

**República Dominicana**

**Universidad Iberoamericana - UNIBE**



**Escuela de Administración de Empresas**

**Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en Dirección y Gestión  
Empresarial**

**Plan de reorientación estratégica para la empresa The Vape Market SRL  
durante el periodo Septiembre - diciembre 2021 en Santo Domingo, República  
Dominicana**

**Realizado por:**

**Andrés Martín Del Villar Andújar 19-0402**

**Andrés Enrique Ortega Mateo 19-0214**

**Asesor:**

**José Manuel Rapozo**

**Santo Domingo, D.N.**

**01 de Diciembre 2021**

## Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	7
Introducción	8
1. Antecedentes	9
1.1.1. Título	9
1.1.2. Planteamiento del Problema / Análisis de la Situación Actual	9
1.1.3. Objetivos	10
1.1.3.1. Objetivo General	10
1.1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.2. Revisión de Literatura y Estudios Previos	11
1.2.1. Naturaleza y alcance del Problema en el Contexto Local	11
• Literatura profesional y académica	11
• Herramientas y procesos	12
1.2.2. Planificación Estratégica	13
• Literatura Profesional y Académica	13
• Herramientas y Procesos	15
1.2.3. Design Thinking	16
• Literatura profesional y académica	16
• Herramientas y procesos	18
1.3. Conclusiones	19
2. Generalidades Empresa Elegida	20
2.1. Generalidades	20
2.1.1. Descripción	20
2.1.2. Historia y evolución	20
2.1.3. Principales productos	21
2.1.4. Naturaleza de los Clientes	24
2.2. Marco Organizacional	25
2.2.1. Estructura Organizacional	25
2.2.2. Definición de Puestos	25
2.2.3. Políticas y Procedimientos	27

2.3. Marco Legal	28
2.3.1. Aspectos Legales	28
2.3.2. Registro de nombre y actividad	29
2.3.3. Constitución	29
2.3.4. Reglamentos	29
2.4. Marco Estratégico	29
2.4.1. Grupos de Interés	29
2.4.1.1. Internos	29
2.4.1.2. Externos	30
2.4.2. Visión	31
2.4.3. Misión	31
2.4.4. Valores (definidos)	31
2.4.5. Cultura Organizacional	32
2.4.6. Principales Estrategias Implementadas	32
• Marketing en las Redes Sociales	33
2.4.7. Modelo de Gestión Estratégico	33
2.5. Conclusiones	34
3. Análisis Interno	35
3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos	35
3.1.1. Logística Interna	35
3.1.2. Producción/Operaciones	36
3.1.3. Logística Externa	37
3.1.4. Marketing y Ventas	38
3.1.5. Servicios	40
3.1.6. Aprovisionamiento	40
3.1.7. Desarrollo Tecnológico	41
3.1.8. Gestión de Recursos Humanos	41
3.1.9. Finanzas	42
3.1.10. Gestión Empresarial	43
3.2. Recursos y Capacidades	44

3.2.1. Indicadores de la Cadena de Valor	44
3.2.2. Matriz de Recursos y Capacidades	44
3.2.3. Competencias distintivas- Ventaja competitiva	45
3.3. Fortalezas y Debilidades	46
3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades	46
3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)	47
3.4. Identificación de las Necesidades de Organización	49
3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).	49
3.4.2. Documentación de hechos, situaciones, eventos, etc.	50
3.4.3. Análisis de la información y evidencias	50
3.5 Conclusiones	51
4. Análisis externo	52
4.1. Análisis del Macroambiente	52
4.1.1. PESTEL	52
● Perspectiva Política	52
● Perspectiva Económica	53
● Perspectiva Sociodemográfica	53
● Perspectiva Tecnológica	54
● Perspectiva Ambiental	55
● Perspectiva Legal	56
4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo	56
4.1.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa	57
4.1.2.2. Análisis de los competidores	57
4.1.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla	60
4.1.2.4. Posicionamiento Competitivo	60
4.1.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado	61
4.1.2.6. Grado de diferenciación de productos	62
4.1.2.7. Análisis de Tendencias	63
4.1.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	63
4.1.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.	64
4.1.3. Amenazas y Oportunidades	66

4.1.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades	66
4.1.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos	67
4.2. Matriz de Perfil Competitivo (CPM)	68
4.2.1 Matriz del Perfil Competitivo	68
4.3. Benchmarking	69
4.4. Conclusiones	71
5. Diagnóstico Estratégico	72
5.1. Misión, Visión, Valores (MVV)	72
5.1.1. Evaluar Misión, Visión, Valores	73
5.1.2. Propuesta de Misión, Visión, Valores	75
Propuesta Manual de Políticas y Procedimientos	76
Propuesta de Reglamentos	76
5.2. Matriz FODA(CAME)	78
5.2.1. Estrategias Defensivas	81
5.2.2. Estrategias Ofensivas	81
5.2.3. Estrategias de Supervivencia	82
5.2.4. Estrategia de Reorientación	82
5.3. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas	83
5.3.1. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio	83
5.3.2. Diseño de prototipo.	87
5.4 Retroalimentación de la empresa	88
5.5 Validación del Cliente	89
6. Plan de Reorientación	95
6.1. Creación Cuadro de Mando Integral	95
6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera	95
6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente	95
6.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos	96
6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	96
6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	96
6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos	98

6.2. Propuesta de Valor	107
6.3. Estrategia Competitiva	108
6.4. Estrategias por Perspectiva	109
6.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral (Ver anexo)	110
7. Alineación Estratégica	111
7.1. Presupuesto Vinculado al Plan de Respuesta	111
7.1.1. Presupuesto por Perspectiva por Año	112
7.2. Análisis de Retorno sobre la Inversión	114
7.3. Alineación Personal	120
7.4. Mapa Estratégico	123
8. Conclusiones y Recomendaciones finales	125
8.1. Aspectos concluyentes	125
8.2. Recomendaciones	129
Referencias	130

## **Resumen Ejecutivo**

A continuación se presenta el Plan de Reposicionamiento de mercado de la empresa The Vape Market. Este está diseñado para un plazo de cuatro años, o sea que es un plan a mediano plazo, con el fin de analizar los problemas principales tanto internos como externos y de la misma manera posicionar la empresa para que estos incrementen sus ventas y clientela.

The Vape Market es una empresa que se dedica a la compra y venta de cigarrillos electrónicos y sus derivados, es de suma importancia mencionar que hoy en día la empresa es representante oficial de la marca "Magi" en toda Latinoamérica, por ende estos distribuyen los productos a mayoristas, minoristas y al detalle.

Para el desarrollo de este trabajo se realizaron actividades de análisis de mercado como, investigaciones de mercado, encuestas a clientes fijos, encuestas a clientes potenciales, entrevistas a personal de la alta gerencia, entre otras.

En la primera parte del trabajo se encuentra la introducción de la empresa, los objetivos tanto generales como específicos, el marco organizacional, políticas y procedimientos, los grupos de interés de la empresa, análisis interno y externo, mientras que a partir del capítulo 5 se pueden ver la matriz FODA, estrategias, propuestas y proyectos.

Finalmente, se pueden visualizar las conclusiones tanto generales como específicas y las recomendaciones de manera detallada.

## Introducción

El presente trabajo de grado se enfoca en la realización de un reposicionamiento en el mercado de la empresa “The Vape Market”, con el fin de establecer ciertos parámetros para identificar objetivos y estrategias, para el cumplimiento del mismo. Desde hace algunos años los cigarrillos electrónicos están teniendo gran impacto en el mercado global debido a las facilidades que este ofrece. República Dominicana (el cual es un país de gran producción de tabaco) cada vez va escalando en el ranking de los países de mayor tasa de aceptación a estos equipos.

The Vape Market, siendo una empresa que llegó al mercado tratando de satisfacer las necesidades de un nicho quienes buscaban un producto de calidad y menor costo, opta por la obtención de la patente de la marca Magi. Esta se convierte en una de las principales características por las cuales hoy en día la empresa se está colocando dentro de las de mayor ventas en el territorio nacional.

A pesar de que este tipo de productos tiene gran demanda en el país, cada día salen al mercado nuevas propuestas de los competidores las cuales crean cierta competencia directa que pudiera llegar a disminuir las ventas de los demás. Por esta razón, con este trabajo de grado se busca identificar posibles demandas y establecer objetivos para colocar la empresa #1 en la República Dominicana. Para esto, se busca identificar las estrategias necesarias para la elaboración de un plan de reestructuración tanto interno como externo de la empresa.

## **1. Antecedentes**

### **1.1.1. Título**

Plan de Reposicionamiento a "The Vape Market S.R.L"

### **1.1.2. Planteamiento del Problema / Análisis de la Situación Actual**

Actualmente, la empresa cuenta con una gran demanda de parte de los consumidores y de los clientes mayoritarios, debido a que estos son los representantes de la marca de cigarrillos electrónicos "MAGI" y deben surtir a todas las tiendas a nivel nacional. A la vez, cuentan con una gran cantidad de clientes fijos los cuales asisten a su local o realizan los pedidos vía delivery. Sin embargo, aunque cuenta con una gran cantidad de ventas por mes, no es una empresa la cual está siendo reconocida en el mercado como la #1 debido a que existen otras que están más presentes en redes, entre otras. Por esta razón, hemos decidido tomar The Vape Market para realizar un plan estratégico de posicionamiento e identificar cuales son las estrategias que hacen falta para que tanto en lo digital como en la logística de la empresa, se pueda ofrecer un servicio de calidad y agregando valor a diferencia de la competencia la cual está siendo aún más reconocida.

Entendemos que la demanda de productos puede aumentar significativamente si identificamos las estrategias claves para el posicionamiento de la empresa en el mercado, y si logramos realizar de la mejor manera posible los objetivos planteados durante este trabajo final, y a la vez, los objetivos que la empresa desde su inicio tiene planteado y que por alguna circunstancia no ha podido lograr.

### **1.1.3. Objetivos**

#### **1.1.3.1. Objetivo General**

El objetivo específico, es dar a conocer cuales son las estrategia que se requieren para reposicionar The Vape Market en el mercado. También, convertir a la empresa en la número uno de todo el país, reposicionar la marca donde debería de estar verdaderamente, con nuestra propuesta la empresa se convertiría en la única del mercado en obtener una aplicación móvil y de esta forma daría un paso más en comparación con sus competidores. A la vez, buscamos facilitar el proceso de los clientes a la hora de realizar sus pedidos dando valor agregado ante la competencia.

#### **1.1.3.2. Objetivos Específicos**

- Posicionar a The Vape Market como líder del mercado.
- Introducir innovación que cambie el sistema de entrega del producto.
- Mejorar los procesos en las entregas vía delivery.
- Ampliar la cantidad de clientes en el interior del país.
- Obtener más puntos de ventas.

## **1.2. Revisión de Literatura y Estudios Previos**

### **1.2.1. Naturaleza y alcance del Problema en el Contexto Local**

- **Literatura profesional y académica**

“Un proyecto de investigación nace con una idea que tiene el investigador de estudiar un tema de su interés, y que al revisar la literatura disponible encuentra un problema o área de oportunidad a atender. Y cuando se define el problema de investigación, es momento también de establecer el alcance de la misma.” La tesis es una investigación la cual se realiza ante una problema que se haya determinado y que responde a la pregunta que el autor de la misma se realiza. Este tipo de asignaciones se realizan mediante textos argumentativos debido a que viene siendo una recopilación de datos, de diferentes fuentes, para poder dar explicación lo más concreta posible. El alcance de una tesis, está muy relacionado con los objetivos del estudio y problema de investigación. El alcance de la tesis es con enfoque cuantitativo para poder estructurar objetivamente la información. Debemos de saber determinar el problema para poder saber elaborar la metodología.

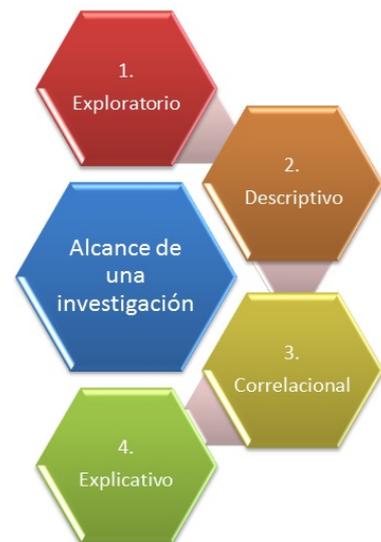
Para poder determinar el alcance del problema debemos de llevar a cabo una serie de criterios los cuales nos ayudan a predecir relaciones y comprar variables. El problema debe reconocerse y saber estructurarlo de la manera más objetiva posible para poder realizar un trabajo de calidad. El alcance de una investigación refleja el resultado que se obtendrá a partir de ella y establece el método que se seguirá para

obtener dichos resultados, es por esto que es muy importante identificar precisamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación.

En pocas palabras, la naturaleza o alcance del problema nos refleja cuáles pasos debemos de seguir a la hora de seleccionar dicho tema para la elaboración de un proyecto de la envergadura de una tesis. Esto se realiza para poder determinar cuál tema es el más complejo y aporte tanto a los autores que la realizan como a las personas que tengan acceso a la misma. Para que un trabajo de esta magnitud se vea con calidad, debemos de reconocer cuales son esas problemáticas que son de interés y que puedan ser profundizadas sin temor a que sea una pregunta la cual tenga una respuesta limitada.

- **Herramientas y procesos**

Como explica Hernández, Fernández & Baptista (2010), cuando se habla sobre el alcance de una investigación no se debe pensar en una tipología, ya que más que una clasificación, lo único que indica dicho alcance es el resultado que se espera obtener del estudio. Según los autores, de una investigación se pueden obtener cuatro tipos de resultados:



1. Estudio Exploratorio: el propósito de este es examinar un problema poco estudiado del cual se tengan múltiples inquietudes.

2. Estudio Descriptivo: este estudio tiene como propósito describir un fenómeno.
3. Estudio Correlacional: aquí se busca identificar la relación que existe entre dos o más variables en un contexto.
4. Estudio Explicativo: Explica las causas de la relación.

No obstante, otros autores definen que el alcance de la planificación es uno de los principales procesos en la gestión de un proyecto. Es por esta razón que a la hora de realizar un trabajo, debemos estar abiertos a diferentes herramientas como lo son:

1. Mapas Mentales
2. Juicios de Expertos (Opinión de expertos en el área)
3. Lluvias de Ideas

### **1.2.2. Planificación Estratégica**

- **Literatura Profesional y Académica**

La planeación estratégica, es un mecanismo con el cuál las personas pueden establecer una meta y trazar todos los pasos que darán para conseguir la misma. En un ámbito laboral, las empresas tienden a identificar sus objetivos/metast ya sea mensual o anual, y para lograr cumplir con esto pues recurren a planificar ciertas estrategias las cuales deben seguir para poder lograrlo. Claramente, cada área suele planificar una estrategia diferente dependiendo de cual sea el objetivo que se esté tratando de alcanzar. En un contexto un poco más completo, diferentes autores

nos ofrecen su definición de Planificación Estratégica desde diferentes puntos de vista pero centrándose en una misma razón, la cual es identificar los pasos a seguir para lograr los objetivos.

“La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.”

“La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos.”

- **Herramientas y Procesos**

- Cuadro de Mando Integral: es una herramienta que se basa en la definición de objetivos, indicadores e iniciativas, estableciendo las relaciones en cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos y crecimiento.

- Mapa estratégico: es una herramienta que de manera visual tiene como objetivo comunicar el plan estratégico a las personas vinculadas de la compañía.
  
- Análisis FODA: es una herramienta que tiene como objetivo analizar de manera interna las fortalezas y debilidades de la empresa, y de esa misma manera las oportunidades y amenazas en el mercado que se encuentran.
  
- Análisis PESTEL: tiene como objetivo analizar de manera macroeconómica los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Este análisis suele ser utilizado antes que el FODA.
  
- Análisis de brecha: tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa dentro del mercado y a la misma vez ayuda a determinar el futuro y alcanzar sus objetivos principales.
  
- Estrategia Oceano Azul: tiene como objetivo encontrar la situación que más le favorezca a la empresa, donde, cómo y por qué competir en x mercado.
  
- Analisis de Porter: tiene como objetivo dos factores, identificar si la empresa se encuentra en un mercado favorable para la misma e identificar las amenazas y oportunidades del mercado en el que se

encuentra. Las 5 fuerzas de Porter son: La rivalidad y competencia del mercado, Amenaza de nuevos competidores, Poder de negociación con los proveedores, Poder de negociación con los clientes y por último, Amenaza de nuevos productos y servicios.

### **1.2.3. Design Thinking**

- **Literatura profesional y académica**

El design thinking es un método de innovación que se basa en observar todo tipo de problemas de la manera más cercana para poder solucionarlos de una manera eficaz e innovadora. Tim Brown, director ejecutivo de “IDEO” (empresa de diseño e innovación), define el design thinking “como un enfoque que utiliza la sensibilidad del diseñador y sus métodos de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de un modo tecnológicamente factible y comercialmente viable. En otras palabras, el design thinking es una innovación centrada en la persona” (Brown, 2010).

Básicamente el design thinking es un nuevo modo de pensar para resolver cualquier tipo de problema (sí, cualquier tipo de problema). En este método es crucial utilizar la imaginación a su máxima expresión para poder evaluar de esta forma las posibles soluciones de los problemas que suceden día tras día en nuestra sociedad.

Una de las claves más importantes que se deben de utilizar durante todo el proceso de diseñar un pensamiento es la observación, luego de que la persona (diseñador o innovador) descubre la principal causa del problema, este debe de observar cada detalle del problema y debe de conocer a las personas que son afectadas por el mismo, en otras palabras esta persona debe de ponerse en el lugar de los afectados para poder comprender lo que estos sienten.

“El design thinking se concentra en el proceso de diseño, más que en el producto final, e integra conocimientos técnicos del diseño, las ciencias sociales, la empresa y la ingeniería.” (Brown, 2010)

Es importante mencionar que el concepto de “design thinking” se dió a conocer en el año 2008 luego de la publicación de Tim Brown en el “Harvard Business Review” (Giselle Jiménez pdf), pero la resolución de problemas con este método se venían utilizando desde la década de 1970 en la Universidad de Standford.

- **Herramientas y procesos**

Los procesos del design thinking son los siguientes:

- Obtener conocimientos básicos sobre las personas, la situación o el problema general (Comprender).
- Conocer y lograr una empatía con los usuarios de manera cercana (Observación).

- Producir todas las ideas posibles (Idear).
- Construir un prototipo en base a la idea que esté más cerca de solucionar el problema (Prototipar).
- Analizar a partir de las reacciones de las personas sobre el prototipo creado (Probar).

Este proceso es de suma importancia para realizar la innovación de una manera eficaz y ayuda a que los mismos innovadores puedan ver con claridad si van por el camino correcto o no, para resolver el problema.

Algunas de las herramientas que se pueden utilizar para el design thinking son las siguientes:

- Mapa de actores: esta es una herramienta que tiene como objetivo visualizar a cada uno de los participantes que se encuentran durante el proceso.
- Grupo de discusión: es un método de investigación en el cual se reúnen personas con un perfil determinado y tiene como objetivo escuchar dudas, opiniones, preguntas, etc... para poder conocer más a fondo la situación.
- Benchmarking: este tiene como objetivo identificar, medir y analizar la calidad en los procesos, productos y servicios.

- Mapa mental: es una herramienta gráfica que nos permite visualizar distintos conceptos y la relación que estos tienen entre sí con la situación que los rodea.
- Brainstorming: esta es una de las herramientas más importantes a la hora de idear las posibles soluciones del problema, tiene como objetivo encontrar las ideas o idea más realista y factible para luego de esta prototipar la posible solución.

### **1.3. Conclusiones**

En este primer tema (Antecedentes) pudimos ver varios temas que serán de suma importancia para la realización de este plan estratégico, como por ejemplo, el Design thinking y la Planificación estratégica ambos con sus definiciones, herramientas y procesos.

Además, planteamos el problema que está afectando a la empresa “The Vape Market” en la actualidad, y de igual forma mencionamos los objetivos generales y específicos.

## **2. Generalidades Empresa Elegida**

### **2.1. Generalidades**

#### **2.1.1. Descripción**

La empresa The Vape Market S.R.L es una de las principales empresas en el país las cuales se encargan de la distribución y venta de diferentes cigarrillos electrónicos a nivel nacional. Son los encargados de distribuir los cigarrillos electrónicos llamados "Maggi" en todo el país, debido a que realizaron un acuerdo con la fábrica para ser los únicos distribuidores autorizados. Cuentan con un amplio personal y actualmente ya están establecidos con una oficina para cualquier venta personal o cualquier tipo de negociación para compras al por mayor.

#### **2.1.2. Historia y evolución**

La empresa se constituye cuando el actual dueño (Alvaro Román) se asocia junto a un amigo. Luego de un tiempo vendiendo de manera informal diferentes equipos (sin contar con ninguna autorización) estos hacen un branding para la empresa debido a que esta empieza a crecer de manera exponencial y tienen la visión de darle una formalidad. Luego de un tiempo, uno de los socios sale del negocio y el hermano del actual dueño (Felipe Román) entra a la empresa en apoyo a su hermano. Luego de todo esto, la empresa hizo un rebranding y aquí es donde se comunican con la fábrica de "Maggi" para volverse los únicos autorizados en distribuir este equipo en el país. No obstante, la empresa contaba con un gran flujo de ventas de otros equipos debido a que los Maggi eran recientes en el país y no

tenían gran impacto en la sociedad. Luego de varios meses de arduo trabajo y estrategias de ventas/marketing para colocar el producto, estos logran ubicarlo en la mayoría de las tiendas a nivel nacional de Cigarrillos Electrónicos, logrando con esto un posicionamiento dentro de las primeras empresas de todo el mercado en mayores ventas.

Actualmente, cuentan con un gran porcentaje de ventas mensualmente, posicionándose entre las grandes competidoras a nivel nacional. No obstante, la empresa cada día sigue realizando estrategias para seguir creciendo e innovando y poco a poco convertirse en los #1 del mercado.

### 2.1.3. Principales productos

- SMOK NOVO



Figura #1: principales productos. Fuente: The Vape Market

- SMOK NORD



Figura #2: principales productos. Fuente: The Vape Market

- SOURIN DROP



Figura #3: principales productos. Fuente: The Vape Market

- JUUL



Figura #4: principales productos. Fuente: The Vape Market

- MAGGI



Figura #5: principales productos. Fuente: The Vape Market

- SMOK MICO



Figura #6: principales productos. Fuente: The Vape Market

- SOURIN EDGE



Figura #7: principales productos. Fuente: The Vape Market

#### **2.1.4. Naturaleza de los Clientes**

La manera en cómo la empresa conecta con los clientes es debido a que está dirigida a un público el cual no es consumidor principal de los cigarrillos normales. Debido a esta demanda que tenía este nicho, la empresa decide realizar una primera inversión para ver cómo se desenvuelven las ventas de este producto en el mercado. Desde su inicio, la empresa cada vez va agregando nuevas estrategias para darse a conocer y cada vez convertirse en la #1. Pero su enfoque principal siempre ha sido ser el favorito de todas las personas que consumen estos equipos.

Por esta razón, la empresa siempre ha ofrecido sus servicios en las diferentes actividades que realizan (específicamente en Santo Domingo) para darse a conocer y así aumentar el flujo de venta. Del mismo modo, han realizado Giveaway en sus redes sociales para captar la atención de más personas que no solo pertenezcan a la capital de nuestro país. Uno de los propósitos de este trabajo, es poder dar a conocer la empresa ante la gran población que consume estos equipos y lograr que The Vape Market S.R.L sea posicionado como la empresa de mayor venta de todo el mercado.

## 2.2. Marco Organizacional

### 2.2.1. Estructura Organizacional

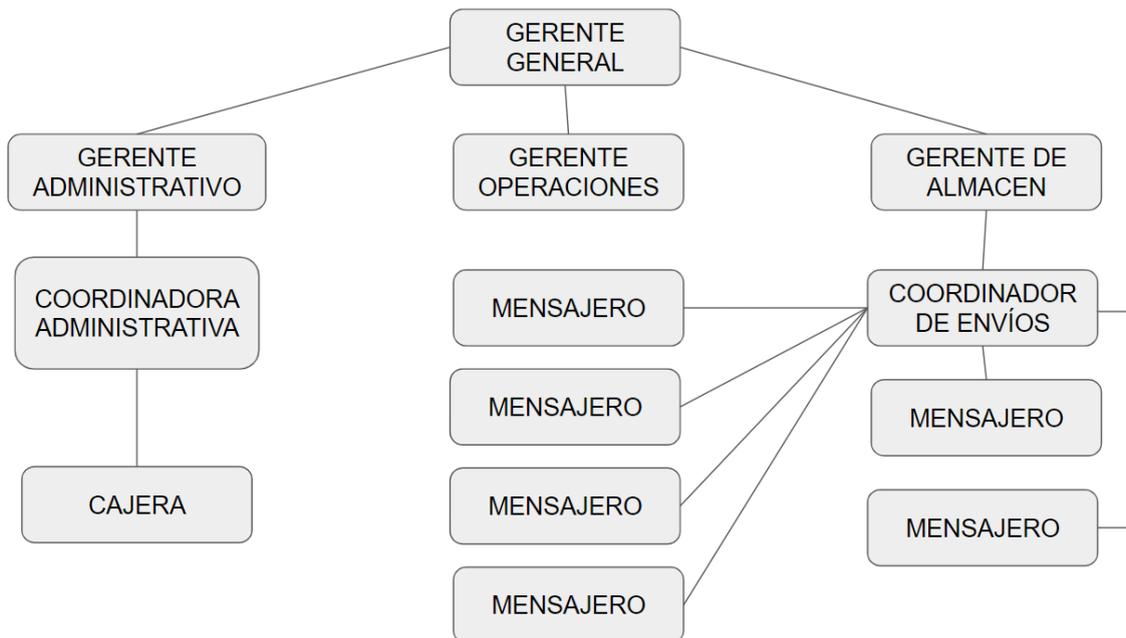


Figura #8: Estructura organizacional. Fuente: elaboración propia.

### 2.2.2. Definición de Puestos

**Gerente General:** Este se encarga de que todos los procesos de la empresa sean ejecutados tal cual están establecidos y que no haya ningún retraso tanto en las entregas como en los pagos que deben de ser realizados.

**Gerente Administrativo:** Este lleva un papel fundamental, ya que se encarga de llevar todos los procesos administrativos en orden y que la empresa no sufra ningún imprevisto. Es quien lleva todo el control económico y se encarga de otorgar o no el dinero necesario a la hora de realizar un pedido y completar el almacén.

**Gerente de Operaciones:** Se encarga de que todos los procesos sean llevados a cabo y le reporta a su superior cuáles fallos están teniendo la empresa. Del mismo modo, se encarga de planificar y dirigir el buen manejo de los recursos de la empresa para lograr los objetivos presentados.

**Gerente de Almacén:** Se encarga de realizar un inventario para que ningún producto sea extraviado o haya una mala contabilidad de la cantidad de productos en el almacén. Del mismo modo, se encarga de solicitar nueva mercancía para evitar pérdida de negocio. Este es quien lleva gran soporte de la empresa gracias a que sin producto la empresa puede tener un colapso total.

**Coordinadora Administrativa:** Se encarga de coordinar los recursos financieros, humanos, entre otros. Del mismo modo, apoya al equipo de operaciones en los programas y procedimientos que se emplean en la empresa.

**Coordinador de Envíos:** Este se encarga de que todos los productos que vayan a salir del almacén, sean entregados en el tiempo establecido y se asegura de que lleguen en el mejor estado posible. También, realiza inventarios para saber con tiempo cuáles productos deben ser solicitados y no dejar que haya un déficit de mercancía.

**Cajera:** Encargada de la facturación de todos los productos que sean vendidos en la tienda física y digital. A la vez, realiza un cierre de caja para reportar a su superior.

**Mensajero:** Son los encargados de repartir los productos tanto a los clientes, como a los diferentes establecimientos con los cuales la empresa crea negociaciones.

### **2.2.3. Políticas y Procedimientos**

Actualmente The Vape Market S.R.L. no cuenta con un manual de políticas y procedimientos formalmente establecido. Sin embargo, la empresa ha establecido aspectos que desde el inicio se han definido.

1. Brindar un curso de capacitación a todo el que entre a la empresa para que tenga un buen dominio del tema, o más bien, conozcan a profundidad todos los productos que ofrecen.
2. Manejar los precios, para poder siempre rejuglar a la hora de establecer una negociación con el cliente.
3. Fomentar un ambiente de trabajo en equipo, para lograr los objetivos con mayor facilidad.
4. Tomar en cuenta las opiniones de todos los colaboradores (sin importar función), por sí ofrecen una idea la cual beneficie a la empresa.
5. Brindar comodidad a los clientes a la hora de realizar sus pedidos.
6. Fomentar el respeto entre los compañeros de trabajo para evitar confrontaciones.

## **2.3. Marco Legal**

### **2.3.1. Aspectos Legales**

La empresa The Vape Market S.R.L. cumple con todas sus responsabilidades legales que exige la Dirección General de Impuestos Internos (DGII). De esta manera la empresa aporta de manera eficiente las contribuciones tributarias de la República Dominicana.

Por igual la empresa está sujeta a las leyes 42-01 (Ley general de la salud) y 48-00 que específicamente regula todos los productos derivados del tabaco (cigarrillos electrónicos, cigarrillos convencionales, etc).

La ley 48-00 menciona los siguientes aspectos (todos cumplidos por la empresa):

Artículo 2.- Se prohíbe la venta, obsequio, distribución y promoción del tabaco y sus derivados a menores de dieciocho (18) años de edad.

Artículo 3.- La publicidad y promoción del tabaco y sus derivados deberá estar únicamente orientada a personas mayores de dieciocho (18) años.

(Listín Diario, 2020)

La empresa se somete al 100% a la constitución de la República Dominicana y de esta manera ayuda a mantener el orden armónico legal que la misma establece.

### **2.3.2. Registro de nombre y actividad**

La empresa fue registrada en Oficina Nacional de la Propiedad Industrial(ONAPI) en el año 2018 con el nombre de “The Vape Market” Santo Domingo, República Dominicana, empresa dedicada a la venta y distribución de cigarrillos electrónicos.

### **2.3.3. Constitución**

Esta empresa fue constituida en el año 2018, por dos socios Alvaro Román y Cesar Rodriguez ambos provenientes de la Republica Dominicana.

### **2.3.4. Reglamentos**

La empresa actualmente no cuenta con reglamentos, sin embargo estos serán propuestos y desarrollados más adelante.

## **2.4. Marco Estratégico**

### **2.4.1. Grupos de Interés**

#### **2.4.1.1. Internos**

**Propietarios:** estas son personas consideradas como accionistas de la misma empresa que comparten acciones dependiendo del porcentaje de acciones que estos aportaron a la misma.

Los propietarios de la empresa hoy en día son Alvaro Roman (60% de acciones), Claudia Camacho (25% de acciones) y Felipe Román (15% de acciones).

**Colaboradores:** Personas que trabajan en distintas áreas de la empresa con deberes específicos que deben de realizar día tras día. Los puestos de trabajo fueron mencionados anteriormente en la “Definición de puestos”.

#### **2.4.1.2. Externos**

**Clientes:** son hombres y mujeres que cumplen con la mayoría de edad (18 años) y fuman a través de cigarrillos electrónicos (nicotina y sin nicotina) y buscan un mayor bienestar que los cigarrillos tradicionales.

**Proveedores:** Es un grupo de personas o una persona en sí que se dedican a proveer y/o abastecer productos y servicios que les sean de necesidad a una persona o empresa. Los proveedores de la empresa son los siguientes:

- Suorin Vape.
- Juul.
- Magi.
- Smoktech.

**Distribuidores:** Son personas o empresas que se encargan de distribuir el producto a sus próximos destinos, estos se encargan de intermediar entre el productor y el detallista.

**Competencia:** Los competidores reales hoy en día de la empresa The Vape Market son los siguientes:

- E-garettes.
- G-Smoke Shop.

#### **2.4.2. Visión**

Convertirnos en la empresa número uno en el mercado y trabajar para mantenernos en la cima, ser la tienda donde las personas se sientan cómodas y satisfechas al realizar las compras de accesorios, equipos y líquidos.

#### **2.4.3. Misión**

Ganar la confianza y lealtad de nuestros clientes al otorgar el mejor servicio en el mercado y los productos con mayor calidad y más innovadores. Nuestra prioridad siempre será la satisfacción de nuestros clientes.

#### **2.4.4. Valores (definidos)**

**Honestidad:** es un valor fundamental para entablar relaciones basadas en la confianza, sinceridad y respeto mutuo.

**Trabajo en equipo:** es un esfuerzo de un grupo de personas que están orientadas a cumplir un mismo objetivo.

**Compromiso:** es un valor que hace que los colaboradores se involucren al 100% con los objetivos y valores de la empresa.

**Orden:** es el principio de la disciplina necesaria para ordenar y perseverar en los objetivos laborales.

**Pasión:** es el sentimiento de satisfacción que una persona siente al completar sus objetivos.

#### **2.4.5. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional de la empresa se basa en dos aspectos muy importantes: el trabajo en equipo y la armonía grupal. La empresa siempre ha tenido como objetivo convertirse en un lugar donde los colaboradores y clientes se sientan a gusto al entrar y laborar en la empresa. El trabajo en equipo es uno de los factores más importantes en la empresa y por ende siempre se busca la unión entre todos los colaboradores para así evitar diferencias y discusiones.

#### **2.4.6. Principales Estrategias Implementadas**

- **Marketing en las Redes Sociales**

La empresa ha invertido publicidad pagada en sus redes sociales en dos ocasiones, cabe destacar que la red social que utiliza la empresa es “Instagram”. La misma de manera temporal ha implementado estrategias con influencers locales, donde estos

publicaban imágenes y videos utilizando cualquier tipo de accesorio y de la misma forma menciona de donde provenía (ambas estrategias han sido un éxito para la empresa). También se realizaban “giveaways” donde los influencers y la empresa reciben nuevos seguidores.

Las ofertas que promociona la empresa se han hecho bastante populares y a los clientes les encantan, algunas de las ofertas que ha ofrecido la empresa son las siguientes:

- 2x1 en desechables Magi.
- Dispositivo con líquido incluido (el líquido de manera gratis).
- En la Navidad pasada a cada cliente que compraba una caja de pods de Magi se les entregaba 1 sticker, cuando el cliente llegaba a los 7 y 12 stickers recibe 1 y 2 cajas de Magi.

Las ofertas se realizan en épocas especiales como Navidad, Semana Santa, Verano, San Valentín, etc.

#### **2.4.7. Modelo de Gestión Estratégico**

El modelo de gestión estratégico está dirigido específicamente por los accionistas y presidencia de la empresa y los mismos son redirigidos a los colaboradores de la misma. Estos buscan la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la empresa.

## **2.5. Conclusiones**

En el tema anterior (Generalidades) hablamos sobre la descripción de la empresa, su historia y evolución en el mercado, principales productos, servicios, naturaleza de los clientes, estructura organizacional, definición de puestos de los colaboradores de la empresa, mencionamos las políticas y procedimientos.

Además, hablamos sobre el marco legal de la empresa, aspectos legales, registros de nombre, constitución, reglamentos, y sobre su marco estratégico, grupos de interés, misión, visión y valores, cultura organizacional y principales estrategias implementadas por la empresa.

### **3. Análisis Interno**

#### **3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos**

##### **3.1.1. Logística Interna**

Podemos definir la logística interna como todos los procesos de la cadena de suministro que suceden dentro de la empresa, adquisición de productos, traslado, almacenaje y salida de los mismos. Este tema es de suma importancia para la empresa, ya que básicamente si esta tiene un mal manejo es muy probable que la misma pierda valor y no perdure en el mercado. Uno de los factores más importantes que necesita la empresa día tras día es una buena organización de inventario para luego poder abastecer a su público meta.

Al ser una empresa que además de vender productos también sule (en nuestro caso la marca "Magi") es de suma importancia saber con claridad qué cantidad de los mismos serán necesarios tanto para la venta como para suplir a las demás empresas.

La empresa suele ordenar pedidos a las proveedoras internacionales dependiendo del flujo de ventas semanales, luego de ordenar estos reciben los productos y se toman un buen tiempo en la organización de los mismos, el tema de inspección es de suma importancia ya que los pedidos son bastantes detallados y a la vez pueden llegar productos defectuosos, mientras más veloz se haga el proceso de inspección y almacenaje mejor, ya que de esa forma la empresa puede reportar los

inconvenientes a la suplidora a un buen tiempo y estos resolver el problema de la manera más rápida y efectiva posible.

Los pasos de la logística interna en la empresa son los siguientes:

1. Recepción de mercancía.
2. Inspección de la calidad del pedido.
3. Almacenaje.
4. Distribución de mercancías a las empresas compradoras.
5. Recepción y envíos a clientes.
6. Evaluación del funcionamiento.

### **3.1.2. Producción/Operaciones**

The Vape Market al ser una empresa que produce servicios (envíos y recepción de clientes) está enfocada principalmente en otorgar el servicio más rápido y eficaz posible haciendo que los clientes siempre estén satisfechos y felices a la hora de recibir nuestros productos, nuestra meta principal es mantener a nuestros clientes y a la misma vez expandirnos por nuestro buen trabajo. Nuestro servicio en el local parte desde que el cliente entra hasta que encuentra y recibe el producto que este buscaba y necesitaba (con ayuda de nuestros colaboradores).

Por otra parte, de manera virtual (vía delivery) el servicio parte desde que cliente ordena su pedido hasta que el mensajero le otorga su producto, los clientes que

piden vía delivery (la gran mayoría) obtienen una constante comunicación de parte de nuestras operadoras para hacerlos sentir más cómodos y que estos estén totalmente preparados a la hora de recibir el producto.

Para hacer un servicio más eficaz y eficiente la empresa prepara las mochilas de los mensajeros dependiendo de las zonas donde estos se encuentren durante el día, el equipaje de los mensajeros se encuentran totalmente preparados para suplir a una gran cantidad de flujo de clientes durante todo el día. Un factor muy importante es que los mensajeros (6) se ubican en distintas zonas de Santo Domingo para otorgar un servicio rápido y estos no tengan que estar en constante movimiento de zona a zona.

### **3.1.3. Logística Externa**

Básicamente la logística externa está explicada en el punto anterior “Operaciones” pero a continuación se explicará paso por paso:

1. El cliente ordena su pedido comunicándose con las operadoras de la empresa, en el cual envía su ubicación para que los mensajeros puedan conocer y arribar a su destino.
2. Las operadoras se comunican con el mensajero más cercano y le envían la ubicación y el producto ordenado.

3. Las operadoras se comunican constantemente tanto con el mensajero como con el cliente, para evitar malentendidos o pérdida de tiempo.
4. El mensajero llega a su destino y entrega el pedido al cliente.
5. Se acuerda el método de pago (transferencia o efectivo) y se realiza dependiendo de su posibilidad.

Las entregas vía delivery laboran desde las 10.00 A.M. hasta las 8 P.M. cada mensajero lleva una mochila totalmente preparada con el fin de que estos puedan entregar y satisfacer a la cantidad de clientes estimada por zona donde estos se encuentren, en caso de que el flujo de clientes sea mayor de lo esperado el mensajero debe de comunicarse con las operadoras y retornar a la oficina donde este pueda rellenar su mochila.

#### **3.1.4. Marketing y Ventas**

The Vape Market ha mantenido los procesos de marketing en constante avances e innovaciones con el fin de conocer más a fondo las necesidades, deseos, dudas e inquietudes de parte de los clientes y de esta forma ver con claridad las fortalezas y debilidades con tal de seguir en un constante mejoría como empresa.

En la actualidad la empresa cuenta únicamente con la cuenta de instagram "thevapemarketrd", la misma cuenta con 2,879 seguidores y ha enganchado bien con los clientes, en esta plataforma se les da a conocer a los clientes los productos,

precios, horarios laborales, número de teléfono, ofertas, etc. La empresa busca constantemente qué estrategias puede utilizar para llamar la atención de los clientes, conectar y adquirir más de ellos, además responden cualquier duda o inconveniente de parte de los clientes con tal de resolverlos de la manera más rápida posible.

He aquí algunas imágenes de su feed:



Imagen#1: Feed de Instagram de la empresa. Fuente: The Vape Market



Imagen#2: Feed de Instagram de la empresa. Fuente: The Vape Market

### **3.1.5. Servicios**

The Vape Market es la empresa con mayor crecimiento (de su sector) desde hace 2 años aproximadamente, la empresa cuenta con 6 mensajeros actualmente para que los pedidos sean lo más rápido posible, es importante mencionar que en este tipo de negocios es de suma importancia que el servicio sea eficaz para que así los clientes siempre estén satisfechos a la hora de recibir sus productos.

La empresa cuenta con delivery gratis en su horario laboral de 10 A.M. a 8 P.M., productos exclusivos que solamente se pueden encontrar en la empresa que son Magi 2, Magi Maxx, Magi XXL y líquidos de la marca Vgod. También estos cuentan con un plan para sus clientes mayoristas y minoristas, estas son las empresas a las que The vape Market les supe los productos “Magi” siendo los únicos suplidores oficiales en toda Latino América.

### **3.1.6. Aprovechamiento**

La empresa cuenta con todos los materiales necesarios (productos, local para almacenar de manera correcta y el personal necesario) para operar de manera eficiente y poder garantizar la satisfacción a sus clientes, haciendo que estos deseen volver a ordenar cualquier tipo de producto y convertirse en parte de nuestra familia.

### **3.1.7. Desarrollo Tecnológico**

Hoy en día el mundo “obliga” a que las empresas estén en un constante avance con las tecnologías ya que estas son necesarias para poder mantenerse y crecer en cualquier tipo de mercado. Las empresas deben de ir acorde a la tecnología que lleva el mundo actual, el cual es bastante avanzado y siempre avanza más, por ende las empresas necesitan estar actualizadas y en constante innovación porque las personas y los futuros clientes buscan empresas con quien estos se sientan representados, además de que la competencia cada vez más se va convirtiendo más difícil.

En los últimos 6 meses The Vape Market ha introducido en el mercado cuatro productos que son totalmente innovadores y los clientes hasta ahora se han enamorado de los mismos, la empresa busca seguir innovando y poder ofrecerles productos a sus clientes que nunca hayan visto.

### **3.1.8. Gestión de Recursos Humanos**

Actualmente The Vape Market no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. El proceso de selección de colaboradores se realiza a través de los directores de la empresa los cuales realizan labores desde evaluación del perfil hasta la contratación. Desde sus inicios, el fundador de la empresa (Alvaro Román) se ha encargado de evaluar los diferentes perfiles para poder crear un equipo conforme a las necesidades de los puestos.

En la actualidad la empresa cuenta con una nómina de 11 empleados, cada uno con responsabilidades diferentes dependiendo de su posición pero manteniendo la organización, respeto y disciplina en equipo.

### Organigrama:

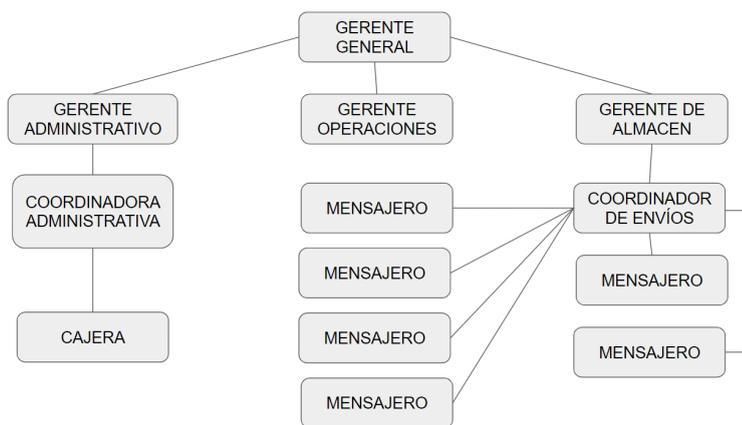


Figura #9: Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.9. Finanzas

La empresa tiene como enfoque principal las finanzas debido a que a medida en que haya una mejor organización financiera, pues los resultados que se desean buscar, pueden ser realizados con mayor facilidad. La empresa se ve en la necesidad de incrementar las ventas netas, ya que las estrategias que se buscan a la hora de posicionar la marca, conlleva en cierta parte de una gran cantidad de dinero para todo lo que es el mercadeo, entre otros.

La empresa constituye once empleados y un establecimiento ubicado en el centro de la ciudad, debido a esto, requieren de una buena administración para el crecimiento administrativo y financiero de la misma.

Los ingresos estimados netos por parte de la empresa “The Vape Market” son de RD \$2,000,000.00 de manera mensual, lo que vendrían siendo RD \$24,000,000.00 de manera anual, pero es importante mencionar que el valor mencionado anteriormente es una estimación.

#### **3.1.10. Gestión Empresarial**

La gestión empresarial de la empresa está constituida por las estrategias establecidas por la dirección, anual o semestralmente. Los objetivos se definen en base a las metas que la empresa determina y según los propósitos para lograr un fin en equipo. Al mismo tiempo, con la gestión empresarial se busca reestructurar los métodos de trabajo aplicados por los empleados con la finalidad de mejorar la productividad y eficacia de las entregas y/o tareas afines a la naturaleza del puesto.

Es decir, la empresa busca categorizar las tareas para acelerar los procesos y poder dar mejores resultados.

## **3.2. Recursos y Capacidades**

### **3.2.1. Indicadores de la Cadena de Valor**

Aproximadamente hace 2 meses la empresa The Vape Market junto a un programador crearon una aplicación de contabilidad, que les ayuda a realizar todas las actividades derivadas a la contabilidad de una manera más rápida y eficaz, la reducción de errores es bastante importante para la empresa, ya que estos pueden causar grandes pérdidas de dinero y a la misma vez pueden causar problemas internos en la misma.

La empresa también cuenta con un local bastante espacioso y bien ubicado, este es de suma importancia ya que la empresa puede almacenar una gran cantidad de productos simultáneamente. Anteriormente, la empresa almacenaba sus productos en una casa y esto llegó a ser un problema en muchas ocasiones.

La empresa cuenta con seis mensajeros que se encargan de entregar los productos a los clientes y consumidores, con estos seis mensajeros la empresa se ha convertido en la más rápida y efectiva a la hora de entregar productos (delivery).

### **3.2.2. Matriz de Recursos y Capacidades**

En la siguiente matriz se observarán los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, también se analizará más a fondo si realmente estos recursos son valiosos o no.

<b>Recurso</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de sustituir</b>	<b>Insustituible</b>	<b>Consecuencia Competitiva</b>	<b>Implicaciones del desempeño</b>
<b>Software</b>	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno Promedio
<b>Colaboradores capacitados</b>	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno Promedio
<b>Fidelidad de los clientes</b>	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal	Por encima del retorno promedio
<b>Posicionamiento en el mercado</b>	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno Promedio
<b>Buena relación con proveedores</b>	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno Promedio
<b>Sucursal con buena infraestructura</b>	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno Promedio

Cuadro #1: Matriz de Recursos y Capacidades. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3. Competencias distintivas- Ventaja competitiva

La empresa The Vape Market S.R.L tiene grandes competencias distintivas debido a que tienen a su favor la patente de la marca más reconocida en todo el Distrito Nacional, conocida como "Maggi". Esto juega un papel favorable debido a que la competencia se ve en la obligación de adquirir de sus servicios para la distribución y venta de ese equipo.

A la vez, la empresa ha penetrado en un segmento de mercado el cual pertenece a la clase social media alta/alta, que por ende, tienen la disposición de adquirir frecuentemente los productos, sin estos tener que ser ajustados en cuanto al precio. También la empresa busca dar al cliente el mejor valor por su pago.

Otra de las ventajas competitivas que posee The Vape Market, es que ofrece un servicio de delivery de calidad en el menor tiempo posible (y siempre enfocado en evitar situaciones con los clientes a la hora de la entrega).

### **3.3. Fortalezas y Debilidades**

#### **3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades**

##### **Fortalezas**

- Proveedores Autorizados a nivel nacional de los equipos “Magi”
- Proveedores en grandes cantidades de otros equipos a nivel nacional.
- Cuentan con un gran personal (delivery), para poder ofrecer un mejor servicio de envío en el menor tiempo posible y evitando inconvenientes.
- Cuentan con un grupo administrativo que se enfoca en siempre buscar mejoras para la empresa, para ofrecer mejores productos y un mejor servicio, llevar una mejor logística y mantenerse innovando.
- Para simplificar al cliente, cuentan con un local en el centro de la ciudad, y a la vez, ofrecen su catálogo y servicio de manera digital.

## Debilidades

- No cuentan con tanta presencia en las redes sociales.
- No ofrecen al mercado todos los equipos vaporizadores.
- No están caracterizados dentro de las empresas de mayor reconocimiento, lo cual está haciendo que pierdan un gran porcentaje de clientes.

### 3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

FACTOR	VALOR	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>FORTALEZA</b>			
Proveedores Autorizados a nivel nacional de los equipos "Magi"	0.3	4	1.2
Proveedores en grandes cantidades de otros equipos a nivel nacional.	0.1	4	0.4
Cuentan con un gran personal (delivery), para poder ofrecer un mejor servicio de envío en el menor tiempo posible y evitando inconvenientes.	0.09	3	0.27

Cuentan con un grupo administrativo que se enfoca en siempre buscar mejoras para la empresa, para ofrecer mejores productos y un mejor servicio, llevar una mejor logística y mantenerse innovando.	0.08	3	0.24
Para simplificar al cliente, cuentan con un local en el centro de la ciudad, y a la vez, ofrecen su catálogo y servicio de manera digital.	0.06	3	0.18
<b>DEBILIDADES</b>			
No cuentan con tanta presencia en las redes sociales.	0.09	2	0.18
No ofrecen al mercado todos los equipos vaporizadores.	0.08	2	0.16
No están caracterizados dentro de las empresas de mayor reconocimiento, lo cual está haciendo que pierdan un gran porcentaje de clientes.	0.2	1	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

Cuadro #2: Matriz Evaluación Factores Internos. Fuente: Elaboración propia

Según el análisis de resultados de la Matriz de Evaluación Factores Internos el puntaje promedio ponderado es de 2.50, por lo que toda puntuación por debajo de esta se considera una organización débil, mientras que toda puntuación por encima se considera una organización fuerte. En el caso de The Vape Market vemos que tiene una puntuación de 2.83, lo que significa que la empresa es internamente fuerte.

### **3.4. Identificación de las Necesidades de Organización**

#### **3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).**

Para el desarrollo de la investigación, utilizaremos el instrumento de la encuesta debido a que consideramos que es el mejor método de recolectar los datos de los clientes directos y que los mismos puedan realizar sus reclamaciones, para identificar cuales son las necesidades y poder utilizar esto como ventaja competitiva.

También, dependiendo de las respuesta de los encuestados, podemos identificar algunas estrategias que quizás no durante de este proceso de posicionamiento, no hemos podido captar y las cuales pueden ser de ayuda a la empresa.

Con la encuesta, podremos ofrecer unos resultados estadísticos para presentar de una manera detallada los resultados ofrecidos por los clientes. Y por último, llegar a identificar posibles innovaciones para la empresa.

### **3.4.2. Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.**

En vista al tema y la empresa seleccionada, se trabajó de manera directa con el gerente general de la empresa debido a la cercanía que existe entre los autores del trabajo y el fundador de The Vape Market. Todos los datos ofrecidos y las preguntas realizadas, fueron creadas bajo el consentimiento de la dirección de la empresa, para evitar cualquier tipo de situación con relación a la informaciones íntimas de la empresa.

### **3.4.3. Análisis de la información y evidencias**

Las informaciones otorgadas por comité directivo de la empresa y luego de haber estudiado a la competencia, nos hace concluir que existen ciertas oportunidades de mejora para la empresa debido al estudio de mercado y el reconocimiento de las fortalezas de los competidores. Esto nos llevó a identificar cuáles productos son los más consumidos y cuáles estrategias deben ser aplicadas para incrementar el flujo de ventas de los productos de menor impacto en el mercado.

### **3.5 Conclusiones**

Luego de haber realizado esta parte del trabajo, hemos podido identificar cuales son las fortalezas y las debilidades de la empresa. Gracias a esto podemos identificar cuales son las estrategias que debemos de presentar para lograr los objetivos planteados para el posicionamiento de la empresa dentro del mercado. Gracias a la matriz, podemos categorizar en orden de importancia, las debilidades para poder reestructurar la empresa ante la demanda que presentan las otras.

Del mismo modo, pudimos caracterizar cuáles son las ventajas competitivas que tiene la empresa y como debe de llamar la atención de los demás clientes que por x razón son fieles a la competencia.

## **4. Análisis externo**

### **4.1. Análisis del Macroambiente**

#### **4.1.1. PESTEL**

##### **• Perspectiva Política**

Actualmente en la República Dominicana estamos viviendo tiempos de modificaciones debido al cambio de gobierno que hubo el pasado año. Uno de estos, es considerar una reforma fiscal en la cual se busque agregar un mayor impuesto a diferentes productos de consumo masivo. Uno de estos, es el caso de los cigarrillos electrónicos los cuales se busca agregar un impuesto selectivo de 130% a las importaciones y los insumos para usarlos.

La empresa The Vape Market se encuentra en un mercado el cual es visto como uno de los que actualmente están teniendo grandes flujos de ventas. Por esta razón, en la actualidad, se están planteando argumentos a favor de una alza en los impuestos otorgados a estos tipos de productos, ya que el gobierno se ha alertado con la gran demanda de estos dispositivos que hay en el mercado, siendo competencia directa de los cigarrillos tradicionales.

El país ha hecho énfasis en estudiar este mercado ya que sienten que pudieran sacar mayor provecho a este sector, ya que en la actualidad, este tipo de empresas no requieren los mismos procesos legales que los demás tipos deben de pagar. Ya sea desde impuestos por la importación hasta impuestos por la venta de los productos.

### • **Perspectiva Económica**

El mercado global de los cigarrillos electrónicos ha crecido enormemente debido a la tasa de personas que han decidido de una forma u otra dejar de utilizar los cigarrillos tradicionales (o simplemente disminuir la cantidad de uso) optando por usar este “nuevo” producto. Este mercado está estimado en US\$22,600 millones a nivel mundial (hace solo 5 años llegaba a US\$4,200 millones). Esto nos demuestra el crecimiento que ha tenido en el mercado y que actualmente está posicionándose entre los productos de mayor venta haciéndole competencia directa a los cigarrillos tradicionales.

Este tipo de productos ha sido de gran provecho para aquellas personas que han constituido empresas de estos productos, debido a que no requiere de un pago elevado de impuestos a la hora de importar grandes cantidades debido al bajo costo del producto. Es por esta razón que hoy en día existen grandes competidores en el mercado, por lo cual cada día la competencia se dificulta un poco más.

Debido a la gran demanda de productos que hay en el mercado y la alta cantidad de empresas de este tipo, la competencia cada vez se dificulta ya que cada una de las empresas buscan obtener una ventaja competitiva superior a las demás lo cual favorece a los consumidores, pero obstruye a los competidores.

### • **Perspectiva Sociodemográfica**

Esta perspectiva se refiere a las características generales y al tamaño de un grupo poblacional. Estos rasgos dan forma a la identidad de los integrantes de esta

agrupación. La edad, el género, la actividad laboral y el nivel de ingresos forman parte de las características sociodemográficas.

Según estudios, el número de consumidores de cigarrillos electrónicos ha aumentado exponencialmente, desde 6 millones en 2011, 35 millones en 2016 y actualmente se estima que el número de adultos que usan vaporizadores llega a 55 millones.

#### • **Perspectiva Tecnológica**

El cigarrillo electrónico es un dispositivo que genera aerosol a partir de un líquido. Este, a diferencia de los cigarrillos tradicionales, contienen productos químicos tóxicos en concentraciones más bajas (superior a la contaminación del aire). Los estudios han presentado como las personas optan por un uso de estos dispositivos por las comodidades que este ofrece a la hora de utilizarse dentro de espacios cerrados, el método de recarga, la facilidad a la hora de recargar el dispositivo con el líquido que utilice, etc.

Cada día existen dispositivos mucho más modernos los cuales llaman la atención de los clientes, es por esta razón que la constante innovación de las empresas, es un papel fundamental para la adquisición de nuevos clientes y la solidez de los clientes antiguos. La tecnología en estos productos juega un papel fundamental, ya que está satisfaciendo dos sectores como lo son: Sector Tecnológico y Sector Tabacalero.

Estos productos deben de mantenerse innovando, debido a que los consumidores que optan por estos productos (en su mayoría) vienen de utilizar los cigarrillos tradicionales. Esto quiere decir, que la demanda de este tipo de público es mucho mayor porque cada vez buscan satisfacer su necesidad.

#### • **Perspectiva Ambiental**

Los cigarrillos electrónicos, al igual que los tradicionales, siempre han sido tema de hablar debido a que la mayoría de las personas entienden que el humo que esto produce afecta el medio ambiente. Pero en realidad, los cigarrillos electrónicos deberían de contar con una tasa de aceptación mucho más elevada ya que estos contienen niveles bajos de sustancias químicas, que a diferencia de los cigarrillos tradicionales, no afectan prácticamente los niveles ambientales.

En relación con los efectos de estas sustancias (como las que contienen los cigarrillos electrónicos) los principales problemas identificados se han relacionado con la pneumonitis. Una enfermedad que se refiere a la inflamación del tejido pulmonar. La mayoría de pacientes que padecen de esta enfermedad por el consumo masivo de estos dispositivos eran en su mayoría jóvenes sanos que presentaban dificultades para respirar, entre otros.

Dicho esto, por otra parte podrían identificar características negativas de los diferentes cigarrillos electrónicos que existen, debido a que en la actualidad han salido al mercado nuevos dispositivos los cuales son conocidos como "desechables" los cuales contienen cierta cantidad de líquido y ciertamente dejan de funcionar. Estos pudieran ser atacados, ya que si no se les da el debido uso

podieran encontrarse esparcidos por las calles siendo esto un impacto negativo al medio ambiente.

#### • **Perspectiva Legal**

Este sector requiere de una serie de leyes las cuales la empresa debe de regirse a la hora de constituirse. The Vape Market está sujeta a las leyes 42-01 (Ley general de la salud) y 48-00 que específicamente regula todos los productos derivados del tabaco (cigarrillos electrónicos, cigarrillos convencionales, etc).

Del mismo modo, está sujeta a la 48-00 la cual establece: Se prohíbe la venta, obsequio, distribución y promoción del tabaco y sus derivados a menores de dieciocho (18) años de edad. La publicidad y promoción del tabaco y sus derivados deberá estar únicamente orientada a personas mayores de dieciocho (18) años.

Actualmente, estos dispositivos están enfrentando un limbo legal en la Unión Europea, ya que se busca sacar adelante una normativa para la regulación de la venta y uso de estos productos. Esto se debe al crecimiento exponencial que estos productos han presentado en el mercado, y al mal uso que se le está dando con relación a las leyes que establecen el uso exclusivo para mayores de 18 años (específicamente en la República Dominicana).

#### **4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo**

Según Michael Porter (1980), "el entorno competitivo es un conjunto de factores del entorno que afectan principalmente a las empresas que se sitúan en una misma

industria o un mismo sector económico. Se trata de factores específicos referidos a las características propias de un determinado sector o industria”.

#### **4.1.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa**

The Vape Market S.R.L pertenece al sector tabacalero debido a que satisface la necesidad del consumidor de cigarrillo tradicional. Es una empresa que por su naturaleza brinda un servicio, no se encarga de la producción de bienes, sino que su servicio está basado en bienes tangibles.

El sector tabacalero actualmente en la República Dominicana tiene un posicionamiento importante en el mercado a nivel global. Su aporte no solo es en el ámbito fiscal en cuanto a las importaciones y exportaciones del tabaco, sino que el sector aporta de manera activa la generación de empleos.

Los principales participantes de este sector van desde empresas internacionales hasta empresas locales. Teniendo en cuenta, que el tabaco es considerado uno de los bienes de mayor exportación sacado de suelo dominicano.

#### **4.1.2.2. Análisis de los competidores**

La competencia directa de la empresa The Vape Market en la actualidad son los siguientes:

- **EGarettes**

Principales Fortalezas:

1. Cuentan con una amplia cantidad de puntos de ventas en todo el país.
2. Clientes Sólidos.
3. Cuentan con una gran cantidad de productos disponibles en el mercado.



Principales Debilidades:

1. Altos precios en el mercado en comparación a sus competidores.

Principal Estrategía:

1. Retención de clientes.

La empresa “Egarettes” labora desde el año 2012 (es la que más años lleva en el mercado) y a la misma vez es la empresa que cuenta con más puntos en el país (Naco, Evaristo Morales, Blue Mall, Jumbo Luperón, Jumbo San Isidro, Las Terrenas, Nacional Santiago, Downtown Punta Cana, Jumbo La Romana y Jumbo Puerto Plata).

Se puede considerar como la marca número uno en la actualidad, ya que a la hora de hablar sobre una empresa de cigarrillos electrónicos “Egarettes” suele ser la primera de ellas.

- **G-Smoke**

Principales Fortalezas:

1. Posicionamiento de marca sólida.
2. Clientes Sólidos.
3. Capacidad económica ajustada a su empresa.



Principal Debilidad:

1. Baja interacción en las redes sociales.

Principal Estrategia:

1. Conexión con una amplia cantidad de clientes jóvenes.

“G-smoke” es una empresa que se encarga de la venta de cigarrillos electrónicos, la misma labora desde el año 2018 (al igual que The Vape Market), como mencionamos anteriormente esta cuenta con un posicionamiento sólido en el mercado y clientes fieles desde el día uno, cuenta con un local en el sector de Naco.

- **IPuff RD**

Principales Fortalezas:

1. Imagen Fresca.
2. Impacto en Redes Sociales.
3. Proyección como marca joven.
4. Diferentes puntos de ventas (No propios).



Principales Debilidades:

1. No cuentan con un local propio.
2. Limitación en la variedad de productos que ofrecen al mercado.

Principales Estrategias:

1. Alto uso de los medios digitales.

“IPuff RD” es una empresa básicamente nueva ya que labora desde principios del año 2020 y la misma está enfocada en la venta de dos productos “Vladdin” y “Puff bar”. Esta no cuenta con local propio pero sí coloca sus productos en distintos puntos de ventas en la ciudad de Santo Domingo.

#### **4.1.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla**

The Vape Market dentro de las empresas que pertenecen a este sector, cuenta con un grupo estratégico propio, debido a que sus clientes se centran dentro de la clase social media, media alta y alta. Esto debido a la constante demanda de los consumidores para satisfacer su necesidad. Del mismo modo, cuenta con la capacidad de ser los distribuidores autorizados de la marca “Magi” la cual actualmente es una de las más reconocidas y utilizadas del mercado.

#### **4.1.2.4. Posicionamiento Competitivo**

The Vape Market comenzó siendo una empresa sumamente pequeña la cual contaba con una poca cantidad de clientes sólidos. Desde sus inicios los objetivos

fueron posicionarse dentro de las empresas con mayor aceptación del mercado y colocarse como la número 1 en ventas. Desde sus inicios, ha sido una empresa la cual siempre ha recuperado el capital invertido, actualmente dejando grandes ganancias a sus socios fundadores.

Con el pasar del tiempo, fue creando una clientela sumamente sólida la cual se ha mostrado fiel a la empresa gracias al apoyo que muestra cada vez que se ofrece un nuevo producto al mercado. Con relación a sus competidores, la actual lucha a la que se enfrenta la marca es la de lograr posicionarse por encima de las empresas anteriormente mencionadas. Para lograr esto, se han planteado nuevas estrategias las cuales buscan ofrecer ventajas competitivas y conseguir una mayor cantidad de clientes fieles.

#### **4.1.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado**

El último censo realizado en el país fue en diciembre del año 2010 (11 años atrás) en el cual se mostraba que para ese entonces la población de la República Dominicana era de 9.45 millones de personas de los cuales el 50.2% eran hombres y el 49.8% mujeres.

La edad mediana para ese entonces era un promedio de 24.8 años, y este seguiría creciendo hasta los 29.4 años en el 2025 aproximadamente.

## Resultados poblacionales IX censo nacional de población y vivienda



Figura #10 y #11: Tamaño y datos del mercado. Fuente: Oficina Nacional de Estadística

### 4.1.2.6. Grado de diferenciación de productos

En el sector tabacalero (cigarrillos electrónicos) los productos y servicios que se pueden brindar son básicamente los mismos para todas las empresas. La diferencia que existe entre los competidores, es la calidad tanto de servicio (rapidez a la hora de la entrega y trato hacia sus consumidores). También, los recursos financieros que la empresa disponga y las estrategias planteadas para alcanzar un mayor crecimiento en el mercado.

Hoy en día satisfacer las necesidades de los clientes es de suma importancia, ya que al satisfacerlas atraemos, generamos mayores ventas y nos permite retenerlos y convertirlos en clientes fieles de la marca. The Vape Market actualmente no cuenta con los mayores puntos de ventas en el país, pero se enfoca principalmente en ofrecer un servicio único e inigualable.

#### **4.1.2.7. Análisis de Tendencias**

El sector tabacalero es uno de los más afectados por las tendencias a causa de la globalización. Los cigarrillos electrónicos hoy en día, son la última tendencia en el sector (desde los últimos años), pero esto no indica que puedan aparecer otras tendencias que afecte a los cigarrillos electrónicos.

Hemos visto cómo la tecnología ha logrado avances nunca antes vistos e imaginados, por esta razón los empresarios deben mantenerse innovando y al pendiente de las posibles necesidades que puedan satisfacer a sus clientes. Según estudios, actualmente los cigarrillos electrónicos están creciendo exponencialmente siendo a futuro una competencia directa a los cigarrillos tradicionales. En vista de lo anterior, hemos visto cómo grandes marcas de cigarrillos han innovado sacando productos electrónicos al mercado (como lo es la Philip Morris con la marca "Iqos").

#### **4.1.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria**

A continuación se mostraran algunos de los factores claves del éxito en la industria:

**Buena relación con los proveedores:** la relación con los proveedores es de suma importancia ya que con una buena relación, las negociaciones son más ágiles y eficaces.

**Servicio al cliente:** el servicio al cliente es de suma importancia para el éxito de las empresas, ya que los clientes toman mucho en cuenta si el servicio es bueno o no a

la hora de convertirse en un cliente fijo de la misma. El tiempo de entrega es el factor más importante para el éxito de la empresa.

**Publicidad:** las estrategias de publicidad son de suma importancia para que las empresas tengan éxito en el mercado, ya que la gran mayoría de clientes de este sector son personas que utilizan mucho las redes sociales a la hora de indagar e interesarse en un producto. Los clientes se sienten más cercanos a la empresa al ver sus publicidades, ofertas e informaciones sobre la misma.

**Colaboradores capacitados:** colaboradores que están comprometidos al 100% a satisfacer las necesidades de los clientes, con el deseo de mantenerlos a gusto con el trabajo de la empresa.

#### **4.1.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.**

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes en el sector tabacalero, específicamente en los cigarrillos electrónicos son un factor sumamente determinante en el éxito de las empresas. Estos buscan el mejor servicio por parte de la empresa (tiempo de entrega y trato personal) y un buen precio en el mercado, la experiencia que tenga el cliente con la empresa debe de ser siempre favorable ya que si la misma es negativa, estos pueden cambiar fácilmente de empresa.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de este sector son los fabricantes de los productos, en la actualidad no se encuentra ninguna fábrica que produzca cigarrillos electrónicos en el país por ende las empresas recurren a fabricantes internacionales, estos tienen el poder de influenciar en el precio, calidad y rapidez de entrega, por esta razón el impacto es alto. Estos tienen un gran poder ya que las empresas dependen totalmente de los proveedores (ambos se necesitan mutuamente).

- **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de entrada en este sector es alta ya que no hay mucha dificultad para entrar y competir en el mismo. Es un sector con muchas oportunidades tanto de innovación, desarrollo y crecimiento. Se puede decir que día tras día hay más competidores en el sector y esto es principalmente por el gran crecimiento que han tenido y pueden tener las empresas que se encargan de la venta de cigarrillos electrónicos.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad existente entre los competidores actuales no es tan fuerte ya que los mismos tienen una buena relación e intentan ayudarse mutuamente, la competencia suele respetar los precios del mercado y no jugar "sucio" por así decirlo. La competencia directa de The Vape Market es básicamente de la misma capacidad y tamaño, o sea que estos cuentan con una similar cantidad de productos y precios. Lo que los diferencia es la calidad del servicio, imagen y distintas estrategias que

utilizan. Cada uno de estos compiten para lograr los mismos objetivos, generar más flujos de ventas y adquirir una mayor cantidad de clientes.

### **4.1.3. Amenazas y Oportunidades**

#### **4.1.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades**

##### **Amenazas:**

- Nueva creación de productos sustitutos que puedan afectar al mercado.
- Alto crecimiento de las tasas impositivas a la hora de importar los productos.
- Creación de nuevas leyes asociadas al impedimento del uso de Cigarrillos Electrónicos.
- Creación de nuevos productos que afecten directamente a la venta mayoritaria de la empresa (Magi).

##### **Oportunidades:**

- Alta tasa de crecimiento en el mercado.
- Falta de innovación por parte de la competencia.
- Ser los únicos distribuidores oficiales de una marca en la República Dominicana específicamente de la marca “Magi” en todo el territorio nacional.

#### 4.1.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones Ponderadas</b>
Alta tasa de crecimiento en el mercado.	0.1	3	0.3
Falta de innovación por parte de la competencia.	0.2	3	0.6
Ser los únicos distribuidores oficiales de una marca en la República Dominicana específicamente de la marca "Magi" en todo el territorio nacional.	0.2	4	0.8
<b>Amenazas</b>			
Nueva creación de productos sustitutos que puedan afectar al mercado.	0.1	2	0.2
Alto crecimiento de las tasas impositivas a la hora de importar los productos.	0.1	1	0.1
Creación de nuevas leyes asociadas al impedimento del uso de Cigarrillos Electrónicos.	0.02	1	0.02

Creación de nuevos productos que afecten directamente a la venta mayoritaria de la empresa (Magi).	0.28	2	0.56
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>2.58</b>

Cuadro #3: Matriz de Evaluación Factores Externos. Fuente: Elaboración propia

La matriz EFE permite identificar la situación y posición de la empresa dentro de las condiciones externas e identificar si las oportunidades contrarrestan las amenazas. The Vape Market se encuentra por encima del promedio el cual es 2.50. El resultado total es de 2.58, lo cual significa que las oportunidades contrarrestan las amenazas y que sus estrategias son lo suficientes para cumplir sus objetivos.

## 4.2. Matriz de Perfil Competitivo (CPM)

### 4.2.1 Matriz del Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo							
		E-Garettes		G-Smoke		IPuff RD	
Factores claves	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Buena relación con los proveedores	0.41	4	1.64	3	1.23	2	0.82

<b>Servicio al cliente</b>	0.19	2	0.38	3	0.57	2	0.38
<b>Publicidad</b>	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
<b>Colaboradores capacitados</b>	0.25	2	0.5	2	0.5	1	0.25
<b>Total</b>	1		2.97		2.6		1.9

Cuadro #4: Matriz de Perfil Competitivo. Fuente: Elaboración propia.

La matriz de perfil competitivo permite ver de manera más profunda la comparación de The Vape Market con sus principales competidores. En la matriz se puede observar que tanto “Egarettes” como “G-smoke” están levemente por encima de la empresa, las cuales tienen una puntuación de “2.97” y “2.6”.

### 4.3. Benchmarking

Según Codling (1998) el benchmarking es una metodología en la cual nos permite descubrir las mejores prácticas y aprender de otros individuos, organizaciones y culturas. Esta metodología se está convirtiendo en una de las más eficaces a la hora de conocer nuevas ideas a través de las empresas.

En la actualidad The Vape Market no se ha enfocado principalmente en realizar mejoras internas a través de las estrategias de la competencia, debido a que la competencia ha logrado tal posicionamiento por el tiempo que llevan en el mercado,

sin embargo, The Vape Market busca posicionarse a través de nuevas estrategias en un menor tiempo.

Las mejores estrategias que se han implementado en estos tipos de negocios (cigarrillos electrónicos) han sido las de “Egarettes”. A continuación mencionaremos las estrategias que más le han funcionado y a la misma vez impactado:

- “Con cada compra que realices, intercambia tus puntos acumulados por productos. Por cada RD\$1,000 en compras, recibirás 15 puntos que luego podrás canjear en cualquiera de nuestras sucursales. ¡Regístrate GRATIS y sé parte de la diversión!”
- Gran impacto en las redes sociales, su cuenta de instagram cuenta con 32 mil seguidores y en la misma se publican 1 post y 3 stories diarios, de esa forma mantienen a los clientes al tanto.
- La empresa trabaja constantemente con “influencers” para que estos suban publicaciones a cambio de cualquier producto que estos deseen, esta estrategia ayuda mucho a la hora de conseguir y llamar la atención de los clientes a través de las redes sociales.
- La empresa cuenta con 10 puntos de ventas en todo el país, siendo el único con contar con localidades múltiples en el mercado, los puntos de ventas se encuentran en Santo Domingo, La Romana, Punta Cana y Puerto Plata. Esta

expansión que han logrado a través de los años es de suma importancia y por esta razón es que es la empresa número uno en la actualidad.

#### **4.4. Conclusiones**

Pudiéramos decir que la empresa está constituida dentro de uno de los sectores con mayor impacto en la sociedad dominicana (tabacalera), por lo cual esta tiene grandes ventajas a la hora de realizar innovaciones y realizar nuevas estrategias para captar nuevos clientes. La industria a la que pertenece siempre ha dado temas de qué hablar, ya sea política, ambiental o económicamente. No obstante, esto se debe a la gran demanda que existe de estos productos y la gran competitividad que hay en el mercado.

Actualmente en la República Dominicana, se está buscando rediseñar los aspectos legales de este tipo de productos, ya que este tipo de negocio ha obtenido un flujo de oferta y demanda tanto en el mercado nacional como en el internacional.

La competitividad ha aumentado, pero The Vape Market busca cada vez mejorar sus estrategias para mantener sus clientes y adquirir nuevos. Las fortalezas encontradas ante las demás empresas, ayudan a que los objetivos puedan ser realizados con mayor eficacia. Por esta razón, entendemos que las mejoras que deben hacerle a la empresa, no deben de ser realizadas mediante las fortalezas de las demás.

## **5. Diagnóstico Estratégico**

### **5.1. Misión, Visión, Valores (MVV)**

#### **Misión**

Ganar la confianza y lealtad de nuestros clientes al otorgar el mejor servicio en el mercado y los productos con mayor calidad y más innovadores. Nuestra prioridad siempre será la satisfacción de nuestros clientes.

#### **Visión**

Convertirnos en la empresa número uno en el mercado y trabajar para mantenernos en la cima, ser la tienda donde las personas se sientan cómodas y satisfechas al realizar las compras de accesorios, equipos y líquidos.

#### **Valores**

**Honestidad:** Nuestro enfoque es generar confianza ante el cliente para fidelizar todos los procesos.

**Trabajo en Equipo:** Nos preocupamos por mantener el trabajo en equipo presente para la armonía, colaboración y mayor apoyo entre los colaboradores.

**Compromiso:** Nos enfocamos en establecer compromisos con los clientes para siempre otorgar el mejor servicio en el tiempo estimado.

**Orden:** Nos enfocamos en mantener un orden con relación a los clientes y dentro de nuestra organización, para evitar situaciones de inconformidad de parte de los colaboradores o de los clientes.

**Pasión:** La pasión es uno de nuestros pilares, ya que mientras más relacionados con el trabajo estemos, pues mejor serán los resultados obtenidos.

### **5.1.1. Evaluar Misión, Visión, Valores**

- Misión: “Ganar la confianza y lealtad de nuestros clientes al otorgar el mejor servicio en el mercado y los productos con mayor calidad y más innovadores. Nuestra prioridad siempre será la satisfacción de nuestros clientes”.

La misión es puntual y abarca perfectamente los objetivos de la empresa. Muestra bastante bien como buscan cada vez más la confianza de sus clientes y se proyectan al futuro con ser los más innovadores y traer al mercado los productos de mayor calidad.

- Visión: “Convertirnos en la empresa número uno en el mercado y trabajar para mantenernos en la cima, ser la tienda donde las personas se sientan cómodas y satisfechas al realizar las compras de accesorios, equipos y líquidos”.

Esta es una visión bastante clara debido a que la empresa plantea ser la de mayor venta en todo el mercado. Esto deja muy claro que las principales estrategias que deben presentar, son para lograr esto. Del mismo modo, busca permanecer entre las de mayor prestigio, por lo que debe de mantenerse innovando y realizando mejoras en la empresa.

- Valores:

**Honestidad:** Nuestro enfoque es generar confianza ante el cliente para fidelizar todos los procesos.

**Trabajo en Equipo:** Nos preocupamos por mantener el trabajo en equipo presente para la armonía, colaboración y mayor apoyo entre los colaboradores.

**Compromiso:** Nos enfocamos en establecer compromisos con los clientes para siempre otorgar el mejor servicio en el tiempo estimado.

**Orden:** Nos enfocamos en mantener un orden con relación a los clientes y dentro de nuestra organización, para evitar situaciones de inconformidad de parte de los colaboradores o de los clientes.

**Pasión:** La pasión es uno de nuestros pilares, ya que mientras más relacionados con el trabajo estemos, pues mejor serán los resultados obtenidos.

Luego de haber revisado los valores de la empresa, hemos llegado a la conclusión de que se adaptan muy bien al perfil de la misma y que no requieren modificaciones. Esto gracias a la transparencia con la que fueron identificados.

### **5.1.2. Propuesta de Misión, Visión, Valores**

#### **Nueva Misión**

Ganar la fidelidad de los clientes mediante las atenciones ofrecidas a la hora de realizar entregas de productos al por mayor o al detalle, a través de una entrega rápida, satisfactoria y acorde a las necesidades.

#### **Nueva Visión**

Convertirnos en la empresa de mayor flujo de ventas de todo el mercado y adquirir nuevos clientes mediante la transparencia y eficacia a la hora de ofrecer nuestros servicios y otorgar un mejor servicio a los clientes recurrentes para agradecer su fidelización.

#### **Nuevos Valores**

Entendemos que no hay que agregar o modificar los valores de la empresa.

## **Propuesta Manual de Políticas y Procedimientos**

Como se había mencionado anteriormente, The Vape Market no cuenta con un Manual de Políticas y Procedimientos, por lo cual a continuación se presenta una propuesta.

### **Políticas Generales**

1. Brindar un curso de capacitación a todo el que entre a la empresa para que tenga un buen dominio del tema, o más bien, conozcan a profundidad todos los productos que ofrecen.
2. Manejar los precios, para poder siempre rejuguar a la hora de establecer una negociación con el cliente.
3. Fomentar un ambiente de trabajo en equipo, para lograr los objetivos con mayor facilidad.
4. Tomar en cuenta las opiniones de todos los colaboradores (sin importar función), por sí ofrecen una idea la cual beneficie a la empresa.
5. Brindar comodidad a los clientes a la hora de realizar sus pedidos.
6. Fomentar el respeto entre los compañeros de trabajo para evitar confrontaciones.

### **Propuesta de Reglamentos**

Para poder alcanzar un clima laboral competente y aumentar la productividad bajo los objetivos de la organización, se debe de llevar unos reglamentos que indiquen el comportamiento de todos los colaboradores de la empresa. Esto sirve para la

erradicación de comportamientos y convenientes negligentes ante las normas de la empresa.

- Los colaboradores deben cumplir con su horario establecido y completar su jornada de trabajo completa.
- Si se presentan situaciones médicas o personales, deben de solicitar a sus superiores un permiso para llevar control de quienes se encuentran presente en la empresa y limitar una posible desorganización de parte de los colaboradores.
- Los colaboradores deben representar los valores de la empresa sin importar el ambiente en que se encuentren.
- Todos los colaboradores deben llevar a cabo los procedimientos y políticas establecidas.
- Los colaboradores deben fomentar el respeto en el ambiente laboral, en caso de faltas pues serán sancionados mediante amonestaciones.
- Prohibida la entrada de bebidas alcohólicas, drogas y/o armas de fuego a las áreas de trabajo,
- Cumplir con las remuneraciones de los colaboradores en el tiempo acordado.

## 5.2. Matriz FODA(CAME)

FODA (CAME) THE VAPE MARKET	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1- Proveedores Autorizados a nivel nacional de los equipos "Magi"	D1-No cuentan con tanta presencia en las redes sociales.
F2- Proveedores en grandes cantidades de otros equipos a nivel nacional.	D2- No ofrecen al mercado todos los equipos vaporizadores.
F3- Cuentan con un gran personal (delivery), para poder ofrecer un mejor servicio de envío en el menor tiempo posible y evitando inconvenientes.	D3- No están caracterizados dentro de las empresas de mayor reconocimiento, lo cual está haciendo que pierdan un gran porcentaje de clientes.
F4- Cuentan con un grupo administrativo que se enfoca en siempre buscar mejoras para la empresa, para ofrecer mejores productos y un mejor servicio, llevar una mejor logística y mantenerse innovando.	
F5- Para simplificar al cliente, cuentan con un local en el centro de la ciudad, y a la vez, ofrecen su	

catálogo y servicio de manera digital.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1- Alta tasa de crecimiento en el mercado.	A1- Nueva creación de productos sustitutos que puedan afectar al mercado.
O2- Falta de innovación por parte de la competencia.	A2- Alto crecimiento de las tasas impositivas a la hora de importar los productos.
O3- Ser los únicos distribuidores oficiales de una marca en la República Dominicana específicamente de la marca "Magi" en todo el territorio nacional.	A3- Creación de nuevas leyes asociadas al impedimento del uso de Cigarrillos Electrónicos.
	A4- Creación de nuevos productos que afecten directamente a la venta mayoritaria de la empresa (Magi).
<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A+F)</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O)</b>
A1+F1- Mantenerse innovando dentro del mercado y mantenerse alerta hacia los nuevos productos para poder adquirir la patente y poder ser distribuidores de diferentes marcas de cigarrillos	F4+O2- La empresa cuenta con un grupo administrativo los cuales se muestran interesados en buscar mejoras para la empresa mediante las innovaciones que realizan estos productos o mantener la empresa ligada a los avances tecnológicos

electrónicos.	para con esto agregar valor.
A4+F2- Crear nuevas estrategias para identificar posibles productos que sean de impacto en el mercado y poder mantener vigente la venta de Magi o balancear las ventas con los nuevos productos.	F1+O3- Realizar mayor trabajo de marketing a la marca Magi para impulsar la venta en otros target y poder establecer la marca como la número uno del mercado sacando ventaja de su competencia directa.
<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIAS (A+D)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (O+D)</b>
A1+D2- Establecer un margen de compra trimestralmente para del mismo modo identificar los nuevos productos en el mercado los cuales estén teniendo un crecimiento exponencial, y del mismo modo, poder identificar cuáles estrategias están siendo utilizadas para poder competir directamente con la marca.	O1+D1- Se realizará nuevas estrategias para el crecimiento y presencia de la marca en las redes sociales para relacionarse con el mercado y poder acelerar el proceso de obtener una alta tasa de crecimiento en el mercado.
	O2+D3- Debido a la falta de innovación de los competidores, esto puede ser utilizado a favor de la empresa para poder dar un impulso en las estrategias presentadas y lograr el objetivo principal de posicionarnos dentro de las empresas de mayor reconocimiento. Esto

	<p>puede ser utilizado a nuestro favor gracias a la importancia que tiene mantener las empresas ligadas a los avances que el mercado cada día va haciendo.</p>
--	--

Cuadro #5: Matriz FODA (CAME) The Vape Market S.R.L. Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.1. Estrategias Defensivas

- **A1+F1-** Mantenerse innovando dentro del mercado y mantenerse alerta hacia los nuevos productos para poder adquirir la patente y poder ser distribuidores de diferentes marcas de cigarrillos electrónicos.
- **A4+F2-** Crear nuevas estrategias para identificar posibles productos que sean de impacto en el mercado y poder mantener vigente la venta de Magi o balancear las ventas con los nuevos productos.

### 5.2.2. Estrategias Ofensivas

- **F4+O2-** La empresa cuenta con un grupo administrativo los cuales se muestran interesados en buscar mejoras para la empresa mediante las innovaciones que realizan estos productos o mantener la empresa ligada a los avances tecnológicos para con esto agregar valor.
- **F1+O3-** Realizar mayor trabajo de marketing a la marca Magi para impulsar la venta en otros target y poder establecer la marca como la número uno del mercado sacando ventaja de su competencia directa.

### 5.2.3. Estrategias de Supervivencia

- **A1+D2-** Establecer un margen de compra trimestralmente para del mismo modo identificar los nuevos productos en el mercado los cuales estén teniendo un crecimiento exponencial, y del mismo modo, poder identificar cuáles estrategias están siendo utilizadas para poder competir directamente con la marca.

### 5.2.4. Estrategia de Reorientación

- **O1+D1-** Se realizará nuevas estrategias para el crecimiento y presencia de la marca en las redes sociales para relacionarse con el mercado y poder acelerar el proceso de obtener una alta tasa de crecimiento en el mercado.
- **O2+D3-** Debido a la falta de innovación de los competidores, esto puede ser utilizado a favor de la empresa para poder dar un impulso en las estrategias presentadas y lograr el objetivo principal de posicionarnos dentro de las empresas de mayor reconocimiento. Esto puede ser utilizado a nuestro favor gracias a la importancia que tiene mantener las empresas ligadas a los avances que el mercado cada día va haciendo.

### **5.3. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas**

A continuación se presentarán las propuestas recomendadas luego de analizar profundamente el entorno interno (debilidades y fortalezas) y entorno externo (amenazas y oportunidades) de la empresa The Vape Market. Las mismas propuestas estarán detalladas (unas más que otras) dependiendo de su complejidad y de si ya existe un nivel de implementación dentro de la misma en el pasado.

Las propuestas serán las siguientes:

- Página web.
- Creación de aplicación móvil.

#### **5.3.1. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio**

##### **Creación de página web**

La primera propuesta es la creación de una página web. Consideramos que es de suma importancia que la empresa cuente con un lugar oficial digital en el cual se encuentren las informaciones generales de The Vape Market, tales como, contactos, instalaciones físicas de la empresa, ubicación, inventario disponible, etc. Todas las empresas que se encuentran consolidadas en el mercado hoy en día cuentan con una página web, por lo que es de suma importancia su implementación. Además de que la página web le otorga a la empresa más credibilidad y un alcance más amplio

en el mercado (incrementación de clientes potenciales), uno de nuestros principales objetivos con la creación de esta página web es que los clientes puedan ver con claridad los planes que ofrece la empresa (al por mayor, por menor y detallado) en los cuales se indicarán sus precios y cantidades.

En conclusión, la implementación de esta estrategia aportará mucho más valor a la empresa y mejorará su posicionamiento en el mercado, el cual es nuestro objetivo principal (reposicionamiento de la marca).

A continuación mencionaremos los aspectos que debe de contener la página web:

- Credo organizacional (Misión, Visión y Valores).
- Información general de la empresa (Contacto y ubicación del local).
- Planes de ventas de productos “Magi” al por mayor, por menor y detallados (cantidad de productos y precios).
- Ofertas y promociones.
- Redes sociales.
- Variedad de productos.
- Horarios laborables por parte de la empresa.

- Un espacio en el cual las personas puedan realizar preguntas y las mismas ser respondidas por uno de los operadores.

### **Creación de aplicación móvil**

La segunda propuesta es la creación de una aplicación móvil, la misma es la más innovadora de todas y la que más cambios puede causar (cambios de mejora). Ninguna empresa del mercado de cigarrillos electrónicos en la República Dominicana ha dado el paso a semejante innovación, por esta razón es que le proponemos a la empresa a convertirse en los pioneros y dar un paso adelante en comparación a sus competidores.

Dicha aplicación puede lograr un antes y un después a la hora de realizar las actividades que usualmente realizan las empresas que se encargan de la venta y distribución de cigarrillos electrónicos.

En la aplicación se encontrarán los siguientes aspectos:

- “El Inicio” donde se encontrarán los tipos de productos que el cliente desee, ya sea un dispositivo, un líquido o accesorios como cargadores, en la misma se especificarán por marca y disponibilidad.

- “Mis pedidos” donde se encontrarán los historiales de compras, aquí se mostrarán la fecha en la cual fue la adquisición, horario, producto y método de pago.
- “Mis direcciones” donde el cliente podrá agregar las ubicaciones en las que este se encuentre para tomar el pedido.
- “Ofertas” aquí se mostrarán las ofertas disponibles, por ejemplo, “2x1 en Magi desechables”.
- “Ayuda en línea” en este espacio se encontrará una operadora que atenderá a los clientes que tengan dudas o problemas, estos serán atendidos por una operadora lo más rápido posible.

#### **Ventajas de la creación de la aplicación móvil:**

- Ayuda al consumidor a identificar cuáles productos son de su interés y facilita el proceso de compra y entrega.
- Ayuda a mantener a los clientes pendientes de cualquier oferta y/o producto nuevo en el mercado.
- Proporciona una interacción directa de la empresa con sus consumidores.

- Facilita a la empresa a la hora de realizar los inventarios de las ventas, ya que de esta forma las ventas estarán digitalizadas automáticamente.
- La distribución de los productos hacia los clientes se realizarán de una forma más rápida y organizada.
- Generar ingresos a través de las descargas hechas por los usuarios y los anuncios que se mostrarán en la aplicación.

Entendemos que estas dos propuestas/estrategias son las indicadas para abolir el problema que tiene la empresa hoy en día y sobre todo en conseguir los objetivos específicos que se mencionaron anteriormente en el proyecto.

### 5.3.2. Diseño de prototipo.

Prototipo página web de la empresa.

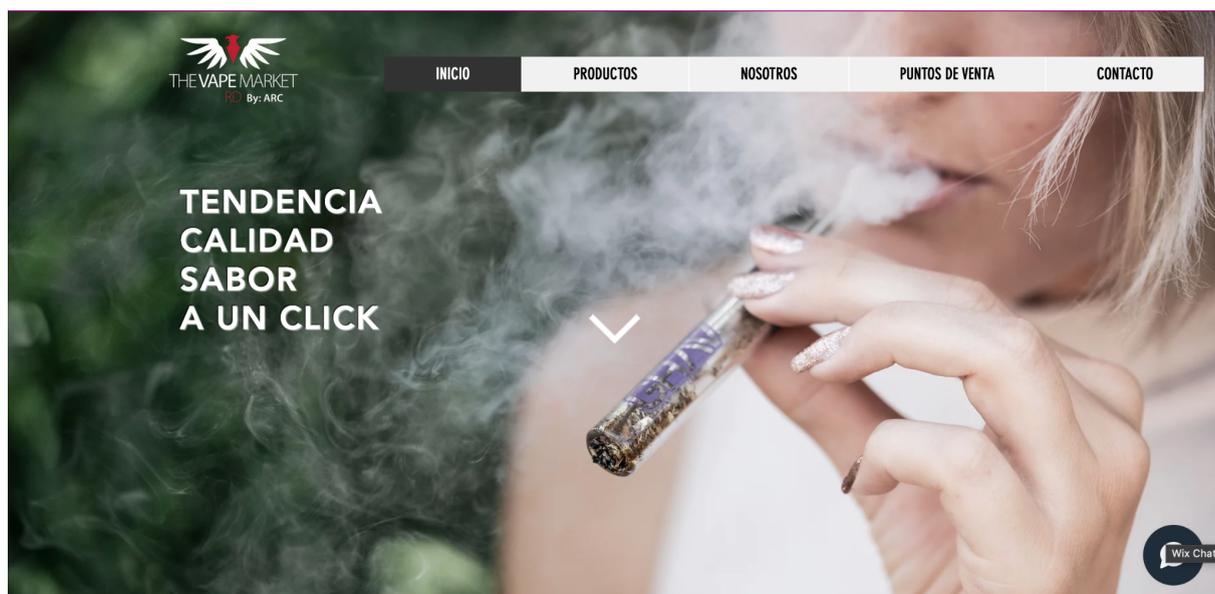


Imagen #3: Prototipo página web. Fuente: Elaboración propia.

#### **5.4 Retroalimentación de la empresa**

Se realizó un proceso de entrevista al Gerente General con el fin de medir el grado de viabilidad de las propuestas anteriormente planteadas. Le enviamos un correo electrónico mostrándole las propuestas y recomendaciones, y luego nos juntamos de manera presencial para debatir de una forma más profesional.

Le gustó bastante las propuestas de misión y visión (no agregamos nada en los valores), ya que estas estaban más enfocadas en lo que la empresa desea hoy en día (están más actualizadas y los representa más), también les gustó bastante el manual de políticas y los reglamentos que les propusimos pero el Gerente nos mencionó que estos se encuentran trabajando con una empresa subcontratada que les está realizando los manuales, procedimientos y reglamentos.

La propuesta de la página web fue bastante querida por parte de ellos, la verdad es que les gustó el prototipo que le enseñamos y las ventajas que esta les puede dar como empresa. Nos mencionaron que es totalmente viable y se encuentran dentro de sus próximos planes, aunque no nos mencionaron detalladamente sobre el lanzamiento de la página sabemos que lo realizarán en un corto tiempo.

En cuanto a la aplicación móvil, les sorprendió bastante ya que no se habían imaginado este tipo de innovación en el sector en que se encuentran, quedaron encantados ya que estos al igual que nosotros saben todas las ventajas que la aplicación móvil les puede otorgar como empresa, se convertirían en la única empresa con una aplicación propia y les daría un inmenso plus. En conclusión, la

propuesta les interesó mucho pero estos necesitan hacer un análisis de investigación más a fondo para ver si realmente es factible y si los clientes estarían dispuestos a descargar la misma.

### **5.5 Validación del Cliente**

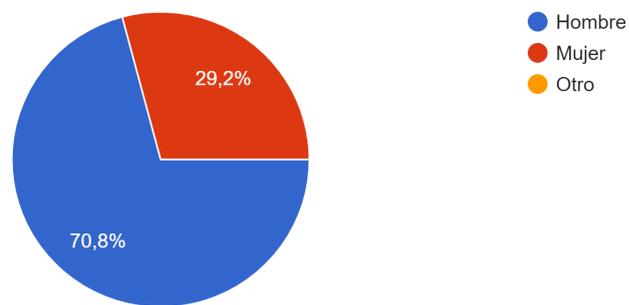
La validación al cliente fue llevada a cabo a través de una encuesta realizada en la plataforma Google Form la cual fue enviada a los clientes fieles de la empresa y a aquellas personas que desean introducirse en este mercado. La encuesta fue realizada a personas de diferentes edades (+18) los cuales se les presentó las dos propuestas (luego de haber sido presentada a la empresa) y cada uno determinó su preferencia.

Según las 24 respuestas otorgadas por los fieles usuarios, hemos determinado que una aplicación sería de gran utilidad debido a que la comodidad es sumamente importante para los clientes. Estos decidieron que mediante la misma, pudieran ver el catálogo de la empresa, realizar sus pedidos y a la misma vez, poder dar seguimiento a la orden. La página Web también causó interés ya que pudiera servir de interacción con las personas que le inquietan conocer más del mundo de los cigarrillos electrónicos, adquirir conocimientos tanto de la creación como de los principales productos en el mercado, entre otros.

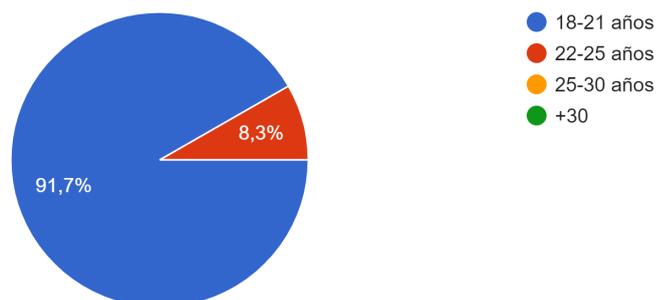
La encuesta fue realizada en su mayoría por personas de 18 a 21 años, ya que este es el nicho de la empresa y es donde han enfocado todas sus estrategias desde los inicios de la empresa. Esto nos ayuda a reestructurar nuevas estrategias para adquirir nuevos clientes potenciales de otras edades. En otro ámbito, pudimos

darnos cuenta que las redes sociales tienen un papel fundamental a la hora de las personas realizar sus pedidos, debido a que gran parte se deja influenciar por algunos famosos y otros, visitan las redes de diferentes empresas para determinar cuál dispositivo llama su atención.

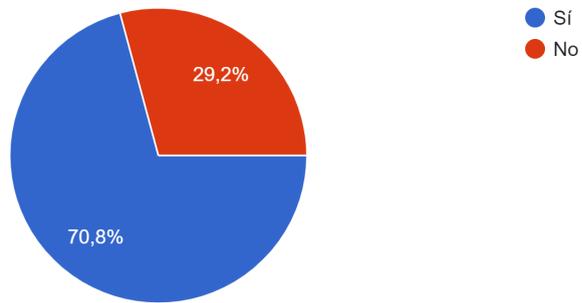
Sexo  
24 respuestas



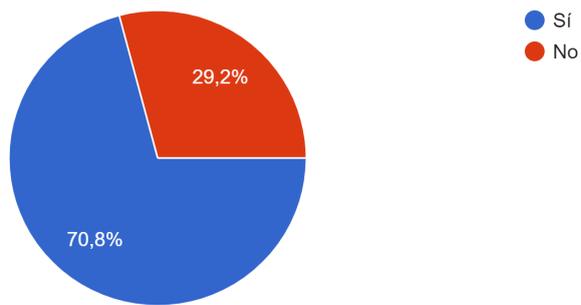
Edad  
24 respuestas



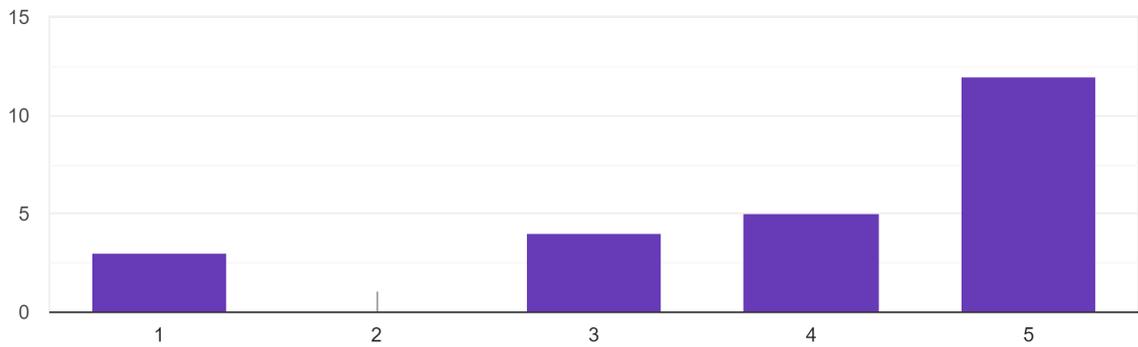
Posee un vehículo?  
24 respuestas



Es cliente de The Vape Market?  
24 respuestas

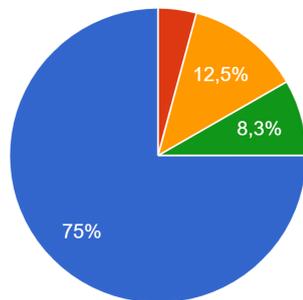


Qué tan importante es para usted que The Vape Market tenga su propia aplicación (APP)?  
24 respuestas



### Qué le gustaría ver en la aplicación de The Vape Market?

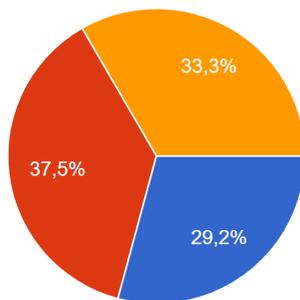
24 respuestas



- Catálogo de Productos
- Chat directo con un Encargado de Ventas
- Ofertas
- Nuevos productos en el mercado
- Noticias sobre los dispositivos electrónicos

### Busca sugerencias en las paginas web a la hora de tomar decisiones para su compra?

24 respuestas



- Sí
- No
- Tal vez

### En caso que la respuesta sea SI, cuales paginas visita?

3 respuestas

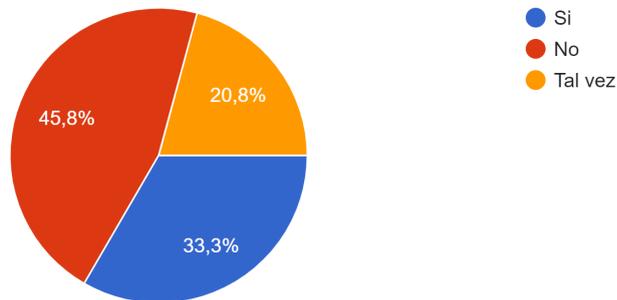
Ratings de amazon y ebay

Egarettes

Reviews en las primeras paginas que encuentre, también en youtube

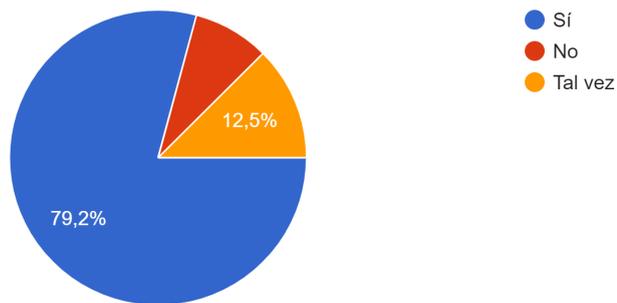
Es influenciado por figuras publicas a la hora de realizar una compra?

24 respuestas



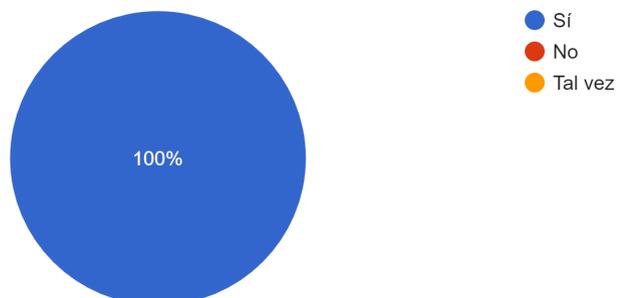
Cuando esta interesado en comprar un Cigarrillo Electrónico, suele revisar antes la cuenta de Instagram de la empresa?

24 respuestas



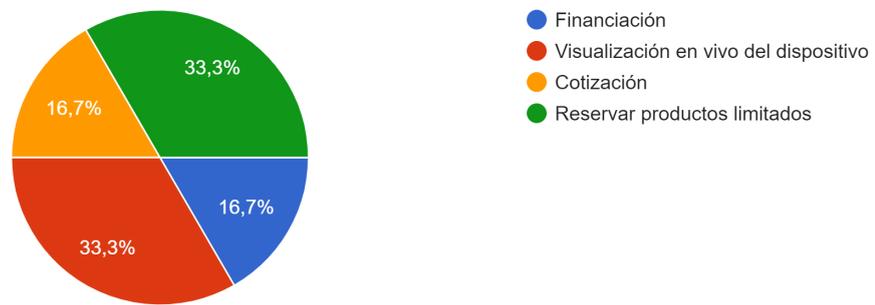
Estaría dispuesto a utilizar una aplicación donde pueda realizar pedidos, dar seguimientos a su orden, chatear con los colaboradores y mantenerse enterado de todo lo que sucede en el mercado?

24 respuestas



Qué aspectos del proceso de compra estaría dispuesto a hacer de manera digital?

24 respuestas



Encuesta a Clientes. Elaboración Propia.

## **6. Plan de Reorientación**

### **6.1. Creación Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral es una herramienta para dirigir empresas de forma proactiva tanto en el corto como en el largo plazo. Son una de las herramientas más útiles con las que podemos contar para alcanzar el éxito empresarial. Este cuadro es un modelo de gestión o sistema administrativo (Management System) que engloba, además de la visión financiera, más perspectivas en la toma de decisiones de las empresas.

#### **6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera**

1. Estructurar e implementar un presupuesto anual para el inventario.
2. Realizar un incremento de ingresos de 30% para un crecimiento exponencial durante 2 años.
3. Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.
4. Garantizar la mejora del margen de utilidad.

#### **6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente**

1. Disminuir el número de quejas a la hora de realizar entregas.
2. Realizar un reconocimiento de la marca aumentando el engagement en las redes sociales.
3. Aumentar exponencialmente la satisfacción del cliente a un 50% anual durante 2 años.
4. Reestructurar el método de fidelización de los clientes para finales del 2022.

### **6.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos**

1. Optimizar el costo de obtención de nuevos productos.
2. Mejorar el tiempo de respuesta al cliente.
3. Formalizar los procesos de la empresa.
4. Reestructurar un nuevo método de operaciones, orientado a la mejora continua de la empresa.

### **6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

1. Mejorar la productividad de los empleados para finales del 2022.
2. Optimizar la cultura y clima organizacional para mediados del 2022.
3. Reestructurar y facilitar un mejor sistema e infraestructura para el buen desempeño de los colaboradores.
4. Realizar jornadas de capacitación para la gerencia, para optimizar los procesos de ventas, entre otros.

### **6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral**

- **Indicadores de objetivos perspectiva financiera**

1. Establecer presupuesto anual para el inventario
  - Cumplimiento del presupuesto anual
2. Incremento de ingresos de 30% exponencial durante 2 años
  - Ventas
3. Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.
  - Porcentaje de crecimiento de utilidades
4. Garantizar la mejora del margen de utilidad.
  - Porcentaje de margen de utilidad

- **Indicadores de objetivos perspectiva del cliente**

1. Disminuir el número de quejas a la hora de realizar entregas.
  - Reclamaciones de parte del cliente
2. Realizar un reconocimiento de la empresa aumentando el engagement en las redes sociales.
  - Reconocimiento de Marca
3. Aumentar exponencialmente la satisfacción del cliente a un 50% anual durante 2 años.
  - Retención de clientes
4. Reestructurar el método de fidelización de los clientes para finales del 2022.
  - Clientes fijos

- **Indicadores de objetivos perspectiva de procesos**

1. Optimizar el costo de obtención de nuevos productos.
  - Costo de obtención
2. Mejorar el tiempo de respuesta al cliente.
  - Quejas de clientes
  - Entregas y servicios brindados a tiempo.
3. Formalizar los procesos de la empresa.
  - Procesos formalmente definidos
4. Reestructurar un nuevo método de operaciones, orientado a la mejora continua de la empresa.
  - Productividad
  - Optimizar procesos

- **Indicadores de objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento**
  1. Mejorar la productividad de los empleados para finales del 2022.
    - Productividad
    - Trabajo en equipo
  2. Optimizar la cultura y clima organizacional para mediados del 2022.
    - Satisfacción de los colaboradores
    - Clima laboral
  3. Reestructurar y facilitar un mejor sistema e infraestructura para el buen desempeño de los colaboradores.
    - Sistema e infraestructura
    - Ambiente de trabajo
  4. Realizar jornadas de capacitación para la gerencia, para optimizar los procesos de ventas, entre otros.
    - Incentivos por desempeño
    - Talleres asistidos por colaboradores (gerentes)

#### **6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos**

- **Indicadores de objetivos perspectiva financiera**
  1. Estructurar e implementar un presupuesto anual para el inventario para disminuir un 10% de los costos.
    - Cumplimiento del presupuesto anual

Meta	Proyecto	Acciones
Cumplir con el presupuesto anual establecido.	Elaboración de un presupuesto.	Realizar análisis financiero.

2. Realizar un incremento de ingresos de 30% para un crecimiento exponencial durante 2 años.

-Ventas

Meta	Proyecto	Acciones
Aumentar las ventas.	Mejorar el posicionamiento de The Vape Market en el mercado.	Ampliar el público para consigo, impulsar y aumentar la publicidad y el mercadeo.

3. Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa y aumentar las utilidades de un 30% en 2 años

-Porcentaje de crecimiento de utilidades

Meta	Proyecto	Acciones
Aumentar las utilidades 30% en 2 años (exponencialmente).	Realizar plan financiero.	Elaborar el plan financiero anual.

4. Garantizar la mejora del margen de utilidad.

-Porcentaje de margen de utilidad

Meta	Proyecto	Acciones
Garantizar el crecimiento y mejora constante del porcentaje de utilidad.	Realizar auditoría y crear plan financiero.	Elaborar y dar constante seguimiento al plan financiero.

● **Indicadores de objetivos perspectiva del cliente**

1. Disminuir el número de quejas a la hora de realizar entregas al 2% de la cantidad de clientes.

-Reclamaciones de parte del cliente

Meta	Proyecto	Acciones
Reducir las quejas y reclamaciones del cliente al 2% de clientes	Creación de plantilla para quejas.	Mejorar las acciones que han sido de disgusto por parte de los clientes.

2. Realizar un reconocimiento de la empresa aumentando el engagement en las redes sociales.

-Reconocimiento de Marca

Meta	Proyecto	Acciones
Aumentar el engagement en las redes sociales de	Rebranding de la marca.	Diseñar nuevas estrategias en las redes

un 25% en 1 año para dar a conocer la marca		sociales para darse a conocer en otros nichos.
---	--	--

3. Aumentar exponencialmente la satisfacción del cliente a un 50% anual durante 2 años.

-Retención de clientes

Meta	Proyecto	Acciones
Reducir las quejas y ofrecer un servicio de mayor confort y gusto del cliente.	Garantizar el buen servicio al cliente para ofrecer una excelente experiencia.	Mejora continua en el servicio al cliente.

4. Reestructurar el método de fidelización de los clientes para finales del 2022.

-Clientes fijos

Meta	Proyecto	Acciones
Fortalecer la relación con los clientes fieles.	Mejora continua de la atención al cliente.	Rapidez de procesos y entregas, contacto directo con el cliente.

- **Indicadores de objetivos perspectiva de procesos**

1. Optimizar el costo de obtención de nuevos productos.

-Costo de obtención

Meta	Proyecto	Acciones
Buscar mejores costos a la hora de adquirir nuevos productos.	Ajustar los costos para beneficio de la empresa.	Realizar plan financiero antes de la toma de decisión.

2. Mejorar el tiempo de respuesta al cliente.

-Quejas de clientes

Meta	Proyecto	Acciones
Facilitar y agilizar el tiempo de respuesta al cliente.	Simplificar el tiempo de respuesta ante cualquier circunstancia.	Desarrollar una plataforma en donde todos los clientes puedan ser atendidos en el menor tiempo posible.

-Entregas y servicios brindados a tiempo.

Meta	Proyecto	Acciones
Realizar entregas o servicio al cliente en el menor tiempo posible.	Ofrecer al cliente una entrega o servicio en menos tiempo de lo acordado.	Reestructurar método de entregas para evitar situaciones con los clientes.

3. Formalizar los procesos de la empresa.

-Procesos formalmente definidos

Meta	Proyecto	Acciones
Formalizar y estandarizar los procesos establecidos.	Realizar evaluación interna de la empresa.	Crear manual de políticas y procedimientos, creación de reglamentos, manual de descripción de puestos.

4. Reestructurar un nuevo método de operaciones, orientado a la mejora continua de la empresa.

-Productividad

Meta	Proyecto	Acciones
Fomentar el trabajo en equipo y la automatización del trabajo.	Aumentar la productividad y eficacia del trabajo en la empresa.	Implementar estrategias dentro de la empresa para aumentar la productividad de parte de los colaboradores.

-Optimizar procesos de entrega

Meta	Proyecto	Acciones
Lograr un servicio brindado a tiempo sin exceder de un tiempo específico.	Gestión de servicio al cliente.	Ofrecer capacitación a los encargados, tratar de eficientizar los procesos y dar seguimiento continuo al cliente.

- **Indicadores de objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

1. Mejorar la productividad de los empleados para finales del 2022.

-Productividad

Meta	Proyecto	Acciones
Aumento de la productividad individual de los colaboradores.	Optimización del tiempo y horas trabajadas.	Realizar incentivos a cambio de un mejor desempeño.

-Trabajo en equipo

Meta	Proyecto	Acciones
Fomentar el trabajo en equipo sin importar el	Establecer un mejor clima organizacional dentro de	Desempeñar actividades en donde los

puesto que desempeña.	la empresa.	colaboradores tengan que unirse para un mejor resultado.
-----------------------	-------------	--

2. Optimizar la cultura y clima organizacional para mediados del 2022.

-Satisfacción de los colaboradores

Meta	Proyecto	Acciones
Retención de todos los colaboradores.	Encuesta de satisfacción de todos los colaboradores.	Cada cierto tiempo realizar encuestas y/o entrevistas para identificar posibles disgustos. Ofrecer incentivos salariales.

-Clima laboral

Meta	Proyecto	Acciones
Mejorar el clima organizacional.	Gestionar una evaluación del clima organizacional para llevar control del puntaje obtenido.	Encuestar a los empleados, realizar evaluaciones trimestralmente, identificar indicadores para las evaluaciones.

3. Reestructurar y facilitar un mejor sistema e infraestructura para el buen desempeño de los colaboradores.

-Sistema e infraestructura

Meta	Proyecto	Acciones
Mejorar los sistemas utilizados por colaboradores para aumentar su productividad.	Mejorar sistema e infraestructura para lograr el mejor desempeño de los colaboradores.	Identificar cuáles mejoras pueden ser realizadas por la empresa y otorgar una mejoría para la satisfacción del colaborador.

-Ambiente de trabajo

Meta	Proyecto	Acciones
Otorgar al colaborador un ambiente de trabajo digno para sacar mayor provecho de sus habilidades.	Ofrecer al colaborador un mejor espacio de trabajo, que sea de su gusto.	Hacer reestructuraciones dentro de la empresa e identificar posibles descontentos de parte del colaborador.

4. Realizar jornadas de capacitación para la gerencia, para optimizar los procesos de ventas, entre otros.

-Incentivos por desempeño

Meta	Proyecto	Acciones
Ofrecer incentivo siempre y cuando cumpla con las tareas asignadas y califique para el mismo.	Plan de bonos por desempeño.	Definir indicadores para identificar si el colaborador cumple con los requisitos para el bono.

-Talleres asistidos por colaboradores (gerentes)

Meta	Proyecto	Acciones
Dar mínimo 1 capacitación semestral a todos los colaboradores de la empresa.	Ofrecer capacitación en ventas, servicios, conocimiento de la industria, finanzas, etc.	Disponer de una academia la cual ofrezca semestralmente un taller directamente a los colaboradores de la empresa.

## 6.2. Propuesta de Valor

Luego de haber realizado un análisis interno como externo, es indiscutible que el enfoque principal de la empresa se basa en la preparación de los colaboradores para lograr ofrecer un mayor servicio y poder cautivar mayores clientes fieles. Sin duda, desde los objetivos tanto de procesos como de aprendizaje y crecimiento, queda claro cómo la empresa busca aumentar la productividad de parte de los

colaboradores ofreciendo talleres, incentivos entre otras, para poder sacar el mayor provecho.

Mientras mayor capacitación tienen los colaboradores a la hora de ofrecer su servicio, pues mayor será la satisfacción de parte del cliente. También, se busca realizar planes financieros para cada vez poder ofrecer mejores costos al cliente y una mayor experiencia desde que realiza su pedido hasta tener consigo el producto.

### **6.3. Estrategia Competitiva**

La estrategia competitiva se define como el plan a largo plazo donde una empresa busca obtener una ventaja sobre sus competidores. Dígase, es el plan de la empresa que, orientado a largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para obtener una posición de ventaja en el mercado.

Sin lugar a duda, la estrategia competitiva de The Vape Market es su enfoque en ofrecer un servicio de mayor calidad y mejor servicio al cliente, para con esto fidelizar los mismos. También, otra estrategia competitiva es que compiten por ser líderes en costos, lo cual se les facilita por obtener la patente de una de las marcas más vendidas en Santo Domingo. Con esto se busca colocar a la empresa como la de mayor venta en todo el mercado, debido a que el mismo paga por un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades (en donde le ofrezcan una excelente experiencia) en vez de optar únicamente por bajo costos.

## 6.4. Estrategias por Perspectiva

- **Perspectiva Financiera**

1. Realizar un presupuesto anual
2. Idear un proyecto mercadológico que ayude a impulsar las ventas.
3. Optimizar los procesos internos de la empresa.
4. Realizar inventarios y auditorías internas para la elaboración de un plan financiero.

- **Perspectiva del Cliente**

1. Mejorar el servicio al cliente.
2. Crear un plan para impulsar las redes sociales.
3. Identificar las preferencias de los clientes con relación a los productos ofrecidos en el mercado.
4. Establecer estrategias para la fidelización de los clientes.

- **Perspectiva de Procesos**

1. Realizar una auditoría de procesos internos para mejorar los procesos, logísticas y reducción de costos de la empresa.
2. Reestructuración organizacional y capacitación de todo el personal.
3. Lograr una automatización de los procesos (específicamente a la hora de entrega de productos).
4. Realizar los manuales tanto de políticas y procedimientos, manual de reglamentos, entre otros, para que los colaboradores se rijan bajo el mismo.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

1. Implementar actividades que fomenten el trabajo en equipo.
2. Capacitar al personal (mínimo 1 semestral) para aumentar sus conocimientos y conseguir una mejor productividad individual de parte de cada uno de los colaboradores.
3. Dar constante seguimiento a todas las tareas asignadas a los colaboradores y dar seguimiento a las metas establecidas.
4. Impulsar el buen desempeño, ofreciendo incentivos a aquellas personas que cumplan con todos los requisitos otorgados por los indicadores.

#### **6.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral (Ver anexo)**

## 7. Alineación Estratégica

### 7.1. Presupuesto Vinculado al Plan de Respuesta

Presupuesto por Perspectiva		
Perspectiva	Monto	%
Perspectiva Financiera	1,160,000.00	25%
Perspectiva Clientes	1,835,000.00	39%
Perspectiva de Procesos	590,000.00	13%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	1,090,000.00	23%
<b>Total</b>	<b>4,675,000.00</b>	<b>100%</b>

Cuadro #6: Presupuesto por perspectiva. Fuente: Elaboración propia

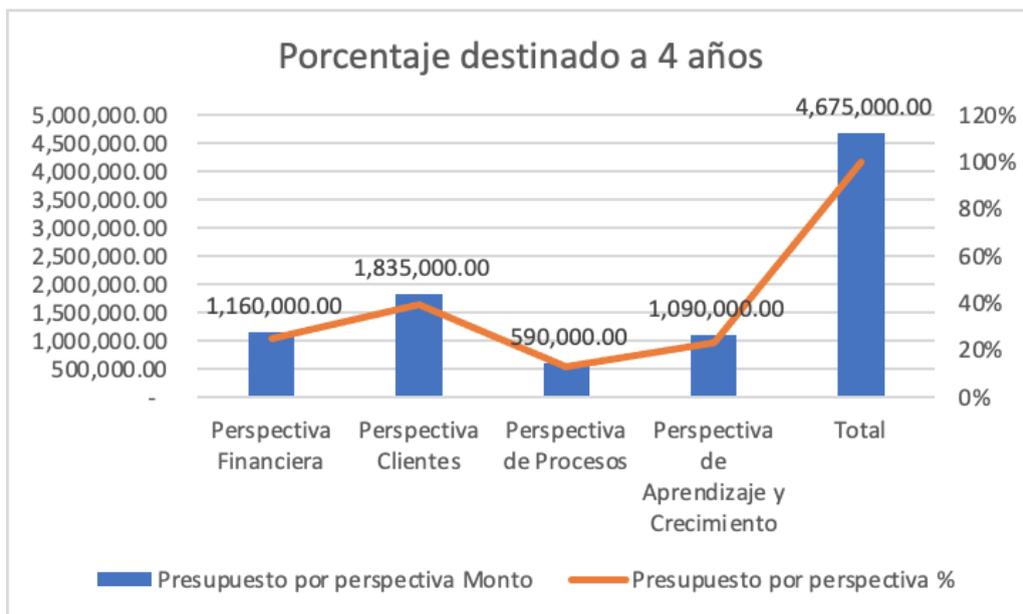


Figura #12: Porcentaje destinado a 4 años. Fuente: Elaboración propia

Luego de haber determinado todos los objetivos en base a las perspectivas, podemos determinar cual de estas contempla el mayor de los presupuestos con relación al monto-perspectiva. Para cada perspectiva está contemplada las actividades, proyectos y acciones necesarias para su cumplimiento de manera exitosa.

Los montos fueron aprobados por la gerencia de la empresa, con los cuales tuvimos la oportunidad de compartir este proceso de este trabajo y desglosar cuáles son los objetivos que deben plantear la empresa como prioridad para el crecimiento de la misma.

#### 7.1.1. Presupuesto por Perspectiva por Año

<b>Presupuesto por Perspectiva</b>						
<b>Perspectiva</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Monto Total</b>	<b>%</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>315,000.00</b>	<b>315,000.00</b>	<b>265,000.00</b>	<b>265,000.00</b>	<b>1,160,000.00</b>	<b>25%</b>
<b>Perspectiva Clientes</b>	<b>522,500.00</b>	<b>487,500.00</b>	<b>412,500.00</b>	<b>412,500.00</b>	<b>1,835,000.00</b>	<b>39%</b>
<b>Perspectiva de Procesos</b>	<b>260,000.00</b>	<b>110,000.00</b>	<b>110,000.00</b>	<b>110,000.00</b>	<b>590,000.00</b>	<b>13%</b>
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>310,000.00</b>	<b>260,000.00</b>	<b>260,000.00</b>	<b>260,000.00</b>	<b>1,090,000.00</b>	<b>23%</b>

<b>Porcentaje por año</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>100%</b>	
<b>Total</b>	<b>1,407,500.00</b>	<b>1,172,500.00</b>	<b>1,047,500.00</b>	<b>1,047,500.00</b>	<b>4,675,001.00</b>	<b>100%</b>

Cuadro #7: Presupuesto por perspectiva por año. Fuente: Elaboración propia

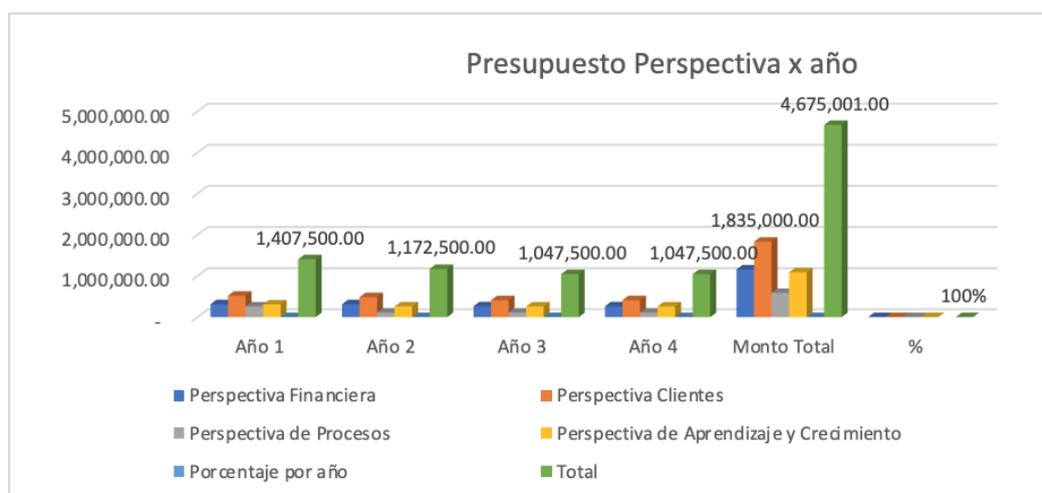


Figura #13: Presupuesto Perspectiva por año. Fuente: Elaboración propia

El gráfico presentado anteriormente, desglosa cuál es el presupuesto requerido para cubrir todos los gastos necesarios para la realización de las perspectivas, vistas anualmente. Esto sirve para poder determinar cuáles gastos la empresa recurrirá a mediano y largo plazo, y del mismo modo, para aproximar la necesidad de realizar un inventario interno y externo para la ejecución del mismo.

Al igual que el gráfico anterior, los montos fueron tratados con la gerencia de la empresa para poder determinar montos reales y hacer un trabajo de mayor calidad y de mayor conveniencia para la empresa.

## 7.2 Análisis de Retorno sobre la Inversión

Inversión año 1	Costo Inversión año 1	Ingreso esperado
Realizar presupuesto anual	25,000.00	
Idear un proyecto de marketing que impulse las ventas.	50,000.00	175,000.00
Optimizar los procesos internos	40,000.00	92,000.00
Realizar inventarios y auditorías para elaboración de plan financiero	200,000.00	
Mejorar el servicio al cliente	12,500.00	
Crear plan para redes sociales	400,000.00	685,000.00
Aumentar la satisfacción de los clientes	75,000.00	90,000.00
Establecer estrategias de fidelización de los clientes	35,000.00	70,000.00
Auditoría de procesos internos	100,000.00	
Reestructuración organizacional y capacitación del personal	5,000.00	
Análisis de rutas para	5,000.00	35,000.00

<b>mensajeros</b>		
<b>Automatización de los procesos</b>	<b>80,000.00</b>	<b>280,000.00</b>
<b>Creación de manuales</b>	<b>35,000.00</b>	
<b>Realizar estudio para optimizar entregas</b>	<b>35,000.00</b>	<b>65,000.00</b>
<b>Implementar actividades extracurriculares</b>	<b>20,000.00</b>	
<b>Capacitación de personal</b>	<b>100,000.00</b>	
<b>Dar seguimiento a tareas asignadas</b>	<b>10,000.00</b>	
<b>Realizar eventos y actividades</b>	<b>20,000.00</b>	
<b>Bonificaciones dadas por el buen desempeño</b>	<b>120,000.00</b>	
<b>Talleres para colaboradores</b>	<b>40,000.00</b>	
<b>Total</b>	<b>1,407,500.00</b>	<b>1,492,000.00</b>

Cuadro #8: Análisis de retorno sobre la inversión año 1. Fuente: Elaboración propia

<b>Inversión año 2</b>	<b>Costo Inversión año 2</b>	<b>Ingreso esperado</b>
<b>Realizar presupuesto anual</b>	<b>25,000.00</b>	
<b>Idear un proyecto de marketing que impulse las ventas.</b>	<b>50,000.00</b>	<b>250,000.00</b>

Optimizar los procesos internos	40,000.00	280,000.00
Realizar inventarios y auditorías para elaboración de plan financiero	200,000.00	
Mejorar el servicio al cliente	12,500.00	
Crear plan para redes sociales	400,000.00	790,000.00
Aumentar la satisfacción de los clientes	75,000.00	220,000.00
Auditoría de procesos internos	100,000.00	
Reestructuración organizacional y capacitación del personal	5,000.00	
Análisis de rutas para mensajeros	5,000.00	50,000.00
Capacitación de personal	100,000.00	
Bonificaciones dadas por el buen desempeño	120,000.00	
Talleres para colaboradores	40,000.00	
<b>Total</b>	<b>1,172,500.00</b>	<b>1,590,000.00</b>

<b>Inversión año 3</b>	<b>Costo Inversión año 3</b>	<b>Ingreso esperado</b>
<b>Realizar presupuesto anual</b>	<b>25,000.00</b>	
<b>Optimizar los procesos internos</b>	<b>40,000.00</b>	<b>340,000.00</b>
<b>Realizar inventarios y auditorías para elaboración de plan financiero</b>	<b>200,000.00</b>	
<b>Mejorar el servicio al cliente</b>	<b>12,500.00</b>	
<b>Crear plan para redes sociales</b>	<b>400,000.00</b>	<b>1,150,000.00</b>
<b>Auditoría de procesos internos</b>	<b>100,000.00</b>	
<b>Reestructuración organizacional y capacitación del personal</b>	<b>5,000.00</b>	
<b>Análisis de rutas para mensajeros</b>	<b>5,000.00</b>	<b>85,000.00</b>
<b>Capacitación de personal</b>	<b>100,000.00</b>	
<b>Bonificaciones dadas por el buen desempeño</b>	<b>120,000.00</b>	
<b>Talleres para colaboradores</b>	<b>40,000.00</b>	
<b>Total</b>	<b>1,047,500.00</b>	<b>1,575,000.00</b>

Cuadro #10: Análisis de retorno sobre la inversión año 3. Fuente: Elaboración propia

<b>Inversión año 4</b>	<b>Costo Inversión año 4</b>	<b>Ingreso esperado</b>
Realizar presupuesto anual	25,000.00	
Optimizar los procesos internos	40,000.00	420,000.00
Realizar inventarios y auditorías para elaboración de plan financiero	200,000.00	
Mejorar el servicio al cliente	12,500.00	
Crear plan para redes sociales	400,000.00	1,250,000.00
Auditoría de procesos internos	100,000.00	
Reestructuración organizacional y capacitación del personal	5,000.00	
Análisis de rutas para mensajeros	5,000.00	95,000.00
Capacitación de personal	100,000.00	
Bonificaciones dadas por el buen desempeño	120,000.00	
Talleres para colaboradores	40,000.00	
<b>Total</b>	<b>1,047,500.00</b>	<b>1,765,000.00</b>

Cuadro #11: Análisis de retorno sobre la inversión año 4. Fuente: Elaboración propia

	AÑO (RD\$)			
	0	1	2	3
<b>VENTAS BRUTAS BAU</b>	<b>27,400,000.00</b>	<b>36,550,000.00</b>	<b>42,000,000.00</b>	<b>48,750,000.00</b>
<b>VENTAS BRUTAS INCREMENTAL</b>		<b>9,150,000.00</b>	<b>5,450,000.00</b>	<b>6,750,000.00</b>
<b>% DE VENTAS BRUTAS</b>		<b>33.39%</b>	<b>14.91%</b>	<b>16.07%</b>
<b>INVERSIÓN INCREMENTAL (PLAN ESTRATÉGICO)</b>		<b>1,407,500.00</b>	<b>1,172,500.00</b>	<b>1,047,500.00</b>
<b>VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATÉGICOS)</b>		<b>1,492,000.00</b>	<b>1,590,000.00</b>	<b>1,575,000.00</b>
<b>% DE VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATÉGICO)</b>		<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
<b>TOTAL DE VENTAS (BAU-ORGÁNICA + PE)</b>		<b>38,042,000.00</b>	<b>43,590,000.00</b>	<b>50,325,000.00</b>
<b>ROI</b>		<b>6%</b>	<b>36%</b>	<b>50%</b>

Cuadro #12: Cálculo ROI. Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, debemos de saber que es el ROI, este es la sigla en inglés “Retorno Sobre la Inversión”. Esta se utiliza para saber con exactitud lo que genera una empresa luego de invertir para uno o varios proyectos.

Con respecto al ROI para el primer año es de un 6%, para el segundo año es un 36% y para el tercer año es un 50% como medida de grado de ganancia que The Vape Market obtiene al realizar las inversiones que se proyectan en las tablas anteriores.

### 7.3. Alineación Personal

Para la implementación de nuevas estrategias y el cumplimiento de los objetivos planteados, es necesario asignar cuáles áreas y/o colaboradores son los encargados de dar un constante seguimiento y agilizar la ejecución de los mismos. Es por esta razón, que se debe desglosar de una manera detallada quien estará a cargo de cada objetivo en específico, para poder llevar cierto control y poder calificar en base a los indicadores si se ha llevado a cabo las tareas para completar o no el objetivo.

OBJETIVOS	RESPONSABLES	
	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
Establecer presupuesto anual para el inventario	Gerente Administrativo	Gerente General
Incremento de ingresos de 30% exponencial	Coordinadora Administrativa	Gerente General

durante 2 años		
Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa	Gerente Administrativo	Gerente General
Garantizar la mejora del margen de utilidad	Gerente Administrativo	Gerente General
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>		
Disminuir el número de quejas a la hora de realizar entregas.	Gerente general	Gerente General
Realizar un reconocimiento de la empresa aumentando el engagement en las redes sociales.	Área de Marketing	Gerente General
Aumentar exponencialmente la satisfacción del cliente a un 50% anual durante 2 años.	Gerente general	Gerente General
Reestructurar el método de fidelización de los clientes para finales del	Gerente Operaciones	Gerente General

2022.		
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>		
Optimizar el costo de obtención de nuevos productos.	Gerente Administrativo	Gerente general
Mejorar el tiempo de respuesta al cliente.	Gerente general	Gerente general
Formalizar los procesos de la empresa.	Gerente Operaciones	Gerente general
Reestructurar un nuevo método de operaciones, orientado a la mejora continua de la empresa.	Gerente Operaciones	Gerente general
<b>PERSPECTIVA A&amp;C</b>		
Mejorar la productividad de los empleados para finales del 2022.	Gerente General	Gerente General
Optimizar la cultura y clima organizacional para mediados del 2022.	Gerente General	Gerente General
Reestructurar y facilitar un mejor sistema e infraestructura para el	Gerente General	Gerente General

buen desempeño de los colaboradores.		
Realizar jornadas de capacitación para la gerencia, para optimizar los procesos de ventas, entre otros.	Gerente General	Gerente General

Cuadro #13: Alineación del Personal. Fuente: Elaboración Propia

#### 7.4. Mapa Estratégico

En el siguiente cuadro tenemos las diferentes perspectivas con sus objetivos (planteadas para The Vape Market). El mapa estratégico nos representa la relación de causa-efecto que existe tanto en los objetivos propuestos como en los temas estratégicos.

En otras palabras, con el siguiente mapa estratégico se busca identificar y visualizar cómo cada objetivo de cada una de las perspectivas se están relacionadas con las metas que se busca alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

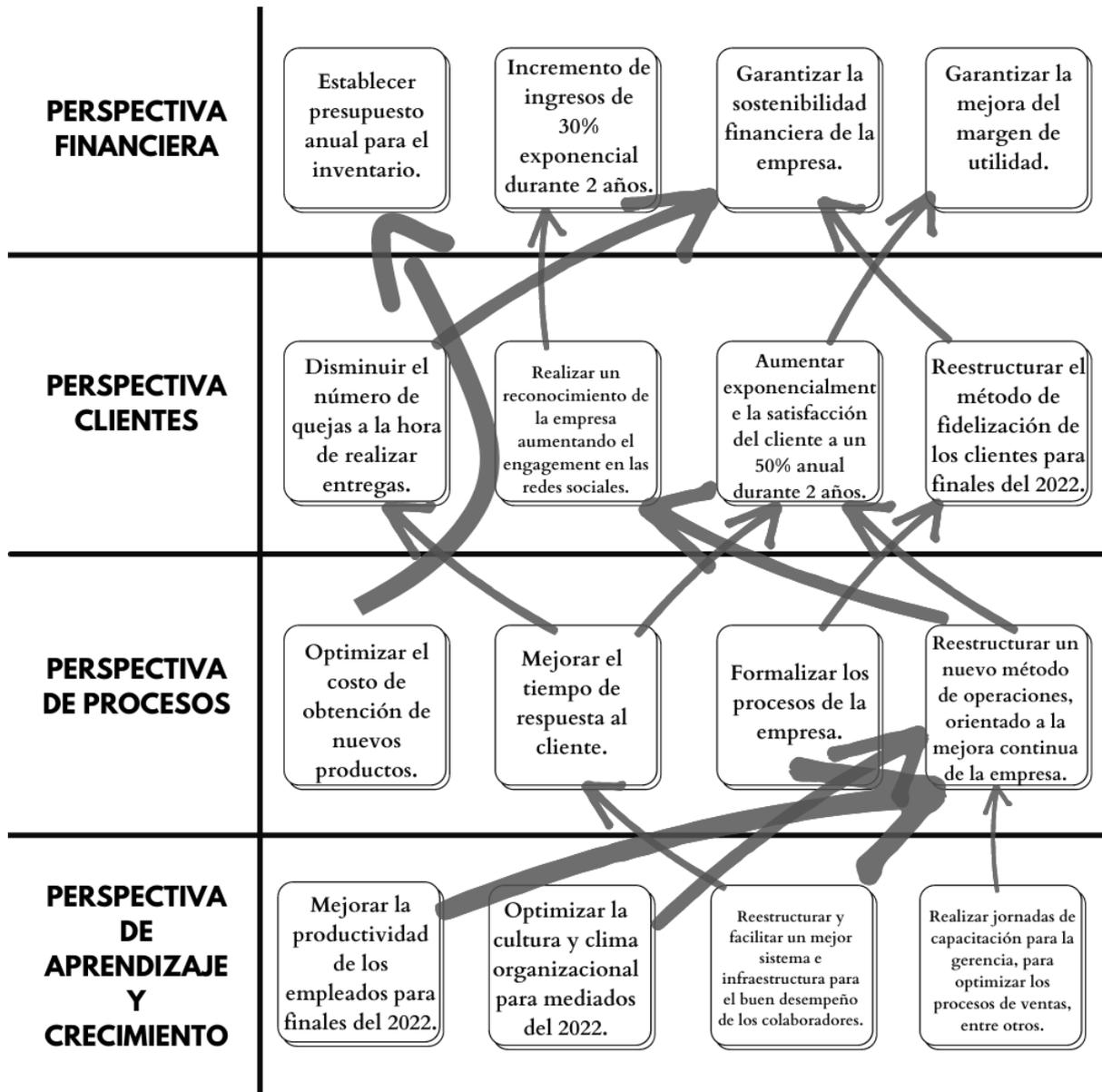


Figura #13: Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración Propia

## **8. Conclusiones y Recomendaciones finales**

### **8.1. Aspectos concluyentes**

#### **Conclusión General**

Luego de cuatro meses de investigaciones y análisis, la realización del plan estratégico para la empresa “The Vape Market” ha sido lograda de manera exitosa. Esta tiene una duración de cuatro años, o sea que es un plan que se logra en un mediano plazo. Al mostrar el plan de manera completa y detallada a la empresa, estos decidirán el momento exacto en el cual lo implementarán, este puede empezar a principios de enero del año 2022 y finalizar a finales del año 2026 (preferiblemente en el mes de diciembre).

La empresa tiene la dicha de tener un grandísimo posicionamiento en el mercado y poder suplir una de las mejores marcas de cigarrillos electrónicos hoy en día llamada “Magi”. Aunque estos no se han manejado de la mejor manera posible y aún así su crecimiento ha sido increíble en comparación a la competencia, estamos seguros que junto a este plan estratégico la empresa tiene un gran potencial de crecimiento y se puede colocar como la número uno del mercado (como hemos mencionado en todo el proyecto).

Este trabajo de investigación nos ha ayudado a identificar cuáles pudieran ser las amenazas a las cuales la empresa se llegara a enfrentar. Esto sirve de utilidad para que a la hora de establecer los objetivos, estos puedan ser establecidos de la mejor

manera y adaptados a la realidad en que viven las empresas que ofrecen estos productos. Es por esta razón, que tanto la empresa, como nosotros, agradecemos infinitamente la oportunidad de colaborar para la realización de este gran proyecto el cual dejó grandes aprendizajes y deja claro un nuevo camino el cual la empresa puede tomar.

## **Conclusiones por objetivos específicos del proyecto**

### **Objetivo 1: Posicionar a The Vape Market como líder del mercado.**

En la actualidad la empresa The Vape Market se encuentra en una gran posición en el mercado de los cigarrillos electrónicos de la República Dominicana, pero es de suma importancia mencionar que a la hora de pensar en una empresa que se dedique a la venta de cigarrillos electrónicos la primera suele ser Egarettes. Sabemos que la empresa tiene mucha más experiencia en el mercado y además se ha manejado de manera más organizada y profesional.

La empresa junto a la ayuda de este plan estratégico implementará estrategias para avanzar y consolidarse como el líder del mercado, entre estas estrategias se encuentran la formalización de los procesos, la definición de las cuatro c (cultura, comportamiento, clima y cambio organizacional) y entre otras que se mencionarán en los siguientes objetivos.

## **Objetivo 2: Introducir innovación que cambie el sistema de entrega del producto.**

El sistema de entrega de los productos ha sido un desafío constante para la empresa, ya que día a día surgen problemas que pueden retrasar momentáneamente las mismas, por ende la empresa analizará de manera profunda las rutas, sectores y pedidos que hacen los clientes dependiendo de donde estén ubicados, los mensajeros se repartirán por zonas y se estacionarán de manera estratégica para que a la hora de que un cliente pida un producto estos se encuentren en una buena ubicación y lo puedan realizar de la manera más ágil posible.

La empresa también creará una página web en la cual se mostrarán todos los productos disponibles, información básica de la empresa, horarios de trabajo, contacto (correo electrónico y número de teléfono) y planes para mayoristas y minoristas, la cual le ahorrará bastante tiempo valioso a la empresa. Gracias a la página web la empresa podrá recibir pedidos mediante la misma y de esta manera eficientizará y organizará la forma en que la empresa se maneja hoy en día.

## **Objetivo 3: Ampliar la cantidad de clientes en el interior del país.**

Notoriamente la empresa desde sus inicios ha tenido un crecimiento exponencial que aún no satisface lo deseado por la gerencia. Por esta razón, uno de los objetivos de mayor prioridad es el de establecer estrategias en donde se expanda las ventas en otros mercados y del mismo modo, tener mayor impacto en las redes

sociales para conectar con el público adulto que exige comodidad a la hora de realizar una compra.

A la empresa se le plantearon varios métodos que pueden implementar para la realización de la misma, dando importancia a que se debe reestructurar los procesos de la misma para buscar en conjunto un mecanismo en donde la satisfacción del cliente aumente y por ende la cantidad de clientes también. Esto ayuda a que la empresa se coloque en el mercado y del mismo modo, los clientes tengan el sentimiento de que están pagando por un servicio combinado de una experiencia gratificante.

#### **Objetivo 4: Obtener más puntos de ventas.**

Una de las problemáticas de muchas empresas es el alcance que tienen a la hora de realizar envíos. La dicha de The Vape Market es que no limitan la distancia a la hora de llevar un pedido. Sin embargo, es de mayor satisfacción si la empresa cuenta con distintas sucursales en donde los clientes puedan visitar y vivir toda una experiencia en conjunto a sus colaboradores mientras se deciden por su compra.

De tal manera, se ha planteado como objetivo ubicar diferentes puntos de ventas en todo el gran Santo Domingo (y más adelante fuera de la ciudad) para que consiga, la empresa vaya teniendo un mayor crecimiento, vayan obteniendo un mayor flujo de clientes y poco a poco se convierta en la tienda de cigarrillos electrónicos número uno en todo el mercado dominicano.

## 8.2. Recomendaciones

Las recomendaciones que podemos ofrecer a la empresa se basan específicamente en la identificación de posibles amenazas las cuales no pudieran llegar a permitir el continuo crecimiento que estos tienen. Esto se debe a que dentro del mercado The Vape Market ha tenido gran impacto y ha conquistado un gran porcentaje de clientes el cual otras empresas han llegado a perder gracias a los beneficios que ofrecen. La ejecución de las estrategias planteadas servirá para tener ciertas metas claras y poder lograr un enfoque y crecimiento colectivo de parte de todos los colaboradores de la empresa.

Del mismo modo, entendemos que la empresa debe de dar mayor capacitación a todos los empleados ya que nunca deben de conformarse con el servicio que estos dan, sino que deben de siempre buscar mejoras externas e internas para que la satisfacción de los clientes y de la alta gerencia siempre sea de un mejor agrado.

Por último, entendemos que la mejora de los procesos utilizados y la reestructuración de un plan financiero puede llegar a satisfacer ciertas necesidades las cuales la empresa busca con los objetivos que hemos identificado. Esto se debe a que con lo mencionado anteriormente, podemos lograr bajar los costos de la obtención de productos y entrega a los clientes, y destinar esos montos a mercadeo en redes sociales y tener un mejor ambiente laboral dentro de las instalaciones de la empresa.

## Referencias

- Micobe. (2013). El Alcance de una Investigación. 21/09/2021, de Pensamientos de Sistema Sitio web: <https://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>
- Gabriel Roncancio. (2008). Planeación Estratégica. 21/09/2021, de PENSEMOS Sitio web: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Iván Escobar. (-). Planificación Estratégica. 21/09/2021, de QuestionPro Sitio web: <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>
- Cascade Team. (2020). Conducting a Strategic Analysis + 8 of the best tools to use. 02/10/2021, de Cascade Sitio web: <https://www.cascade.app/blog/strategic-analysis>
- [https://canvas.unl.edu/courses/73802/pages/5-stages-of-design-thinking?module\\_item\\_id=1968000](https://canvas.unl.edu/courses/73802/pages/5-stages-of-design-thinking?module_item_id=1968000)
- n/a. (-). Herramientas del Design Thinking. 04/10/2021, de Design Thinking España Sitio web: <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/herramientas-de-design-thinking>
- Saiury Calcaño. (2020). Nuevas regulaciones para un mundo libre de humo. 04/10/2021, de Listin Diario Sitio web: <https://listindiario.com/las-mundiales/2020/05/31/619861/nuevas-regulaciones-para-un-mundo-libre-de-humo>

- Alicia Delgado, Marianny Oller. (2017). Estadísticas Oficiales de Pobreza Monetaria. 10/10/2021, de MEPYD Sitio web: <https://www.one.gob.do/media/oorb12n0/bolet%C3%ADn-de-estad%C3%ADsticas-oficiales-de-pobreza-monetaria-no-4.pdf>
- Luis Miguel Manene. (2014). Benchmarking. 10/10/2021, de Actualidad Empresa Sitio web: <https://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/>
- BBC News Mundo. (2018). 5 gráficos que muestran como se ha disparado la venta de cigarrillos electrónicos en el mundo. 15/10/2021, de BBC News Sitio web: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44323500>
- Gabriel Roncancio. (2018). ¿Cuáles son las perspectivas del Balanced Scorecard?. 09/11/2021, de Pensemos Sitio web: <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-perspectivas-del-balanced-scorecard-ejemplos>
- N/A. (-). Cuadro de mando integral: definición y tipos. 09/11/2021, de Work Meter Sitio web: <https://www.workmeter.com/blog/cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos/>