE:
<i>Período:</i>						
<i>Días</i>	<i>Lunes fecha</i>	<i>Martes fecha</i>	<i>Miercoles fecha</i>	<i>Jueves fecha</i>	<i>Viernes fecha</i>	<i>Sabado fecha</i>
<i>A c t i v i d a</i>	<i>Programado</i>	<i>Programado</i>	<i>Programado</i>	<i>Programado</i>	<i>Programado</i>	<i>Programado</i>
	<i>Publicidad Gaseosas</i>	<i>Publicidad Aguas</i>	<i>Publicidad en Jugos</i>	<i>Publicidad Gaseosas</i>	<i>Publicidad Gaseosas</i>	<i>Publicidad Gaseosas</i>
	<i>Alteraciones</i>	<i>Alteraciones</i>	<i>Alteraciones</i>	<i>Alteraciones</i>		<i>Alteraciones</i>
	<i>Firma Jefe Inmediato</i>		<i>FECHA</i>			
<i>Observaciones:</i> _____						

Duración: 60 minutos semanal				
Responsable: Coordinador de Trade Marketing				
Dirigido a personal de ventas				
TEMA	CONTENIDO	DURACIÓN	DÍAS	HORARIO
	Formas de relacionarse con el cliente			
	Formas de ejecución dentro del punto de venta			
Pasos de la ventas y	Formas de exhibición de productos	1 HORA	Miércoles y Sabados	7:30 a 8:00
Atención al cliente	Cierre de la venta y verificación de entrega			

Duración: 60 minutos semanal				
Responsable: Coordinador de Trade Marketing				
Dirigido a personal de ventas				
TEMA	CONTENIDO	DURACIÓN	DÍAS	HORARIO
	Ejecución como relacionarse con el cliente			
	Ejecución dentro del punto de venta			
Clínica de ventas	exhibición de productos (practica)	1 HORA	Miércoles y Sábados	7:30 a 8:00
	Evaluación de los pasos a ejecutar			

No.	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Reuniones mensuales de trabajo	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
2	Buzón de sugerencias							1					1
3	Paseo anual						1						
4	Cena por el día del trabajador					1							
5	Cena por fin de año												30
6	Cumpleaños de los colaboradores	Se realiza de acuerdo a las fechas por cada mes											

DETALLE	VALOR
Buzón de sugerencias	\$ 15.00
pizarra	\$ 70.00
Total	\$ 85.00


ANEXO N°6

Proforma del diario LA HORA

		SANTO DOMINGO	
PROFORMA PUBLICITARIA			
TIPO DE PUBLICIDAD		VALOR U	VALOR TOTAL
Publicidad escrita de 10 x 5		\$ 60.00	\$ 120.00
Pag A4			
2 veces al mes			
Firma	Sub Total	\$ 52.80	\$ 105.60
	IVA	\$ 7.20	\$ 14.40
	Total	\$ 60.00	\$120.00
los precios pueden surgir cambios en diferentes fechas festivas o ediciones especiales			

ANEXO N°7

Proforma Agencia Publicitaria

			
Calle guayaquil 134 y la 6			
telf. 022768394-0985673423			
N°	Item	Unitario	Valor
1000	Hojas de catalogos	0.44	\$ 440
EL MEJOR ARTE A LA VUELTA DE TU CASSA 		subtotal	\$ 440
		iva 12%	\$ 60
		total	\$ 500

ANEXO No. 8
PROFORMA DE RESTAURANTE

			
N°	Item	Unitario	Valor
40	PLATILLOS FUERTES	\$ 22	\$ 880
12	TORTA DEPORTIVA DE CUMPLE	\$ 22	\$ 264
		subtotal	\$ 1.144
		iva 12%	\$ 156
		total	\$ 1.300

ANEXO No. 9
MODELO DE AFICHES GASEOSAS



ANEXO No. 10
MODELO DE AFICHES AGUAS



ANEXO No. 11
MODELO DE AFICHES JUGOS



INDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
c. INTRODUCCION.....	8
d. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	10
PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL.....	12
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	20
MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA.....	20
MICROAMBIENTE DE LA EMPRESA.....	26
MATRIZ FODA.....	32
MATRIZ DE IMPACTOS.....	34
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	38
Método inductivo.....	38
Método Deductivo.....	38
Método de Síntesis.....	39
Las fuentes, técnicas e instrumentos para obtener la información....	40

	Fuentes Primarias.	40
	Fuentes Secundarias.	40
f.	RESULTADOS.....	43
	DIAGNOSTICO SECTORIAL.....	43
	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	48
	Análisis de la Situación Actual.....	50
	Análisis del Comportamiento de la Fuerza de Ventas.....	51
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	53
	ANÁLISIS DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	56
	Factores externos.....	56
	Fuerzas del Porter	63
	Matriz EFE.....	68
	ANÁLISIS INTERNO	73
	FICHA DE OBSERVACIÓN	93
	Matriz de Evaluación de Factores Internos	94
	MATRIZ FODA	100
g.	DISCUSIÓN	102
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	102
	Misión.....	102
	Visión.....	102
	Valores Corporativo.....	102
	Políticas Internas.....	103
	Políticas de pago.....	103
	Normas.....	103

	MODELO DE PLAN ESTRATEGICO.....	104
	Resumen Ejecutivo	104
	Objetivos Estratégicos.....	106
	DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	107
	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1	107
	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2	111
	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3	115
	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4	119
	Presupuesto de Gastos	124
	Control de plan	125
h.	CONCLUSIONES	127
i.	RECOMENDACIONES	128
j.	BIBLIOGRAFÍA	129
k.	ANEXOS	130
	INDICE	159