

**República Dominicana
Universidad Iberoamericana - UNIBE**



Escuela de Administración de Empresas

**Proyecto Final para obtener el título de Licenciado en Administración de
Empresas**

**“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la
empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto
2020.”**

**Realizado por:
Anabel Gutiérrez Gómez 15-0117
Ismay Nicole Veloz Bautista 17-0824**

**Asesora Metodología y Contenido:
Ana Victoria Jiménez**

**Santo Domingo, D.N.
Mayo-Agosto 2020**

Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad de la sustentante de la misma.

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

Tabla de Contenido

	Pág.
Dedicatoria	i
Resumen Ejecutivo	v
Introducción	1
Capítulo 1: Antecedentes	6
1.1-Título	7
1.2-Planteamiento del problema/Análisis de la situación actual.....	7
1.3-Objetivos	9
1.4-Revisión de literatura y estudios previos.....	10
1.4.1-Naturaleza y alcance del problema en el contexto local	10
1.4.2-Literatura Profesional y Académica.....	10
1.4.3-Estudios Previos	13
1.4.4-Herramientas y Procesos.....	17
1.5-Planificación Estratégica	18
1.5.1-Literatura Profesional y Académica	18
1.5.2-Modelos	19
1.5.3-Herramientas y Procesos.....	20
1.6-Design Thinking	21
1.6.1-Literatura Profesional y Académica	21
1.6.2-Herramientas y Procesos.....	22
Capítulo 2: Generalidades de la Empresa	23
2.1-Generalidades	24
2.1.1-Descripción de la Empresa	24
2.1.2-Historia y evolución.....	24
2.1.3-Principales Productos	27
2.1.4-Naturaleza de los clientes	28
2.2-Marco organizacional.....	28
2.2.1-Estructura organizacional	29
2.2.2-Definición de puestos.....	29

2.2.3-Políticas y Procedimientos.....	30
2.3-Marco legal	30
2.3.1-Aspectos legales.....	30
2.3.2-Registro de nombre y actividad	30
2.3.3-Constitución	31
2.3.4-Reglamentos.....	32
2.4-Marco estratégico	34
2.4.1-Grupos de interés	34
2.4.2-Visión	36
2.4.3-Misión	36
2.4.4-Valores.....	36
2.4.5-Cultura organizacional	37
2.4.6-Principales estrategias implementadas.....	37
2.4.7-Modelo de gestión estratégico	39
Capítulo 3: Análisis Interno.....	42
3.1-Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos.....	43
3.1.1-Logística Interna	43
3.1.2-Producción / Operaciones.....	44
3.1.3-Logística Externa	46
3.1.4-Marketing y Ventas	47
3.1.5-Servicios	49
3.1.6-Aprovisionamiento	50
3.1.7-Desarrollo Tecnológico	51
3.1.8-Gestión de Recursos Humanos	52
3.1.9-Finanzas	54
3.10-Gestión Empresarial	55
3.2-Recursos y Capacidades	55
3.2.1-Competencias Distintivas-Ventaja Competitiva	58
3.3-Fortalezas y Debilidades.....	58
3.3.1-Análisis de Fortalezas y Debilidades	58

3.4-Matriz Evaluación Factores Internos (EFI).....	60
3.5-Identificación de las Necesidades de la Organización.....	62
3.5.1-Elaboración y Aplicación de Instrumentos de Investigación.....	62
3.5.2-Documentación de Situaciones Actuales.....	66
3.5.3-Análisis de la Información y Evidencias.....	68
3.6-Conclusiones.....	69
Capítulo 4:Análisis Externo.....	71
4.1-Análisis del Macroambiente.....	72
4.1.1-Perspectiva Política.....	72
4.1.2-Perspectiva Económica.....	73
4.1.3-Perspectiva Sociodemográfica.....	81
4.1.4-Perspectiva Tecnológica.....	82
4.1.5-Perspectiva Ambiental.....	83
4.1.6-Perspectiva Legal.....	84
4.2-Análisis del Entorno Competitivo.....	86
4.2.1-Descripción de la industria a la que pertenece la empresa.....	86
4.2.2-Análisis de los Competidores.....	88
4.2.2.1-Alcance de la Competencia y Grado de Integración de la Misma.....	89
4.2.2.2-Posición y movimientos estratégicos de los competidores.....	90
4.2.3-Grupo estratégico en que se desarrolla.....	93
4.2.4-Posicionamiento Competitivo.....	95
4.2.5-Tamaño del mercado y datos del mercado.....	96
4.2.6-Grado de diferenciación de productos.....	98
4.2.7-Análisis de Tendencias.....	99
4.2.8-Fuerzas impulsoras y factores claves de éxito en la industria.....	101
4.2.9-Análisis de Porter para la Industria en la que se desarrolla la empresa....	102
4.3-Amenazas y oportunidades.....	105
4.3.1-Análisis de Amenazas y Oportunidades.....	105
4.4-Matriz Evaluación Factores Externos.....	107
4.5-Matriz del Perfil Competitivo (CPM).....	108

4.6-Benchmarking	109
4.7-Conclusiones	110
Capítulo 5: Diagnóstico Estratégico.....	112
5.1-Misión, Visión, Valores (MVV)	113
5.1.1-Evaluar la MVV	114
5.1.2-Propuesta de MVV.....	115
5.2-Matriz FODA (CAME)	118
5.2.1-FODA.....	118
5.2.2-Matriz FODA (CAME)	120
5.2.2.1-Estrategias Defensivas	122
5.2.2.2-Estrategias Ofensivas	123
5.2.2.3-Estrategias de Supervivencia	124
5.2.2.4-Estrategias de Reorientación.....	125
5.3-Búsqueda de Soluciones: Desarrollo de Propuestas	126
5.4-Retroalimentación de la Empresa	140
5.5-Validación con el Cliente.....	142
Capítulo 6:-Cuadro de Mando Integral	144
6.1-Objetivos Perspectiva Financiera	145
6.2-Objetivos Perspectiva del Cliente	145
6.3-Objetivos Perspectiva de Procesos	145
6.4-Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	146
6.5-La Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	146
6.5.1-Perspectiva Financiera.....	146
6.5.2- Perspectiva del Cliente.....	147
6.5.3- Perspectiva de Procesos.....	149
6.5.4- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	150
6.6-Metas, Acciones y Proyectos.....	152
6.7-Propuesta de Valor	153
6.8-Estrategia Competitiva.....	154
6.9-Estrategia por Perspectiva.....	154

6.9.1-Perspectiva Financiera	154
6.9.2- Perspectiva del Cliente	156
6.9.3- Perspectiva de Procesos	158
6.9.4-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	160
6.10-Construcción del Cuadro de Mando Integral.....	163
Capítulo 7:Alineación Estratégica	164
7.1-Presupuesto Vinculado al Plan de Respuesta	165
7.2-Alineación de Personal	168
7.3-Mapa Estratégico	169
Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones	170
8.1-Aspectos Concluyentes	171
8.2-Recomendación General	176
8.3-Recomendaciones Específicas	178
Bibliografía	180
Anexos	183

Dedicatoria

Le dedico este proyecto a Dios, ya que me dio las fuerzas y me guió durante el proyecto de mi carrera y a todo aquel que puso un granito de arena para lograr que esto fuera posible, en especial:

A mis padres, Yolainy Gómez y Abel Gutiérrez, por siempre guiarme y ser mi apoyo, y por inculcar en mí la valentía de terminar esta meta que, tanto ellos como yo anhelábamos.

A mis hermanos, por estar pendiente de mí, dándome el apoyo durante todo este trayecto.

A mis abuelos: Aramis Gutiérrez y Ramona Jiménez, por mostrarme que puedo lograr todas las cosas que me propongo, este logro es de ustedes.

A mis tíos. Saida Fernández y Emmanuel Gutiérrez, por todos los consejos brindados, por siempre estar pendiente de mí y por preocuparse por mi bienestar.

A mi Pareja: José Manuel Fructuoso, gracias por tu apoyo incondicional en todo este trayecto universitario y por toda tu paciencia.

A mis amistades: Génesis Gutiérrez, Inés Ovalles, Lina Ovalles, Pamela De León, Yennifer Méndez y, en especial, Indiana Segura, gracias por estar ahí para escucharme y ser refugio de los momentos difíciles y siempre estar conmigo en esta etapa que tanto desee que llegara.

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

A mi universidad, por abrirme sus puertas para poder realizar mis estudios con satisfacción, por proveerme de los mejores y más dispuestos maestros, los cuales me guiaron durante todo este proyecto de vida que termino haciéndome profesional y convirtiendo esta universidad en mi alma mater.

Anabel Gutiérrez Gómez

Dedicatoria

En primer lugar, quiero agradecer a Dios ya que es el centro de todo y sin él no somos nada.

A mi familia, muy especialmente mi madre Marianny Bautista, mujer luchadora y mi gran ejemplo a seguir que me ha impulsado a ser una mejor versión de mí y siempre ha estado para apoyarme en los buenos y malos momentos. Mi padre, Ernesto Veloz, por ser mi guía y llevarme por el mejor camino, enseñándome que nunca hay que darse por vencido, que las cosas pasan para que podamos aprender de nuestros errores y poder ser mejores humanos más adelante.

Mis hermanos, Manuel Veloz, Franklin Veloz, Scarlett Veloz y Ibsen Veloz, por ser ese toque de alegría aún en medio de las adversidades.

A mi mejor amigo y hermano Eduardo Enrique Cruz Severino, por estar siempre en este largo camino que primero fue colegio, universidad y en mi vida personal, mostrándome que puedo lograr grandes cosas si así me lo propongo.

A mi amiga Ana Nicole Arias, por siempre apoyarme y ayudarme a salir adelante en cada momento.

A mi amiga Ana Melissa Correa, que siempre ha estado presente y nunca ha tenido un no como respuesta.

A mi amiga Lisbeth Castillo, por ser esa persona que siempre me dice las cosas como son y no como las quiero escuchar.

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a la universidad Iberoamericana UNIBE, especialmente a la Sra. Zaidy Rijo, por forjarme como profesional y como persona, ya que, a través de mi carrera tuve caídas que me hicieron cambiar muchas cosas y a la vez tuve triunfos que me demostraron que cuando pongo de mi parte y de lo mejor de mí podré alcanzar la meta.

Quiero agradecer en especial a los maestros, que me dedicaron su tiempo y conocimientos para lograr crear la futura profesional.

Ismary Nicole Veloz Bautista

Resumen Ejecutivo

Se diseñó un plan de reorientación estratégica frente a la pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020. La problemática detectada para realizar el proyecto se basó en una baja considerable de las ventas de la empresa debido a la actual pandemia, así como fallas en el área de servicio al cliente por la falta de un manual estructurado con los estándares correspondientes. Por lo cual, se consideró de gran importancia brindar a la empresa estrategias que la ayuden a incrementar sus ventas y mejorar el servicio al cliente.

El método utilizado en el presente proyecto se basó en la observación y la descripción de la situación actual por la que pasa Fertisa SRL y todo el mercado agrícola de San Juan de la Maguana, para poder presentar análisis detallados que permitieron obtener un FODA y diversas matrices que brindan información para la solución de la problemática. Además, se realizaron encuestas y entrevistas a los involucrados para captar datos de primera mano que fueran de gran utilidad.

Se realizó un Cuadro de Mando Integral para presentar estrategias específicas para resolver los problemas detectados en la empresa, el mismo se presentó con objetivos claros de acuerdo a sus perspectivas. Con relación a la perspectiva financiera se busca incrementar los ingresos, mejorar la rentabilidad, aumentar la productividad e incrementar las ventas de Fertisa SRL. Por su parte, la perspectiva del cliente persigue brindar innovación a los clientes, lograr la satisfacción de los mismos, aumentar la cartera de clientes y lograr relaciones a largo plazo. Con respecto a la perspectiva de procesos se plantea diseñar una plataforma de ventas online, entregar los productos en el tiempo de compromiso establecido, desarrollar un sistema más efectivo para el manejo interno y motivar la comunicación por medios alternos. Y, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se busca capacitar a los empleados, mantener a los empleados motivados, supervisar el desempeño de los mismos y lograr mejoras en la productividad del personal.

El presupuesto destinado para el Cuadro de Mando Integral fue de RD\$2,822,000.00 para un período de cuatro años (2021-2024). Ahora bien, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se destina un 34% del presupuesto correspondiente a RD\$952,000.00, para la perspectiva financiera un 30% correspondiente a RD\$855,000.00, para la perspectiva de clientes un 24% correspondiente a RD\$690,000.00 y para la perspectiva de procesos un 12% correspondiente a RD\$325,000.00.

Introducción

Un plan estratégico es un documento que brinda soporte a las empresas para que puedan desarrollar estrategias a corto, mediano y largo plazo. El documento tiene como principal objetivo brindar una visión del futuro a la empresa y que se puedan desarrollar herramientas para hacer frente a cualquier tipo de situación, tanto de manera interna como externa.

Para el desarrollo del proyecto, se seleccionó a la empresa Fertisa SRL, la cual se dedica a la compra y venta de productos para la protección de cultivos al por mayor y al detalle en San Juan de la Maguana con más de 30 años de experiencia. Se visualizaron grandes oportunidades de mejora y, por lo tanto, se presenta el tema de estudio: **“Plan de reorientación estratégica frente a la pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020”**.

Las principales problemáticas que motivaron a la selección de Fertisa SRL fueron la observación de una baja considerable en sus ventas debido a la actual pandemia del COVID-19, pues inicialmente se vio obligada a cerrar sus operaciones por un período de dos semanas para proteger a sus empleados y residentes de la comunidad. Además, la empresa presenta fallas en el área de servicio al cliente, debido a que los empleados no cuentan con un manual estructurado con los estándares adecuados para brindar una atención óptima a los clientes y no son

supervisados para analizar su desempeño, lo cual da lugar a fallas en el manejo cara a cara con los clientes.

Por lo tanto, se diseñaron objetivos específicos para dar soluciones acertadas, los mismos se enfocan en conocer la situación actual del sector agropecuario en San Juan de la Maguana con la pandemia del COVID-19, identificar las estrategias aplicadas por los principales competidores de Fertisa SRL durante la pandemia, identificar las necesidades latentes del mercado agropecuario de San Juan de la Maguana en la situación actual, establecer estrategias de mejora en el servicio al cliente para hacer frente a los cambios ocasionados por el COVID-19 y diseñar un plan para incrementar las ventas a través del uso de medios digitales que permitan la protección de los clientes y empleados ante la situación del coronavirus.

El proyecto está desarrollado en ocho (8) capítulos, los cuales están elaborados en base al siguiente esquema:

Capítulo 1: Antecedentes. Este capítulo se enfoca en brindar una introducción al problema que originó la selección del tema y se presentan los elementos motivadores para desarrollar el proyecto. Además, se detalla el tema de estudio, los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos y una breve revisión de la literatura y estudios previos. Así como informaciones de autores importantes sobre plan estratégico y *design thinking*.

Capítulo 2: Generalidades de la Empresa. Este capítulo es de gran importancia, pues muestra toda la información detallada sobre Fertisa SRL, así como una

descripción de la razón de ser de la misma. Se detalla la historia y evolución, se presentan los principales productos que comercializa, la naturaleza de sus clientes, el marco organizacional con su organigrama y descripción de puesto, su marco legal enfocándose en todas las leyes que debe cumplir y el marco estratégico haciendo énfasis en los grupos de interés, el perfil estratégico de la empresa, su cultura organizacional y su modelo de gestión estratégico.

Capítulo 3: Análisis Interno. En esta parte, se inician las investigaciones sobre el manejo de la empresa en su interior realizando un análisis de la cadena de valor, identificando todos los recursos y capacidades que posee Fertisa SRL y detallando las fortalezas y debilidades de la empresa en base entrevistas con el propietario. Además, se presenta la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), calificando todos los factores internos detectados.

Capítulo 4: Análisis Externo. Ese capítulo muestra toda la información sobre el macroambiente de Fertisa SRL, un análisis PESTEL enfocado específicamente en el sector agropecuario que utiliza fertilizantes y pesticidas, un análisis detallado sobre el entorno competitivo y sus competidores, así como la posición que ocupan los mismos. Además, se presenta un análisis de Porter para la industria en la cual se desarrolla la empresa y las amenazas y oportunidades de Fertisa SRL en el mercado actual, culminando esta parte con la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz del perfil competitivo y el benchmarking que puede realizar la empresa.

Capítulo 5: Diagnóstico Estratégico. En esta parte, se realiza un análisis de la misión, visión y valores de la empresa para conocerlos más a fondo y plantear mejoras en los mismos. Además, se presenta la matriz FODA destacando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Fertisa SRL, seguido de la matriz FODA (CAME), la cual detalla los puntos fuertes y débiles de la empresa en base al cruce de del FODA. Y, se detallan estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia en base a los análisis realizados. En base a todo esto, se presenta soluciones con desarrollo de propuestas de mejora para la empresa y se busca una retroalimentación de la empresa y la validación del cliente.

Capítulo 6: Cuadro de Mando Integral. En este capítulo, se desarrolla el Cuadro de Mando Integral (CMI) con la presentación de los objetivos de la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento. Además, se detallan las metas, acciones y proyectos a desarrollar, se presenta la propuesta de valor, así como la estrategia competitiva de la empresa y las estrategias de acuerdo a cada perspectiva, para culminar con la construcción del CMI.

Capítulo 7: Alineación Estratégica. En esta parte, se presenta el presupuesto vinculado al plan de respuesta o Cuadro de Mando Integral, detallando los montos por año y perspectiva. Así como también, la alineación del personal al CMI detallando quien será responsable de la ejecución y seguimiento de cada objetivo por perspectiva y se presenta un mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.

Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones. Este capítulo presenta las conclusiones del proyecto realizado para Fertisa SRL en base a sus objetivos específicos, así como una recomendación de manera general y recomendaciones específicas.

Finalmente, se presenta la bibliografía pertinente utilizada en el desarrollo del proyecto y los anexos de lugar.

Capítulo 1: Antecedentes

1-Antecedentes

1.1-Título

Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL dedicada a la compra y venta de productos para la protección de cultivos al por mayor y al detalle en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.

1.2-Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual

La empresa Fertisa SRL se dedica a la compra y venta de productos para la protección de cultivos al por mayor y al detalle en San Juan de la Maguana con más de 30 años de experiencia.

Fertisa SRL ha presentado una baja considerable en sus ventas debido a la actual pandemia del COVID-19, pues inicialmente se vio obligada a cerrar sus operaciones por un período de dos semanas para proteger a sus empleados y residentes de la comunidad. Al abrir nuevamente sus puertas, bajo los lineamientos necesarios, el horario laborable se redujo en más de 5 horas, lo cual limitó en gran forma la venta continua de los productos para la protección de los cultivos. Además, los agricultores se encuentran en cuarentena para protección de su salud, lo que refleja falta de compra de productos para la empresa.

Por otra parte, la empresa presenta fallas en el área de servicio al cliente, debido a que los empleados no cuentan con un manual estructurado con los estándares

adecuados para brindar una atención óptima a los clientes y no son supervisados para analizar su desempeño, lo cual da lugar a fallas en el manejo cara a cara con los clientes.

Por el paso de la pandemia, se considera necesario brindar a la empresa estrategias que la ayuden a incrementar sus ventas y mejorar el servicio al cliente a través de herramientas útiles para la entrega del producto a los clientes. Especialmente, el manejo de medios digitales para agilizar los pedidos y garantizar al mercado los productos en existencia. Por lo tanto, la creación de un análisis estratégico para presentar a la empresa ayudará a presentarle sus fallas con relación al servicio al cliente y a la baja en las ventas durante la pandemia del COVID-19. Es de gran importancia realizar el análisis, pues se le presentarán las ventajas de trabajar con el mercado bajo un nuevo sistema de atención personalizado y haciendo uso de los medios digitales, de manera que Fertisa SRL pueda mejorar su posicionamiento en el mercado.

La investigación será realizada en San Juan de la Maguana, República Dominicana durante el período Mayo-Agosto 2020 debido a que es donde se encuentra ubicada la empresa y se considera ideal trabajar con respecto a la situación actual del país.

1.3-Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de reorientación estratégica frente a la pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL dedicada a la compra y venta de productos para la protección de cultivos al por mayor y al detalle en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.

Objetivos Específicos

1. Conocer la situación actual del sector agropecuario en San Juan de la Maguana con la pandemia del COVID-19.
2. Identificar las estrategias aplicadas por los principales competidores de Fertisa SRL durante la pandemia del COVID-19.
3. Identificar las necesidades latentes del mercado agropecuario de San Juan de la Maguana con relación a la pandemia del COVID-19.
4. Establecer estrategias de mejora en el servicio al cliente para hacer frente a la pandemia del COVID-19.
5. Diseñar un plan para incrementar las ventas a través del uso de medios digitales que permitan la protección de los clientes y empleados ante la situación del COVID-19.

1.4-Revisión de la Literatura y Estudios Previos

La revisión de la literatura y estudio previos se compone de la naturaleza y alcance del problema en el contexto local, información teórica sobre la planificación estratégica y datos importantes de autores sobre el Design Thinking.

1.4.1-Naturaleza y Alcance del Problema en el Contexto Local

Será necesario presentar una revisión de la literatura académica de acuerdo al problema de investigación. Por lo tanto, se obtuvo información en la plataforma digital de la biblioteca de Unibe sobre casos relacionados con el COVID-19 y temas similares o que puedan guardar alguna relación con el proyecto de estudio que puedan servir de guía en el desarrollo del mismos.

A continuación, se presentan los datos recolectados que se consideran de importancia para tomar como referencia sobre planificación estratégica y COVID-19.

1.4.2-Literatura Profesional y Académica

En la biblioteca virtual de Unibe, se identificaron informes sobre el COVID-19, que servirán de base para la investigación detallando más sobre el origen del virus y la forma de convivir con el mismo. Los estudios son:

Ruíz, A. (2020). SARS-CoV-2 y pandemia de síndrome respiratorio agudo (COVID-19. Universidad de Granada, Facultad de Farmacia. La investigación brinda una perspectiva sobre los orígenes del COVID-19 en diciembre del 2019,

donde se denominó SARS-CoV-2 y luego explica la manera como durante el primer trimestre del año 2020, se ha ido extendiendo con el mundo convirtiéndose en pandemia. Este estudio demuestra a través de publicaciones relevantes como la enfermedad presenta tos, fiebre y dificultad respiratoria, afectando mayormente a las personas por encima de los 60 años y personas con problemas de respiratorios, desembocando en fallos multiorgánicos y con altas tasas de mortalidad. Se presenta la patogénesis, el diagnóstico, el tratamiento y la prevención del COVID-19 a través de ensayos para la detección de antígenos y anticuerpos. Dentro del tratamiento más importante, se han identificado la corrección a la inflamación sistémica y la administración de antivirales específicos. (Ruíz, 2020)

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. UPF Barcelona Escuela de Negocios Balmes: España. La investigación presenta como la crisis del COVID-19 ha movilizó los procesos de las empresas y de las estructuras sociales, haciendo un enfoque directo en la comunicación corporativa y las relaciones públicas. El artículo presenta informaciones en base a la experiencia de profesionales sobre como la pandemia del COVID-19 afecta y condiciona a las empresas y a los profesionales de la comunicación, especialmente con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se incita a que las empresas asuman la importancia de los riesgos y tomen las técnicas y herramientas necesarias para realizar relaciones públicas saludables que ayuden a que sus empleados y clientes puedan hacerle frente a la pandemia del coronavirus. Básicamente, se presentan

estrategias para que las empresas puedan utilizar de manera positiva ante la situación actual que se vive alrededor del mundo. (Xifra, 2020)

Part, A. (2020). Previendo la Próxima Pandemia. Revista Time: Estados Unidos. El artículo explora cómo la salud pública puede usar la tecnología para adelantarse a futuros brotes o pandemias tan graves como COVID-19. Los temas discutidos son la eficiencia de las aplicaciones para teléfonos inteligentes, el análisis de datos y la inteligencia artificial (IA) en la búsqueda y el tratamiento de personas con una enfermedad infecciosa. Además, explica sobre la aplicación llamada MaNaDr utilizada en Singapur para controlar la escalada de casos de coronavirus y el creciente uso de la telemedicina como herramienta de comunicación y la utilidad del geotracking en teléfonos en la racionalización del seguimiento de contactos. Este artículo presenta información importante sobre la detección y prevención de casos del COVID-19 y como hacer frente a futuras pandemias a través de la tecnología y sus herramientas. (Park, 2020)

Funk, A. (2020). COVID-19. Revista Discover: Estados Unidos. Este artículo explica cómo puede ser transmitido el coronavirus, lo cual es a través de gotas de saliva, contacto con personas infectadas y demás. Presenta la importancia de tomar extremo cuidado con el aseo personal y con la frecuencia en el lavado de las manos, debido a que la única manera de protegerse de las personas, es a través de un rígido sistema sanitario en sus hogares. Además, explica que muchas personas sienten los síntomas sin estar enfermos debido al miedo de contraer la enfermedad gracias al bombardeo de información en los medios de comunicación y redes

sociales, este estudio representa la importancia de tomar precauciones y no alarmarse ante la situación, pues muchas personas alrededor del mundo sufren síntomas sin tener el virus, gracias a la psicología humana. (Funk, 2020)

Miller, M. (2020). COVID-19 en América Latina: ¿Novela dinámica de transmisión para una pandemia global? PLoS Neglected Tropical Diseases: Estados Unidos. El informe explica como el COVID-19 se expandió de China a Asia Occidental, Europa y América del Norte, afectando a muchos de los países más ricos del mundo. En este estudio se plantea la teoría de que, aunque es una enfermedad respiratoria, es probable que COVID-19 se transmita por contaminación fecal-oral. Si el aumento de la transmisión debido a la contaminación fecal se combina con una transmisión de contacto reducida climáticamente, la dinámica epidemiológica de COVID-19 en ALC puede ser fundamentalmente distinta de la dinámica actualmente observada en el hemisferio norte. Los estudios experimentales y los esfuerzos de modelado deben centrarse en la dinámica de transmisión alternativa de COVID-19, y los líderes de ALC deben continuar tomando medidas inmediatas y decisivas para frenar la propagación de COVID-19. (Miller, 2020)

1.4.3-Estudios Previos

Para la presentación de estudios previos, se realizó una visita a través de bibliotecas online de diferentes universidades para poder localizar tesis relacionados con planificación estratégica. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Aquino, Lucia et al (2018). “Diseño de un plan estratégico para una empresa de telecomunicaciones *Connect* en Santo Domingo, Año 2018.” Universidad Católica de Santo Domingo. Biblioteca Cardenal Octavio A. Beras Rojas.

Concepto:

El proyecto se enfoca en la creación de un plan estratégico para una empresa de telecomunicaciones que no ha diseñado estrategias en base a un diseño de Cuadro de Mando Integral. Por lo tanto, se brinda un portafolio de estrategias a la empresa.

Objetivos Específicos:

- Analizar el manejo de los empleados de la empresa a nivel interno.
- Conocer la opinión del mercado sobre el servicio brindado por la empresa.
- Diseñar estrategias que le permitan a *Connect* mejorar su servicio al cliente.
- Detallas las ventajas que le brindará a la empresa la aplicación del plan estratégico.

Conclusiones:

Se concluye que la empresa no ha sido efectiva a nivel de servicio al cliente porque no se han preocupado por brindar un seguimiento postventa, lo cual es muy raro al hablar de una empresa de telecomunicaciones.

Recomendaciones:

Se recomienda a la empresa aplicar las técnicas de capacitación presentadas en el plan estratégico y poner en práctica de manera inmediata el seguimiento postventa.

Bogaert, Carlos et al (2015). Plan Estratégico 2016-2019 para Supermercados Nacional, empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo en la ciudad de Santo Domingo, período mayo-agosto 2016. Universidad Iberoamericana, Biblioteca de Unibe.

Concepto:

Se enfoca en el diseño de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de Supermercados Nacional en Santo Domingo, especialmente en el área de procesos internos de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Conocer el escenario actual en el que se desarrollan las operaciones de Supermercados Nacional.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Proponer mejoras en el área de servicio al cliente.
- Diseñar estrategias para optimizar el desempeño de los empleados a nivel interno.
- Preparar un plan de acción para en base a las estrategias del CMI.

Conclusiones:

Se concluye que Supermercados Nacional es una empresa con una excelente capacidad económica para el desarrollo de planes a nivel interno y externo.

Además, se identificaron fallas puntuales en el desempeño de los empleados a nivel interno, las cuales fueron presentadas con estrategias de mejora a la empresa.

Recomendaciones:

Se recomienda a la empresa realizar una evaluación del desempeño de sus empleados semestralmente de manera que puedan identificar cualquier tipo de falla y corregirla en un tiempo prudente para evitar que se conviertan en debilidades.

Abreu, Milton et al. (2017). “Creación de un plan estratégico para la empresa textil *Collection Clothes*”. Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD). Biblioteca Cardenal Octavio A. Beras Rojas.

Concepto:

Se presenta una investigación para la creación de un plan estratégico para una empresa dedicada al diseño de prendas textiles para el año 2017, de manera que la empresa pueda mejorar su posicionamiento en el mercado, ya que no es muy conocida por los clientes potenciales.

Objetivos Específicos:

- Conocer los gustos y preferencias del mercado hacia las empresas textiles.
- Diseñar un FODA de *Collection Clothes* en base a un análisis detallado de la empresa.
- Presentar estrategias a nivel de redes sociales y marketing que le permitan a la empresa tener mayor presencia ante su público objetivo.

- Dar a conocer las ventajas de la implementación del plan estratégico para *Collection Clothes*.

Conclusiones:

Se concluye dando a conocer a la empresa sus debilidades y amenazas, así como la manera más efectiva de llegar a su mercado a través del uso estratégico de sus fortalezas y oportunidades.

Recomendaciones:

Se recomienda a *Collection Clothes* la aplicación del plan estratégico diseñado, haciendo especial énfasis en la parte de redes sociales, aparición en los medios y relaciones públicas, pues esto le permitirá darse a conocer de una manera más directa al mercado. Además, se recomienda la contratación de un Community Manager que maneje toda la parte digital de la empresa.

1.4.4-Herramientas y Procesos

Con relación a las herramientas y procesos contra el COVID-19, se han identificado pruebas para la rápida detección del virus, uso obligatorio de mascarillas para cuidar la salud de los ciudadanos, toma de temperatura en la entrada a comercios, distanciamiento social, evitar aglomeraciones o reuniones de más de cuatro personas, entre otros.

Ahora bien, a nivel del plan estratégico y de reorientación empresarial, se han identificado herramientas tecnológicas para hacer frente al COVID-19 y que las

empresas puedan seguir operando en formato digital, facilitando a los clientes la recepción de sus productos a través del uso de deliveries o aplicaciones que permiten la entrega de mercancías.

Además, se ha visualizado la importancia del trabajo virtual y la reducción de costos de muchas empresas con empleados trabajando bajo su plataforma de manera remota.

1.5-Planificación Estratégica

En cuanto a la planificación estratégica se considera necesario presentar la literatura profesional y académica, así como los modelos y las herramientas y procesos.

1.5.1-Literatura Profesional y Académica

La planificación estratégica es aquella que permite a las empresas tener una visión de las mejoras que pueden aplicar para ser más efectivas a nivel interno y externo. Lo más importante de la planificación es que puede ser realizada para diferentes periodos de tiempo de acuerdo a las necesidades específicas de cada caso. Se basa principalmente en brindarles a las empresas una visión más precisa sobre cómo manejar el futuro y los posibles cambios que se pudieran presentar. (Mencia, 2018)

Además, la planificación estratégica permite que las empresas tomen decisiones en base a estimaciones reales de situaciones que pueden llegar a atravesar, de

manera que fortalece las estrategias de cada empresa de manera específica. (Peña, 2017)

1.5.2-Modelos

Planificación Estratégica

Es la que sirve de soporte a las empresas para diseñar de forma específica su misión y objetivos de acuerdo a la actualidad del macro y micro ambiente en el que se desarrolla. De manera que se diseñan metas y objetivos claros, medibles y alcanzables para la empresa. (Hilario, 2018)

Planificación Operativa

Es la que se basa en los productos y servicios de una empresa. Por lo tanto, se enfoca directamente en la manera como mejorar los procesos de venta y producción, de manera que la empresa pueda ser más rentable. (Hilario, 2018)

Planificación Táctica

Es aquella a corto plazo y enfocada específicamente en la acción de los que se debe llevar a cabo dentro de una empresa, es decir, poner en funcionamiento planes, estrategias y procesos. (Hilario, 2018)

1.5.3-Herramientas y Procesos

Cuadro de Mando Integral

Es la herramienta utilizada por las empresas a nivel administrativo que les permite obtener diferentes perspectivas financiera, de procesos, de clientes y de aprendizaje y crecimiento para mejorar cualquier tipo de debilidad de la empresa a nivel interno. De esta forma, podrá proyectarse con más fuerza a nivel externo. (Izquierdo, 2018)

Mapa estratégico

Representa una excelente ayuda a nivel visual para las empresas, pues demuestra de manera gráfica como se llevarán a cabo cada una de las estrategias para las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa. (Román, 2016)

Análisis FODA

Es un análisis riguroso a nivel interno y externo de una empresa o producto. Se enfoca en presentar las fortalezas y debilidades en materia interna y, las oportunidades y amenazas en materia externa. (Henríquez, 2017)

Análisis PESTEL

Es un análisis enfocado en el macroambiente de las empresas, que ayuda a conocer las ventajas y desventajas a nivel político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental (*enviroment*) y legal. En base a esto, las empresas pueden identificar

futuras amenazas a las cuales enfrentarse y posibles oportunidades para crecer y destacarse. (Mercado, 2018)

1.6-Design Thinking

1.6.1-Literatura Profesional y Académica

Design Thinking es un proceso enfocado en analizar con perspicacia a los usuarios en base a las incidencias que ayuden a visualizar nuevas representaciones para aplicar soluciones de manera estratégica. Por lo tanto, las bases de este proceso se aplican tanto al análisis de un trabajo como a la metodología y práctica del mismo. (EAE Business School, 2019)

Design Thinking es una herramienta utilizada por diseñadores para dar soluciones a problemas en base a cómo actuar si determinada situación pudiera tener lugar, es decir, es una visión futura, planteando diferentes escenarios sobre cómo se pudiera resolver. Para esto, el diseñador utilizar su sensibilidad y lógica, así como la imaginación en base a un razonamiento de las posibilidades.

Todo esto permite que los resultados del Design Thinking logren adaptarse a las necesidades de cada caso, logrando un proceso viable a nivel de tecnología y una estrategia de negocio realista para brindarle a los clientes y visualizar las oportunidades del mercado.

1.6.2-Herramientas y Procesos

El Design Thinking, como su nombre lo dice, establece procesos de diseño en base al pensamiento, buscando desarrollar nuevas e innovadoras ideas, dentro de las necesidades del cliente y en busca de su satisfacción. Por lo tanto, las herramientas del Design Thinking se basan en el intelecto y habilidades del diseñador. Sin embargo, sus procesos se caracterizan por: (EAE Business School, 2019)

- La investigación de novedades enfocada en el cliente.
- La necesidad para identificar las necesidades insatisfechas de cada cliente en base a la observación y tomando en cuenta las limitantes de cada caso.
- La iteración de diferentes escenarios para plantear soluciones, a través de diferentes ideas que permitan llegar al objetivo deseado.
- Lograr que los clientes se involucren en el proceso, logrando obtener mayor información, lo cual da como resultado una mayor aceptación de las ideas que se presenten.
- Dar libertad al diseñador de percibir lo que el cliente necesita y presentarlo en diferentes panoramas.

Capítulo 2: Generalidades de la Empresa

2-Generalidades de la Empresa

2.1-Generalidades

Las generalidades de la empresa se enfocarán directamente en una descripción detallada de Fertisa SRL, su historia y evolución, los principales productos que ofrece al mercado y la naturaleza de sus clientes.

2.1.1-Descripción de la Empresa

Fertisa SRL es una empresa dedicada a la compra, venta y distribución de productos para la protección de cultivos al por mayor y a detalle ofreciendo una gran variedad de agroquímicos para todo el mercado agrícola en San Juan de la Maguana. (Gutiérrez, 2020)

Fertisa SRL trabaja arduamente para brindar a sus clientes un versátil portafolio de productos de excelente calidad para el cuidado y nutrición de los cultivos en el tiempo requerido por los clientes.

La empresa se encuentra ubicada en la Av. Sánchez No.42, en San Juan de la Maguana, República Dominicana.

2.1.2-Historia y Evolución

Fertisa SRL fue fundada con el nombre “La Casa del Agricultor” el lunes 1 de septiembre de 1975, siendo una empresa familiar de tradición sanjuanera en la casa del señor agrónomo Francisco Javier Guzmán, que era propietario de la misma,

ubicada en la avenida Anacaona esquina General Cabral, en el área comercial de la casa en la esquina, comenzó a funcionar el negocio de agroquímicos, cuyo fundador y administrador fue el Agrónomo Rafael Aramis Gutiérrez Espinal.

El negocio inició con excelente acogida por parte de los agricultores de la zona, gracias a la experiencia y capacidad adquirida por su propietario en los trabajos desempeñados anteriormente, tanto en la Secretaria de Agricultura con sede en San Juan de la Maguana, como encargado de extensión Agropecuaria en Las Matas de Farfán y luego encargado del programa de crédito supervisado en la región suroeste. Además de su experiencia adquirida en venta de agroquímicos en Ketteles Almanzar. (Gutiérrez, 2020)

El pequeño negocio fue creciendo y después de un par de años fue trasladado a otro local, frente a la casa de señor Javier, en la avenida Anacaona (actualmente esa casa ya no existe, está destruida), de ahí paso a donde está ubicado actualmente, en la Av. Sánchez No.42. En ese local funcionaba anteriormente Fersan, pero al construir un local propio, se mudaron y le ofrecieron ese punto comercial a Don Aramis, quien era uno de sus mejores clientes y así comenzó a tomar más forma la empresa. El local era una casa grande de madera que anteriormente había sido una escuela liceo, donde estudiaron todos los profesionales de aquellos tiempos. Esta casa era del señor Homero Paniagua, a quien se le pagaba inicialmente un alquiler, después de varios años de inquilinos, el señor Homero decidió venderla y el señor Aramis Gutiérrez la compró, junto con la casita de la esquina que era de los mismos dueños.

El negocio siguió prosperando, toda la familia estaba integrada al mismo, los hijos ayudaban a su padre los fines de semana y en vacaciones y la esposa, quien era maestra también cooperaba. En el 1985, el señor Aramis Gutiérrez se sentía un poco enfermo y decidió irse al campo a administrar una finca que había comprado dos años antes, luego Ramona Jiménez su esposa decidió renunciar de educación y tomar rienda del negocio, solo duró dos años al frente del mismo porque el señor Gutiérrez arrendo la finca y volvió a tomar las riendas nuevamente. Ya para aquel entonces, dos de sus hijos: Emmanuel Gutiérrez y Abel Gutiérrez, quienes cursaban bachillerato, ayudaban mucho en el negocio a su padre, mientras que el hijo mayor Geny Gutiérrez, estaba en la universidad. (Gutiérrez, 2020)

Cuando su hijo Abel Gutiérrez termino el bachillerato, se inscribió en la UCE extensión de San Juan de la Maguana, estudiando por la noche y trabajando en el día. Para el año 1992, su padre decide regalarle el negocio porque ya no podía seguir con el mismo, pues tenía problemas de salud y había una disminución considerable en las ventas. Por lo tanto, como Abel era muy trabajador, honesto y responsable y era el hijo que estaba con él, conocía bien el negocio, lo cual proyectaba un futuro brillante.

Luego de esto, Abel se encargó de construir un nuevo local, en el mismo sitio y hacerlo florecer hasta lo que es hoy en día, claro, siempre con el impulso de la familia, donde primero estuvo Emmanuel su hermano, trabajando hombro con hombro y luego Geny el cual aún sigue en la empresa, siempre con la asesoría de su padre. (Gutiérrez, 2020)

Actualmente, Fertisa se enfoca en brindar productos para la protección de los cultivos al por mayor y al detalle en toda la Zona Sur del país, teniendo una excelente aceptación por parte del mercado agrícola.

2.1.3-Principales Productos

Los principales productos que comercializa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana y toda la Zona Sur son: (Gutiérrez, 2020)

- Fertilizantes (edáficos).
- Abonos orgánicos.
- Fungicidas protectores.
- Herbicidas.
- Fertilizantes exfóliales.
- Hormonas.
- Fito reguladores.
- Pesticidas.
- Bombas asperjadoras (mochilas manuales y motorizadas).
- Entre otros productos para la protección y nutrición de los cultivos.

Se considera importante presentar los tipos de fertilizantes comercializados por la empresa, los cuales se dividen de la siguiente manera:



Fuente: (Google Academics, 2020)

2.1.4-Naturaleza de los Clientes

Los clientes de Fertisa SRL son agricultores y pequeños agroquímicos de San Juan de la Maguana, así como de diferentes municipios como son El Cercado, Vallejuelo, Bohechio y Guanito, pertenecientes a la clase baja, media y media alta de la región. (Gutiérrez, 2020)

Los clientes de Fertisa SRL se dividen en empresas constituidas legalmente para operar y agricultores independientes, así como agroquímicos, debido a que se encuentra en una zona donde no es necesaria la constitución de la empresa para realizar ventas informales.

2.2-Marco Organizacional

El marco organizacional de Fertisa SRL presenta la estructura organizacional, la definición puestos y las políticas y procedimientos utilizados dentro de la empresa.

En esta parte, se detallará la información actual de la empresa y se propondrán mejoras para la misma.

2.2.1-Estructura Organizacional

Actualmente la empresa cuenta con nueve (9) empleados, en las diferentes posiciones:

- Director General.
- Encargado de Compras.
- Encargado de Almacén.
- Oficial Administrativa.
- Encargado de Auditoría y Contabilidad.
- Auxiliar de Auditoría y Contabilidad.
- Encargado de Despacho.
- Ayudantes de Despacho (2).

Ahora bien, la empresa no cuenta con un organigrama establecido actualmente, por lo tanto, se considera de gran importancia plasmarlo de acuerdo a la jerarquía y funciones específicas de cada puesto. Este organigrama será propuesto más adelante.

2.2.2-Definición de Puestos

Fertisa SRL no cuenta con una definición de puestos específica en cada caso, los empleados son conscientes de sus funciones y responsabilidades, pero las mismas

no están delimitadas en un documento formal debido a que la naturaleza de la empresa es familiar y no se han visto en la necesidad de realizarlo. Sin embargo, es necesaria la propuesta de la definición de cada uno de los puestos para lograr una integración efectiva de las funciones de cada empleado, por lo tanto, esto se presentará más adelante.

2.2.3-Políticas y Procedimientos

Las políticas y procedimientos son de gran importancia para las empresas, pues marcan las pautas a seguir en cada trabajo realizado. Sin embargo, Fertisa SRL no posee políticas y procedimientos delimitados actualmente. Por lo tanto, se considera necesario realizar una propuesta en base al manejo actual de cada uno de los departamentos de la empresa.

2.3-Marco Legal

2.3.1-Aspectos Legales

Los aspectos legales de Fertisa SRL serán presentados en base al registro de nombre y actividad, la constitución de la empresa y los reglamentos que debe respetar la empresa a nivel comercial.

2.3.2-Registro de Nombre y Actividad

Fertisa SRL está constituida bajo el registro mercantil No. D-009 registrada con el RNC:130-831-769. Está ubicada en la Calle Sánchez No.42, en la provincia de San Juan de la Maguana. (Ver Anexos)

Dentro de su actividad comercial, está registrada como una empresa que se dedica a la compra y venta de productos para la protección de cultivos al por mayor y detalle en toda la Zona Sur del país, contando con un versátil portafolio de productos de excelente calidad para el cuidado y nutrición de todos los cultivos. (Gutiérrez, 2020)

Es importante destacar que Fertisa SRL realizó el registro de su nombre comercial en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI). (Ver Anexos)

Además, la empresa cuenta con un Certificado de registro para tienda de expendio de agroquímicos, el cual fue otorgado por el Ministerio de Agricultura y certifica que de acuerdo a la aplicación de la Ley 311-68, Fertisa SRL está autorizada para la venta de plaguicidas agrícolas, de acuerdo a los requisitos de dicha ley. (Ver Anexos)

2.3.3-Constitución

Fertisa está constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual puede tener un mínimo de dos y un máximo de cincuenta socios, no requiere de un consejo administrativo, ya que es una empresa familiar y a nivel económico, los socios no responden como personas físicas a deudas que la empresa haya tomado. Es decir, existe una protección del capital independiente de cada socio y de la empresa. (Ministerio de Industria y Comercio, 2018)

Con respecto al capital social de la empresa, el mismo es de 100,000 acciones, las cuales están repartidas de la siguiente manera:

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

- Asmín Abel Gutiérrez Jiménez = 999 Cuotas = 99,900 votos.
- Enmanuel Gutiérrez Jiménez = 1 Cuota = 100 votos.

De acuerdo al Certificado de Registro Mercantil, ambos socios fungen como Gerentes y la duración de la sociedad es indefinida debido a que es de índole familiar y con miras a progresar y seguir creciendo año tras año. (Ver Anexos)

Es importante destacar que el Registro Mercantil emitido en el 27 de diciembre del año 2017, con vencimiento para la misma fecha del año 2019, representa un capital suscrito y pagado de RD\$200,530.00, equivalente a una cantidad de cuotas sociales de 200,530. (Ver Anexos)

2.3.4-Reglamentos

El Ministerio de Agricultura y las entidades de protección ambiental, son las encargadas de presentar reglamentos, leyes y decretos para las entidades agropecuarias y de comercialización de productos agropecuarios. Los reglamentos más importantes para Fertisa SRL son:

- **Reglamento de uso y manejo ambiental de agroquímicos y sus residuos en producción hortícola.** Este detalla claramente las especificaciones técnicas ambientales para la compra, uso y comercialización de los agroquímicos en la producción hortícola, la forma como debe ser almacenado y etiquetado para la protección de los mismos y el manejo responsable de los productos en las plantaciones.

- **Reglamento Técnico Ambiental para el manejo de plaguicidas y sus desechos en las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y de control de plagas urbanas.** Este reglamento creado por el Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales se enfoca en el correcto uso y manejo de los plaguicidas, la aplicación de los mismos, como deben estar diseñados los centros de acopio, la manipulación de los plaguicidas de acuerdo al tipo de actividad, los requisitos ambientales y las prohibiciones para protección de los cultivos y la salud humana.
- **Ley Número 311: Registros de plaguicidas y sus reglamentos.** Esta ley explica la necesidad obligatoria de registrar todos los plaguicidas y sus componentes para que sean aprobados y reciban el permiso antes de iniciar la comercialización. Además, detalla medidas sobre el uso moderado de los mismos de acuerdo a los tipos de plantaciones.
- **Decreto No 217-91: Prohibición sobre algunos plaguicidas.** En este caso, el Ministerio de Agricultura explica detalladamente los componentes y plaguicidas que no se deben utilizar en los cultivos, para protección del medioambiente y de los consumidores.
- **Reglamento No 322-88: Uso y Control de Plaguicidas.** Esta ley explica la importancia de la producción y uso responsable de los plaguicidas. Además, deja claro la necesidad de que todas las empresas productoras y comercializadoras deben rotular claramente los empaques, explicando las ventajas, desventajas y formato de uso de los productos.

- **Decreto No 356-99: Reglamento para el control de importación y uso de sustancias agotadoras de la capa de ozono.** Este decreto se enfoca en cuidar al medio ambiente del uso excesivo de sustancias que puedan hacer daño a la capa de ozono, dictaminando medidas específicas para evitar el abuso de pesticidas y plaguicidas.
- **Decreto No 819-03: Reglamento de Agricultura Orgánica.** A través de este decreto se crea el Consejo Nacional de Agricultura Orgánica, el cual es el encargado de velar por la correcta aplicación de las técnicas para la producción de productos orgánicos.

2.4-Marco Estratégico

El marco estratégico se compone de los grupos de interés de la empresa, la misión, visión y valores de Fertisa SRL, así como la cultura organizacional y las estrategias utilizadas por la empresa actualmente.

2.4.1-Grupos de Interés

Los grupos de interés son todas aquellas empresas que se benefician de una determinada actividad comercial y que forman parte del macroambiente de la misma. Los grupos de interés de Fertisa SRL son: (Gutiérrez, 2020)

- **Los clientes.** Son agricultores y pequeños agroquímicos de San Juan de la Maguana y otros municipios aledaños, pertenecientes a la clase baja, media y media alta de la región.

- **Compradores.** Está compuesto por las empresas agropecuarias y agroquímicas constituidas y algunas informales, con sede en San Juan de la Maguana y municipios aledaños.
- **Proveedores.** Está compuesto por las empresas que suplen a Fertisa con materia prima y abonos, estas son: Fersan, Ferquido, Agroesa, Bayer, Quiasa, Isla Agrícola SRL y Mundo Agrícola.
- **Accionistas.** En el caso de Fertisa SRL, los accionistas son los mismos dueños de la empresa, pues la misma es familiar. Los accionistas son: Asmín Abel Gutiérrez Jiménez y Enmanuel Gutiérrez Jiménez.
- **Propietarios.** Son, como su nombre lo dice, los dueños de la empresa. En este caso, son los mismos accionistas: Asmín Abel Gutiérrez Jiménez y Enmanuel Gutiérrez Jiménez.
- **Entidades bancarias.** Este segmento está representado por las entidades bancarias con las cuales se relaciona la empresa a través de las actividades comerciales. En el caso de Fertisa, son: BanReservas y Banco BHD-León.
- **Comunidad.** En este caso se refiere a todos los agricultores y residentes de San Juan de la Maguana y zonas aledañas, que se benefician de sus cultivos y producción saludable gracias a Fertisa SRL.
- **Gobierno.** Es parte de los grupos de interés debido a que tiene relación con la empresa a través de las leyes, reglamentos y decretos para la protección del medio ambiente. Además, gracias a las plantaciones agropecuarias que

utilizan los productos de Fertisa SRL, el gobierno percibe productos de calidad para alimentar a los dominicanos y exportar a otros países.

2.4.2-Visión

Ser un referente empresarial, reconocido por nuestra excelencia, comprometida con el bienestar social y económico de nuestra provincia. (Gutiérrez, 2020)

2.4.3-Misión

Ser una empresa proveedora de productos agrícolas de la más alta calidad, que afecten lo menos posible al medio ambiente e impulsar la prosperidad de todos los productores. (Gutiérrez, 2020)

2.4.4-Valores

Los valores de Fertisa SRL son: (Gutiérrez, 2020)

- **Responsabilidad.** Para Fertisa es muy importante la entrega a tiempo de sus pedidos y, por la tanto, la responsabilidad con cada uno de sus clientes es uno de los pilares más respetados por los empleados.
- **Integridad.** La empresa siempre se ha enfocado en brindarle a sus clientes los fertilizantes y abonos en base a las características específicas de cada necesidad, sin alterar ningún químico y garantizando la seguridad de cada plantación.

- **Confianza.** La relación entre los clientes y Fertisa SRL se basa directamente en la confianza, tras muchos años de trabajo arduo, demostrándole al mercado la valía de cada uno de los productos que comercializa la empresa.
- **Respeto.** Dentro de la empresa y hacia los clientes debe primar el respeto, pues se fomenta la profesionalidad en cada una de las ventas y servicio al cliente ofrecido por Fertisa SRL.
- **Trabajo en Equipo.** Debido a que la empresa es pequeña, siempre se ha enfocado en que todos los empleados trabajen como un equipo, unidos hacia los mismos resultados. Lo cual ha sido muy favorable para Fertisa SRL.

2.4.5-Cultura Organizacional

Fertisa SRL enfoca su cultura organizacional en que sus empleados se sientan cómodos y a gusto en un ambiente equilibrado, a través del cual pueden ofrecer sus opiniones de mejora continua y aplicar diferentes estrategias para lograr un entorno de armonía. (Gutiérrez, 2020)

Dentro de Fertisa SRL siempre se ha proclamado el apoyo a los compañeros de trabajo para lograr que las asignaciones se realicen en el tiempo de compromiso exacto. Por lo tanto, los empleados trabajan de la mano como una familia.

2.4.6-Principales Estrategias Implementadas

Fertisa SRL ha implementado diferentes estrategias en los últimos años, las más notorias son: (Gutiérrez, 2020)

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

- Calidad y servicio personalizado.
- Mejores precios que los competidores.
- Excelentes relaciones con los suplidores gracias a la compra de grandes volúmenes de productos, lo cual permite brindar precios más económicos a los clientes.
- Manejo de un buen margen de rentabilidad.

Ahora bien, en base a la pandemia de COVID-19, las estrategias más actuales son las siguientes: (Gutiérrez, 2020)

- Reducción del horario de trabajo de 7:00 am – 3:00 pm inicialmente.
- Modificación del horario del trabajo de 7:00 am – 5:00 pm en la fase 1 de la desescalada.
- Protección de todos los empleados con mascarillas, guantes y *faceshield*.
- Instalación de un dispensador de gel desinfectante en la recepción de la empresa.
- Uso obligatorio de mascarillas para todos los clientes que visiten la empresa.
- Servicio a domicilio en determinadas ordenes realizadas con 24 horas de anticipación.
- Asistencia vía Whatsapp a los clientes que no pueden visitar las instalaciones.

2.4.7-Modelo de Gestión Estratégico

Fertisa SRL no posee un modelo de gestión estratégico debido a que es una empresa pequeña y su gerente no ha visualizado la importancia del mismo. Sin embargo, se considera importante presentarle un modelo a la empresa, por lo cual se le realizará una propuesta basada en el Cuadro de Mando Integral o CMI debido a que se considera necesario analizar las diferentes perspectivas para lograr que la empresa sea más sólida en la situación de la pandemia del COVID-19. El modelo de CMI que se utilizará es el siguiente:



Fuente: (Consuegra, 2017)

Ahora bien, es necesario explicar cómo serán efectivas cada una de las perspectivas para el Cuadro de Mando Integral de Fertisa SRL en base a la situación actual:

- **Perspectiva Financiera.** Se trabajarán estrategias relacionadas a las finanzas de la empresa, como lograr que Fertisa SRL sea más rentable y como mejorar las ventas de la empresa en base a la situación de la pandemia COVID-19 con relación al comportamiento del mercado agropecuario. (Fornell, 2018)
- **Perspectiva del cliente.** En este caso, se trabajarán estrategias específicas sobre cómo llegar al cliente de una manera más directa, como evitar que tengan que desplazarse hasta la empresa para realizar sus compras y como optimizar el servicio a través de medios digitales, de manera que se prevea el contagio de COVID-19, limitando el flujo de personas en la empresa, pero manteniendo las relaciones comerciales y brindando comodidad a los clientes para realizar sus compras. (Fornell, 2018)
- **Perspectiva de procesos internos.** En esta parte, se realizará un enfoque en el manejo interno de la empresa, que deben realizar para ser más eficientes y efectivos en los procesos y como mejorar a través de la inclusión de propuestas en base a los elementos que aún no han sido estipulados, como es el caso de las funciones de los empleados. (Fornell, 2018)
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** En esta parte, se trabajará directamente con los empleados, su capacitación y el uso de la tecnología

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, periodo Mayo-Agosto 2020.”

para mejorar internamente y brindar un mejor servicio al cliente, de una manera más rápida y efectiva. (Fornell, 2018)

Capítulo 3: Análisis Interno

3-Análisis Interno

El análisis interno de la empresa brinda una perspectiva de la manera como se maneja la empresa desde la cadena de valor con los factores internos de la empresa, así como los recursos y capacidades de Fertisa SRL, un análisis de las fortalezas y debilidades, y la presentación de la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

3.1-Análisis de la Cadena de Valor/Análisis Factores Internos

Se inicia este acápite con un análisis de la cadena de valor enfocado en los factores internos de Fertisa SRL.

3.1.1-Logística Interna

La logística interna de la empresa se fundamenta en el manejo de los empleados una vez es realizada la orden de un pedido y se procede a facturar el mismo. Por lo tanto, se presenta el siguiente esquema:



Fuente: Sustentantes (2020).

Al momento de un cliente solicitar un producto para compra, se procede a realizar la facturación del mismo, de manera que se verifica en el sistema la disponibilidad y se emite la factura. Luego de esto, se le entrega la factura a uno de los despachadores para que proceda a buscar el producto en el almacén. Una vez esto realizado, el producto se le entrega a otro empleado y este es el encargado de despacharlo, como manera de evitar confusiones en el proceso. (Gutiérrez, 2020)

3.1.2-Producción/Operaciones

Fertisa SRL es una empresa mediana de carácter familiar, la cual ha tenido un crecimiento sostenido a través de los años. Se enfocan principalmente en la satisfacción de los clientes a través de una entrega rápida de los productos.

Con relación a las operaciones de la empresa, se observó que toman las decisiones en base a la demanda del cliente, sin una planificación previa para realizar los procesos. Se manejan en base a la experiencia y a los métodos que les han funcionado a través de los años. Estos son: (Gutiérrez, 2020)

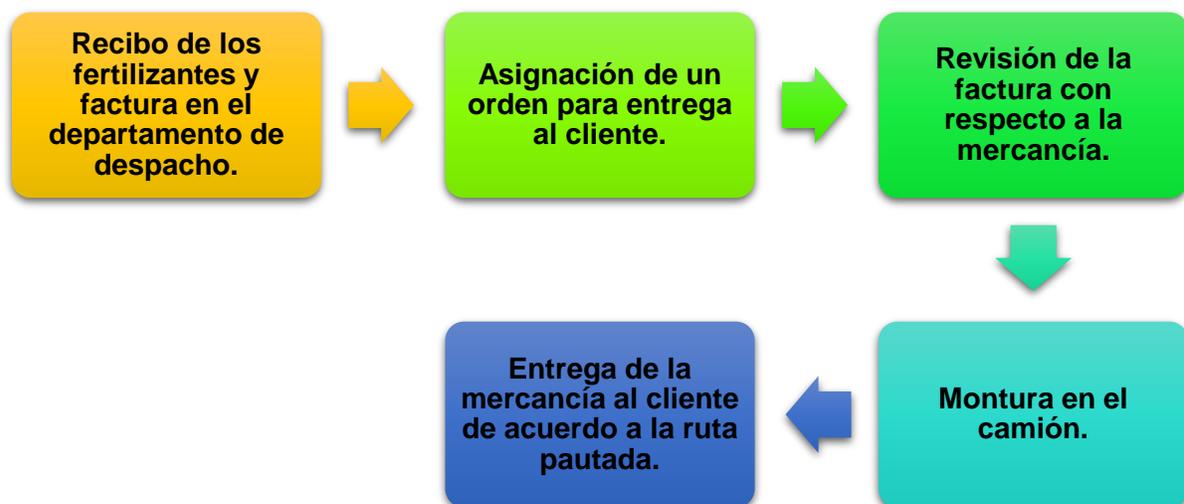
- Atención inmediata al cliente. Tan pronto un cliente visita las instalaciones de la empresa o llama para realizar un pedido, es atendido de manera rápida para agilizar la entrega de los insumos.
- Facturación. Al tomar el pedido, se realiza la facturación de manera inmediata para lograr un orden de entrega.

- Organización del almacén. Dentro de las operaciones de la empresa, la organización del almacén es muy importante, pues esto garantiza que los empleados encontrarán de manera rápida los productos y podrán entregarlos de inmediato al área de despacho.
- Despacho de mercancía. El área de despacho está compuesta por empleados capacitados, los cuales se enfocan en agilizar la entrega de los productos una vez llegan a su poder. Es importante destacar que estos empleados siempre realizan una revisión del estado de los productos para entregarlos en condiciones óptimas al cliente.
- Atención telefónica. A través de la pandemia del COVID-19, la atención telefónica ha incrementado dentro de Fertisa SRL debido a que los clientes prefieren realizar compras en formato delivery. Por lo tanto, la recepcionista se ha visto forzada a estar pendiente únicamente a los pedidos vía telefónica.
- Compra de materiales listos para entrega. Debido a que la empresa se dedica a revender, semanalmente se suplen de todos los materiales necesarios a través de las diferentes empresas. Esto les permite manejar un buen stock de productos para la venta en el almacén.

Al Fertisa SRL ser una empresa mediana, no posee un esquema de las operaciones diarias que realiza, por lo tanto, se presenta este bosquejo en base a la información recopilada en la visita realizada y durante la entrevista con el propietario.

3.1.3-Logística Externa

Con respecto a la logística externa de Fertisa SRL, se puede decir que es muy simple. Puesto que, al terminar el proceso de facturación y todo lo que envuelve la logística interna, se procede a asignar un orden de entrega al producto y luego llevarlo hacia el cliente en máximo 24 horas laborables. Ahora bien, gracias a que la empresa maneja la entrega de productos seis (6) días a la semana, el tiempo de entrega siempre ronda de 6-10 horas máximo.



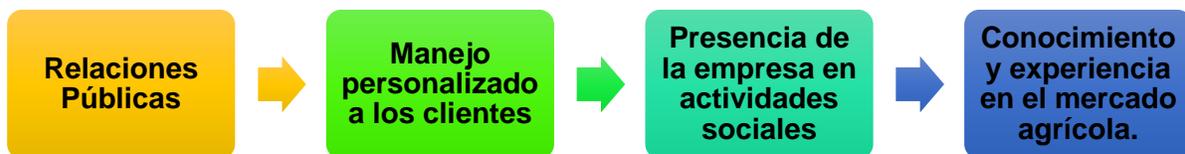
Fuente: Sustentantes (2020).

El proceso de entrega de mercancía es bastante rápido y los empleados son muy ágiles en sus funciones. Sin embargo, sería importante un seguimiento postventa para evaluar la opinión de los clientes una vez reciban los productos solicitados.

3.1.4-Marketing y Ventas

Con relación al área de marketing, Fertisa SRL no cuenta con un departamento de marketing como tal, las estrategias utilizadas, son realizadas en base a datos empíricos y a la experiencia en el mercado del propietario. La empresa no ha invertido en publicidad ni en exteriores, tampoco ha realizado una campaña en medios de comunicación. Sin embargo, si tiene un excelente manejo en relaciones públicas, gracias a que el propietario pertenece a diferentes grupos agrícolas, lo cual le permite captar nuevos clientes y estrechar relaciones con los actuales. (Gutiérrez, 2020)

Se puede decir que, en marketing, las estrategias utilizadas actualmente por Fertisa SRL son:



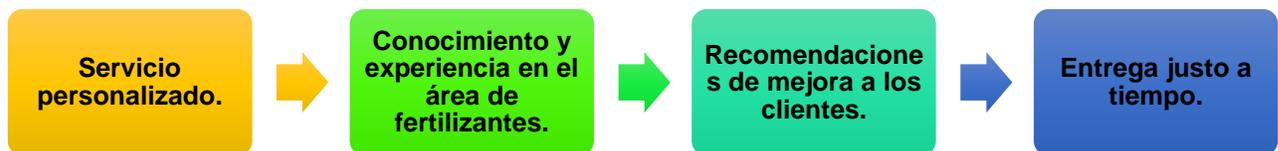
Fuente: Sustentantes (2020).

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

En la parte de ventas, Fertisa SRL cuenta con un equipo capacitado y con vasto conocimiento en el área de fertilizantes, los cuales siempre se enfocan en brindar un servicio personalizado para lograr la satisfacción de los clientes.

La base de Fertisa SRL se enfoca en que todos sus clientes reciban un servicio de calidad, productos Premium y entrega justo a tiempo, de manera que siempre prefieran la empresa por encima de los competidores. Además, se brinda garantía de los productos vendidos. (Gutiérrez, 2020)

Algunas estrategias de venta utilizadas en Fertisa SRL son: (Gutiérrez, 2020)



Fuente: Sustentantes (2020).

Con relación a lo explicado de marketing y ventas, se puede ver que la empresa no cuenta con un departamento exclusivo para estas funciones, pero han logrado realizar el trabajo en base a estrategias creadas en el día a día.

3.1.5-Servicios

Fertisa SRL es una empresa mediana, la cual ofrece servicios específicamente al área de agricultores de San Juan de la Maguana. Los principales servicios son:



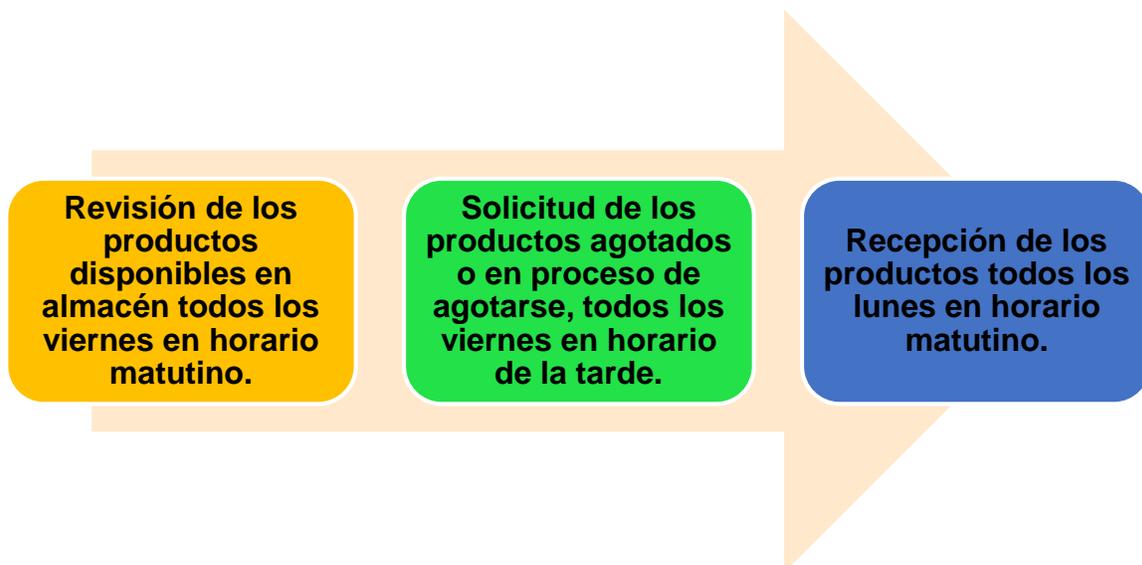
Fuente: Sustentantes (2020).

Uno de los éxitos de la empresa ha sido su asesoría personalizada, pues muchos nuevos agricultores no conocen toda la gama de productos fertilizantes y pesticidas del mercado, por lo tanto, brindar la asistencia en el proceso de compra es un plus muy valioso.

3.1.6-Aprovisionamiento

Para el aprovisionamiento, la empresa cuenta con un sistema de inventario, el cual maneja todos los productos en almacén y está conectado al área de contabilidad, de manera que se debite inmediatamente cualquier producto facturado. El sistema posee el nombre de Syma Soft50 y fue preparado específicamente para las necesidades de Fertisa SRL. (Gutiérrez, 2020)

El sistema de aprovisionamiento utilizado por Fertisa SRL es el siguiente: (Gutiérrez, 2020)



Fuente: Sustentantes (2020).

Es importante destacar que Fertisa SRL se aprovisiona de dos de las empresas más grandes de fertilizantes en el país, las cuales son Fersan y Ferquido. Además, también se abastece de Agroesa, Bayer, Quiasa, Isla Agrícola y Mundo Agrícola. Las mismas semanal o quincenalmente suplen los pedidos realizados por la empresa,

la cual hace pedidos cada viernes para recibir los lunes y, en ocasiones se realiza solo dos viernes al mes.

3.1.7-Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico de Fertisa SRL se enfoca principalmente en su sistema contable y de inventario: Syma Soft50, pues este permite que el área contable esté actualizada a través de facturación, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Además, permite conocer todos los productos en inventario y ofrece un enlace que debita los productos de almacén una vez son facturados. Por otra parte, agrupa los fertilizantes y pesticidas por tipo de producto, de manera que es más fácil detectarlos en el sistema. Y, posee una base de datos con la información de todos los clientes de la empresa. (Gutiérrez, 2020)

Otro elemento tecnológico que utiliza la empresa, es el uso de una pistola lectora de código de barra para ingresar los productos al sistema una vez son recibidos en el almacén por primera vez y, de esta misma manera son debitados, para evitar que se cometan errores con los códigos de cada producto. (Gutiérrez, 2020)

También es importante destacar que la empresa cuenta con cámaras de seguridad en las áreas principales para monitorear el desempeño de los empleados en todo momento. Así como un sistema de alarmas para protección de la empresa, de su personal y de los insumos de la misma. (Gutiérrez, 2020)

Debido a que la empresa se dedica a la reventa, no han implementado más estrategias tecnológicas. Sin embargo, con los cambios actuales, será necesario que Fertisa se auxilie de mayor tecnología para llegar a sus clientes.

3.1.8-Gestión de Recursos Humanos

Fertisa SRL no posee un departamento de Recursos Humanos, debido a que no se ha visualizado la necesidad de crear uno, pues todos los empleados que laboran en la empresa, lo hacen desde hace varios años y no se ha contratado a nadie. Razón por la cual, no han necesitado políticas ni procedimientos en esta área.

Actualmente Fertisa SRL cuenta con 9 empleados, los cuales se encargan día a día de cubrir todas las actividades de almacén, despacho, entrega y servicio al cliente. Los empleados están distribuidos de la siguiente forma: 1 director general, 1 encargado de compras, 1 encargado de almacén, 1 oficial administrativa que funge como recepcionista también, 1 auditora/contable, 1 auxiliar de auditoria/contabilidad y 3 encargados de despacho.

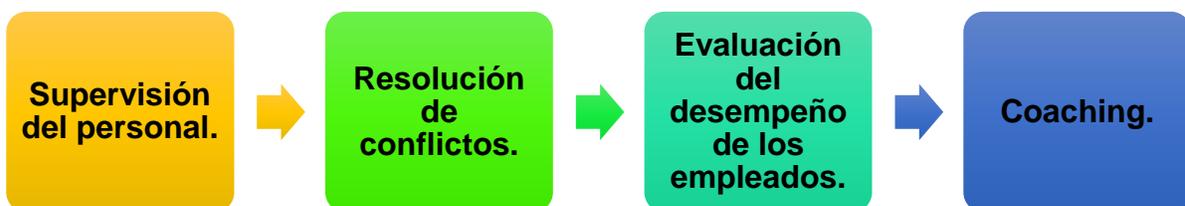
Es importante destacar que cualquier función de Recursos Humanos la lleva a cabo el gerente general o propietario, pues es quien se comunica de manera directa con los empleados.

Ahora bien, en el día a día, cualquier situación que se presente con uno o varios empleados es manejada por el gerente general. Así como cualquier coaching sobre el manejo de los fertilizantes y pesticidas.

Con respecto a la gestión de empleados manera, los mismos reciben su paga cada 15 días y diariamente reciben dieta para desayuno/comida, lo cual les ayuda a desenvolverse de una mejor manera con sus ingresos. Los empleados están totalmente de acuerdo con esta modalidad y, de hecho, están adaptados debido a que toda la empleomanía actual posee más de 7 años en Fertisa SRL. Por lo cual, son empleados de la plena confianza del propietario/gerente.

Adicional a esto, la empresa brinda un paquete de beneficios donde les provee seguro médico a sus empleados y anualmente se les paga sus bonificaciones y cesantía o liquidación, pues es el formato que se considera correcto en este tipo de empresas. De manera que, si algún empleado es despedido o renuncia, no es necesario realizar ningún proceso de pago, solo debe marcharse de la empresa, pues ya todo estaría cubierto.

Por otra parte, al visitar las instalaciones, las funciones de Recursos Humanos percibidas fueron las siguientes:



Fuente: Sustentantes (2020).

3.1.9-Finanzas

Las finanzas en una empresa son una parte muy importante, debido a que representan los beneficios o pérdidas de la misma. Fertisa SRL cuenta con un pequeño departamento contable, el cual está compuesto por un auxiliar auditor/contable y un contable externo, los cuales presentan toda la información financiera, reportes y estados, tanto para la empresa como para el Estado. Además, la empresa cuenta diariamente con un auxiliar de contabilidad, el cual tiene las funciones de realizar facturaciones, cobros y pagos de empleados, así como enviar la información financiera de manera digital al auditor contable

Es necesario destacar que diariamente en Fertisa SRL se realizan facturas con valor fiscal y los pagos a suplidores son realizados en fechas 25-30 de cada mes.

Las facturas emitidas por la empresa son gracias al programa contable Syma Soft50, el cual permite que el auxiliar de contabilidad, y el contable tengan un manejo integro de toda la información financiera de la empresa.

La empresa no posee endeudamiento externo, como prestamos con entidades bancarias ni prestadores independientes. Las únicas cuentas por pagar al mes de Junio 2020 son a suplidores directos. Además, la empresa goza de un buen manejo de capital líquido.

3.1.10-Gestión Empresarial

La gestión empresarial de Fertisa SRL es muy simple debido a que es una empresa mediana y esta manejada directamente por su propietario y actual gerente general. En algunas ocasiones, si deben tomarse decisiones delicadas, se realiza una reunión familiar para hacerse. Ahora bien, en el 90% de los casos, el poder de decisión es del propietario y no es necesaria una reunión, pues él está en el día a día de la empresa. Independientemente de la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos, el gerente general se enfoca en el correcto manejo de todos los empleados en sus funciones y en el trabajo en equipo para lograr un ambiente laboral armónico.

3.2-Recursos y Capacidades

Los recursos y capacidades de Fertisa SRL serán presentados de manera tangible e intangible.

Recursos Tangibles	
Financieros	-Flujo de efectivo saludable. -Incremento en la venta de fertilizantes trimestralmente. -La empresa no posee endeudamiento, solo cuentas por pagar al día.
Físicos	-Amplio almacén. -Excelente ubicación en la región.
Tecnológicos	-Sistema contable personalizado para la empresa. -Manejo de inventario por sistema.
Organizacionales	-Clima laboral armonioso. -Trato directo con los empleados.

Fuente: Sustentantes (2020).

Recursos Intangibles	
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Empleados capacitados y con experiencia en los productos. -Confianza en el desempeño de los empleados. -Familiaridad entre los empleados y el alto mando.
Innovación y Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> -Empleados con capacidades técnicas de desarrollo. -Facilidad de que los empleados expresen sus ideas. -Búsqueda de mejoras constantes, tanto interna como externamente.
Reputación	<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia en el mercado agrícola. -Empresa de renombre en el mercado de la región. -Servicio personalizado a los clientes. -Entrega rápida de los pedidos. -Empresa pionera en la venta de productos para la protección de los cultivos.
Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Servicios de calidad. -Servicio al cliente personalizado. -Asesoría personalizada a los clientes.

Fuente: Sustentantes (2020).

Una vez presentados los recursos tanto tangibles como intangibles, se considera necesario dar a conocer la matriz de recursos y capacidades de acuerdo al manejo de Fertisa SRL.

Matriz de Recursos y Capacidades

Capacidad de los recursos	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Insustituible	Consecuencia Competitiva	Implicaciones del desempeño
Instalaciones	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Calidad del servicio	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Capital humano	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Finanzas	SI	NO	SI	NO	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Tecnología	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Tiempo en el Mercado	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del Retorno promedio
Volumen de Ventas	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del Retorno promedio
Posicionamiento	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del Retorno promedio
Precios	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del Retorno promedio

Fuente: Sustentante (2020).

En esta matriz se puede apreciar claramente como todos los recursos son valiosos para la empresa, sin embargo, no son insustituibles, a excepción de la calidad en el servicio y, esto no significa que las demás empresas no puedan ofrecer igual o mejor calidad del servicio, sino más bien, que Fertisa SRL se destaca de los competidores

por su experiencia en el mercado, lo cual le permite brindar un mejor servicio. Ahora bien, Fertisa SRL posee varias ventajas competitivas que le permiten estar por encima de sus competidores, estas son tiempo en el mercado, volumen de ventas, posicionamiento y precios.

3.2.1-Competencias Distintivas-Ventaja Competitiva

La principal competencia distintiva de Fertisa SRL es que es una empresa pionera en la venta de productos para la protección de cultivos en San Juan de la Maguana, por lo tanto, es muy conocida por toda la región y es la primera opción de los clientes al momento de comprar este tipo de productos. Por lo tanto, en posicionamiento, se encuentra en el top of mind de los clientes. La principal ventaja competitiva de Fertisa SRL es que compra grandes volúmenes de mercancía, por lo cual, obtiene precios especiales y puede brindar a los clientes mejores precios que la competencia.

3.3-Fortalezas y Debilidades

Como parte del análisis interno, se presentarán las fortalezas y debilidades de Fertisa SRL.

3.3.1-Análisis de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

F1-Empresa pionera en la venta de productos para la protección de cultivos en San Juan de la Maguana.

F2-Excelente posicionamiento en la región.

F3-Personal capacitado en la venta de productos de protección de cultivos.

F4-Brinda los mejores precios del mercado.

F5-Servicio al cliente personalizado.

F6-Compromiso en el tiempo de entrega de los pedidos.

F7-Asesoría personalizada para el uso de fertilizantes y pesticidas de acuerdo al tipo de cultivo o plantación.

F8-*Software* personalizado para el manejo contable y de inventario.

F9- Buen manejo de las relaciones con los suplidores

F10-Manejo de finanzas saludables.

Debilidades

D1-La empresa no brinda seguimiento postventa.

D2-Falta de diseño de un manual de políticas y procedimientos.

D3-Necesidad de implementar un mayor uso de la tecnología en los procesos

D4- Área de recepción de clientes y despacho muy pequeña.

D5-Necesidad de incluir una mayor cantidad de góndolas para una mejor organización de los productos al público.

D6-*Showroom* limitado por espacio y cantidad de productos.

D7-Necesidad de ampliar el portafolio de productos y servicios.

D8-Estrategias de marketing reducidas.

D9-Falta de evaluación de desempeño hacia los empleados para medir la calidad.

D10-Desconocimiento de la opinión del mercado sobre el servicio brindado por la empresa.

3.4-Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

Factores Internos	Peso	Calificación	Promedio Ponderado
Fortalezas			
F1-Empresa pionera en la venta de productos para la protección de cultivos en San Juan de la Maguana.	0.06	4	0.24
F2-Excelente posicionamiento en la región.	0.04	4	0.16
F3-Personal capacitado en la venta de productos de protección de cultivos.	0.1	3	0.3
F4-Brinda los mejores precios del mercado.	0.05	3	0.15
F5-Servicio al cliente personalizado.	0.06	3	0.18
F6-Compromiso en el tiempo de entrega de los pedidos.	0.04	3	0.12
F7-Asesoría personalizada para el uso de fertilizantes y pesticidas de acuerdo al tipo de cultivo o plantación.	0.08	4	0.32
F8- <i>Software</i> personalizado para el manejo contable y de inventario.	0.05	4	0.2

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

F9- Buen manejo de las relaciones con los proveedores	0.06	4	0.24
F10-Manejo de finanzas saludables.	0.06	3	0.18
Debilidades			
D1-La empresa no brinda seguimiento postventa.	0.05	2	0.1
D2-Falta de diseño de un manual de políticas y procedimientos.	0.03	1	0.03
D3-Necesidad de implementar un mayor uso de la tecnología en los procesos	0.05	2	0.1
D4- Área de recepción de clientes y despacho muy pequeña.	0.05	2	0.05
D5-Necesidad de incluir una mayor cantidad de góndolas para una mejor organización de los productos al público.	0.04	2	0.08
D6- <i>Showroom</i> limitado por espacio y cantidad de productos.	0.03	1	0.03
D7-Necesidad de ampliar el portafolio de productos y servicios.	0.04	1	0.04
D8-Estrategias de marketing reducidas.	0.05	1	0.05
D9-Falta de evaluación de desempeño hacia los empleados para medir la calidad.	0.03	1	0.03
D10-Desconocimiento de la opinión del mercado sobre el servicio brindado por la empresa.	0.03	1	0.03
Calificación	1		2.63

Fuente: Sustentantes (2020).

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) presenta una calificación de 2.63, demostrando que la empresa presenta mayores fortalezas que debilidades, como se pudieron identificar, lo cual indica que la empresa tiene una posición interna favorable.

3.5-Identificación de las Necesidades de la Organización

Es necesario conocer las necesidades de Fertisa SRL en su ambiente interno para poder plantear estrategias de mejora. Por lo tanto, se presentará la entrevista realizada al propietario y actual gerente general de la empresa, la cual fue de gran ayuda para el desarrollo de la cadena de valor, recursos y capacidades y fortalezas y debilidades.

3.5.1-Elaboración y Aplicación de Instrumentos de Investigación

Instrumento de Investigación: Entrevista.

Herramienta: Cuestionario Estructurado con Preguntas Abiertas

Entrevistado: Sr. Abel Gutiérrez

Objetivo de la Entrevista: Conocer información sobre el manejo interno de Fertisa SRL.

Resultados de la Entrevista:

1. ¿Cuál es la logística interna de Fertisa SRL?

En el manejo interno de la empresa, se factura el producto, está factura se lleva donde un despachador y él se encarga de buscar el producto, y cuando lo trae, otro empleado lo despacha para evitar confusiones.

2. ¿Cómo es el manejo del área de producción y operaciones?

Básicamente Fertisa SRL no es una empresa que se dedica a la producción de fertilizantes, solo compra los productos a suplidores probados y revende a sus clientes.

Dentro de las operaciones diarias de la empresa se encuentran, atención inmediata al cliente, facturación, organización del almacén, despacho de mercancía y atención telefónica, la cual ha incrementado exponencialmente con la presencia de la pandemia.

Además, semanalmente se realiza el pedido de mercancía a los suplidores.

3. ¿Cuál es la logística externa de Fertisa SRL?

Una vez realizada la facturación de lo requerido por el cliente, se procede a enviar el producto en máximo 24 horas laborables.

4. ¿Qué puede comentarme del manejo de marketing y ventas que ha tenido la empresa?

La empresa no cuenta con un departamento de marketing. Por lo tanto, el marketing es realizado de manera empírica. Con respecto a las ventas, el cliente siempre es bien atendido, con un servicio personalizado, buscando siempre la satisfacción y el regreso para nuevas compras, así como recomendaciones a otros clientes futuros.

5. ¿Cuáles son los servicios de la empresa?

Básicamente, los servicios de Fertisa SRL son asesoría técnica a la finca del cliente siempre que se requiera y asesoría en la compra de fertilizantes y pesticidas de acuerdo al tipo de cultivo o plantación, así como la venta de productos para la protección de los mismos.

6. ¿Cómo realizan el aprovisionamiento dentro de Fertisa SRL?

La empresa cuenta con un sistema de inventario y contabilidad, de manera que sea más fácil llevar un recuento de los productos en stock y los vendidos. Este sistema se llama Sygma Soft 50 y fue preparado con los requerimientos específicos de la empresa.

Todos los viernes en la mañana se realiza una revisión de los productos disponibles en almacén para en horario de la tarde solicitar cualquier fertilizante o pesticida que esté agotado o en proceso de finalizarse. De manera que la empresa recibe los productos todos los lunes en horario matutino.

7. Con relación a la tecnología, ¿Qué sistemas utilizan?

Con respecto a la tecnología, la empresa utiliza el sistema de contable y de inventario Sygma Soft 50, el cual permite realizar las facturas a los clientes, debitar los productos de almacén, manejar las cuentas por pagar y cobrar, así como organizar el inventario por tipo de producto y manejar una base de datos de los clientes.

8. ¿Cómo llevan al cabo la gestión de Recursos Humanos?

La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. Los empleados tienen tiempo laborando en la empresa y desde hace varios años, no se contrata personal nuevo. El gerente general es que se comunica directamente con los empleados y realiza cualquier función del área de RRHH.

9. ¿Cuál es el manejo que presenta la parte financiera de Fertisa SRL?

Fertisa SRL posee un auditor contable externo, los cuales presentan toda la información de la empresa al fisco. Además, la empresa cuenta con un auxiliar de contabilidad, el cual es el encargado de realizar las facturaciones, cobros y pagos de empleados, así como de enviar toda la información digitalizada al contable.

10. ¿Cómo es la gestión empresarial de Fertisa SRL?

El manejo de la empresa siempre ha estado a cargo de su propietario y actual gerente. En caso de que haya que tomar decisiones delicadas, se realizan reuniones con los familiares relacionados directamente a Fertisa, pero en el 90% de los casos, el poder de decisión es del propietario y no es necesaria una reunión.

11. ¿Qué competencias distinguen a la empresa o son vistas como ventaja competitiva?

La principal ventaja competitiva de Fertisa SRL es que compra grandes volúmenes de mercancía, por lo cual, obtiene precios especiales y puede brindar a los clientes mejores precios que la competencia.

Ahora bien, una competencia distintiva muy marcada es que Fertisa SRL es pionera en la venta de productos para la protección de cultivos, por lo tanto, es muy conocido por toda la región y es la primera opción de los clientes al momento de comprar este tipo de productos.

12. ¿Qué considera que la empresa debe mejorar?

En el área de recepción de clientes y despacho es necesario ampliar, pues el espacio se ha vuelto más reducido debido al incremento de la visita de clientes.

Además, actualmente con la situación del COVID-19, si llegan varios clientes al mismo tiempo, solo pueden estar dentro 3 personas, los demás deben esperar afuera.

También es necesaria la inclusión de más góndolas, pues el espacio es un poco reducido, pero es necesario ampliarlo y habitar más lugar donde exhibir el producto.

3.5.2-Documentación de Situaciones Actuales

Al visitar la empresa, observar su funcionamiento y entrevistar al gerente general se percibió un excelente ambiente laboral y sin problemas internos. Además, la empresa siempre ha manejado finanzas saludables, lo cual no le ha permitido tener cuentas en mora ni pagos pendientes a más del tiempo de crédito permitido por los suplidores.

Ahora bien, en base a la situación actual del COVID-19, Fertisa SRL ha tenido que realizar diferentes cambios en su sistema de trabajo y funcionamiento para

garantizar la salud de sus empleados y clientes. Inicialmente, la empresa no estaba recibiendo clientes dentro de sus instalaciones para salvaguardar a sus empleados.

Sin embargo, con la apertura de FASE 2, se han presentado situaciones a las que Fertisa ha tenido que hacerle frente como la toma de medidas de que todos los empleados deben utilizar mascarillas y los empleados de despacho deben estar equipados con protectores faciales.

Además, para el ingreso de clientes en las instalaciones, los mismos deben hacer uso obligatorio de las mascarillas y no se permiten más de tres personas en el área de recepción, todas a un metro de distancia para evitar proximidad entre un cliente y otro.

Por otro lado, la empresa está laborando en un horario más reducido, pues su horario normal es de 7:00am-7:00pm, pero por motivo del toque de queda establecido, la empresa labora de 7:00am-6:00pm. De igual forma, se ha solicitado al Ministerio de Trabajo el permiso para carta de trabajo a los empleados, en caso de que alguno tenga una eventualidad de camino a su hogar.

Es necesario destacar que, la pandemia del COVID-19 ha traído situaciones de baja en las ventas para Fertisa SRL debido a la situación económica que atraviesa el mundo actualmente.

Además, la entrega de productos a domicilio ha incrementado debido a que gran parte de los clientes evitan salir a hacer las compras para protegerse del contagio.

Ante esta situación, la empresa está buscando las mejores opciones para hacerle frente a su tiempo de entrega en menos de 24 horas, con una demanda de casi el doble de su capacidad.

Por lo tanto, es notable que por la presencia del COVID-19, tanto Fertisa SRL como todas las empresas de San Juan de la Maguana, deben diseñar estrategias para hacerle frente a largo plazo a todos los efectos que esto produzca a nivel comercial.

3.5.3-Análisis de la Información y Evidencias

Al recopilar toda la información necesaria sobre el manejo interno de Fertisa SRL es importante destacar los siguientes hallazgos:

- Fertisa SRL no posee un esquema de operaciones, se basan en el manejo diario de las funciones de cada empleado. Sin embargo, es necesario que evalúen la creación de un esquema de las operaciones más realizadas dentro de la empresa.
- La empresa no cuenta con un departamento de marketing y ventas, las estrategias de esta área son realizadas sin ser planeadas, lo cual no ha permitido que la empresa logre un mayor crecimiento, pues se basan principalmente en relaciones públicas de recomendaciones.
- Los servicios de la empresa son reducidos pero efectivos, pues en base a la venta de productos para la protección de cultivos, asesoría técnica en fincas

de clientes y asesoría en la compra de productos, han logrado desarrollar una cartera de clientes leales a la marca.

- El formato de aprovisionamiento utilizado por Fertisa es muy efectivo, debido a que, al visitar su almacén, cuentan con mercancía en stock para grandes volúmenes de compra.
- Es necesario que la empresa invierta más en tecnología, pues trabajan con la parte básica como es un sistema operativo y cámaras de seguridad, pero existen otros elementos tecnológicos que brindarían mayor efectividad a los procesos.
- No existe un departamento de Recursos Humanos, ni están diseñadas las pautas para contratación o cancelación de empleados.
- La empresa muestra un esquema de finanzas bastante saludable, pues no presenta deudas a entidades bancarias, solo cuentas por pagar a suplidores, las cuales están dentro del rango de crédito y sin atrasos.

3.6-Conclusiones

La logística interna de la empresa es un proceso corto pero efectivo, pues nunca han presentado inconvenientes con el mismo. Por lo tanto, se considera que pueden continuar de la misma manera.

Ahora bien, con relación a su logística externa se considera necesario implementar un seguimiento postventa, para conocer el grado de satisfacción de los clientes una vez recibida la mercancía, de manera que la empresa pueda mejorar su servicio.

La empresa no cuenta con un presupuesto para marketing y ventas ni con un departamento como tal, por lo tanto, es necesario que Fertisa SRL visualice la importancia de ambas actividades para el incremento de sus ingresos.

El uso de la tecnología por parte de Fertisa SRL es muy pobre, lo cual muestra procesos obsoletos.

La empresa no cuenta con un programa de capacitación para los empleados, todos poseen experiencia en los productos que se comercializan, pero de manera técnica. Sin embargo, con una capacitación adecuada, los empleados podrían brindar una asesoría más específica en cada caso que el cliente lo requiera.

Capítulo 4: Análisis Externo

4-Análisis Externo

4.1-Análisis del Macroambiente

Se realizará un análisis del macroambiente presentando la técnica PESTEL, la cual se basa en las perspectivas política, económica, sociodemográfica, tecnológica, ambiental y legal del entorno externo de Fertisa SRL.

4.1.1.-Perspectiva Política

La República Dominicana está en un período de inestabilidad política, pues el año 2020 ha venido cargado de diferentes situaciones en este sector. Inicialmente la aparición en escena de nuevos partidos políticos, lo cual ha vuelto aún más competitivo el ambiente de las elecciones Julio 2020. (Valentín, 2020)

Debido a la presencia del COVID-19, se ha hecho necesario el cambio de la fecha de las elecciones presidenciales para evitar la aglomeración de personas en este tipo de actividades. A raíz de esto, las campañas políticas pararon durante las primeras semanas de confinamiento por la pandemia, lo cual generó gran incertidumbre entre los candidatos políticos. (Valentín, 2020)

Además, existe un vacío a nivel político, el cual se ha generado por la cancelación de las elecciones municipales por acuse de fraude electoral, lo cual presenta un gobierno titubeante ante situaciones de materia política y protección de los derechos de los ciudadanos al voto responsable. (Valentín, 2020)

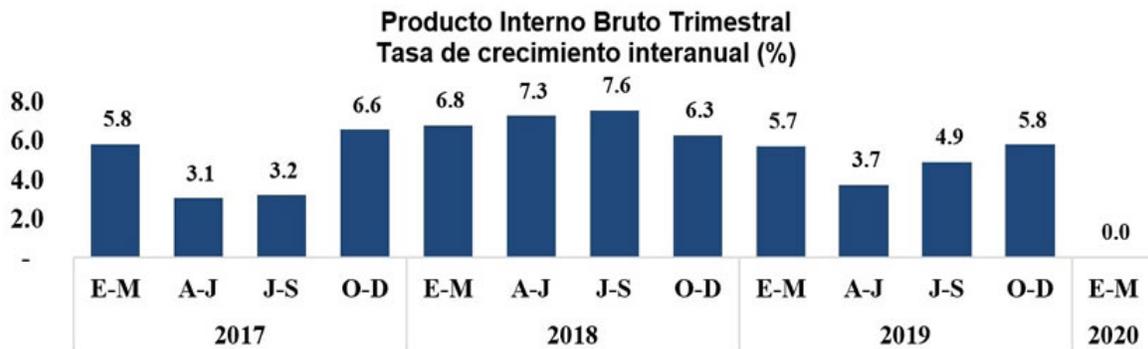
De acuerdo a varias personalidades del medio político, la República Dominicana enfrenta una de las crisis políticas más complicadas en muchos años, pues la última vez que se cancelaron elecciones fue en el año 1962, al elegir al presidente Juan Bosch en los primeros comicios, luego de la caída del gobierno del dictador Rafael Leónidas Trujillo Molina. (Valentín, 2020)

A todo esto, se suma la incertidumbre de la población con la situación del COVID-19, lo cual representa una gran cantidad de personas que no votarán en las próximas elecciones presidenciales, debido a que preferirán quedarse en sus hogares antes que ejercer el derecho al voto y contagiarse. (Valentín, 2020)

4.1.2-Perspectiva Económica

En base a informaciones del Banco Central de la República Dominicana (2020), la actividad económica presenta un comportamiento neutro en el primer trimestre del año y ante la presencia del COVID-19. Al cierre del primer trimestre del 2020, se presentan resultados del Producto Interno Bruto (PIB) que presentan de manera preliminar el comportamiento del índice promedio ponderado como alcance al valor agregado en las distintas actividades económicas manteniéndose neutral, lo cual representa una variación de 0.0%, con relación al mismo trimestre del año 2019. Es importante destacar que las variaciones del Indicador Mensual de Actividad Económica marcaron 4.7% en enero, 5.3% en febrero y -9.4% en marzo del presente año. (Banco Central de la República Dominicana, 2020)

Es necesario destacar que los resultados negativos de -9.4% del mes de marzo presentan el gran impacto de las medidas de protección para evitar la propagación del COVID-19, las cuales engloban el distanciamiento social, la suspensión de operaciones en actividades económicas no esenciales, cierre de las fronteras del país por aire, mar y tierra, toque de queda desde las 5:00 p.m. hasta las 6:00 a.m., limitaciones en el transporte público, entre otras medidas sanitarias. Estas medidas fueron implementadas por el Poder Ejecutivo buscando salvaguardar la salud de los dominicanos y han sido de gran importancia por el nivel de transmisión del coronavirus. (Banco Central de la República Dominicana, 2020)



Fuente: Banco Central de la República Dominicana (2020)

Es necesario destacar que durante los meses de enero y febrero 2020, la economía dominicana presentaba un crecimiento con relación a su nivel potencial, especialmente como resultado de las condiciones monetarias positivas desde el segundo semestre del año 2019.

Por otro lado, es necesario destacar que este año 2020 se ha visto impactado por la pandemia COVID-19, lo cual indudablemente creará un fuerte golpe de la economía mundial como consecuencia del denominado “Gran Confinamiento”. Por lo tanto, las proyecciones más actuales del Fondo Monetario Internacional (FMI) vaticinan una reducción en el crecimiento de la economía a nivel global de un 2.9% registrado en 2019 a un estimado de -3.0% para el presente año. En base a esto, el Banco Central de la República Dominicana ha acrecentado de manera significativa su política de flexibilización monetaria con una reducción de 100 puntos básicos en la tasa de política monetaria a partir del mes de marzo y medidas de expansión de liquidez adicionales, brindando a los sectores productivos y hogares aproximadamente RD\$120,000 millones y US\$622 millones. (Banco Central de la República Dominicana, 2020)

Destacando dentro de éstas, la provisión de liquidez por hasta RD\$50,000 millones mediante Repos a 90 días renovables hasta un año, presentado como garantía títulos de deuda pública y del Banco Central como tal. Además, se trabajó con la flexibilización de más de RD\$30,133.4 millones del encaje legal para ser canalizados como préstamos a todos los sectores productivos. Complementando esto, se busca apoyar a las actividades de Turismo, Exportación, Construcción e Industria Manufacturera. Razón por la cual, la Junta Monetaria aprobó una nueva ventanilla de financiamiento de RD\$20,000 millones para canalizar nuevos préstamos, así como refinanciamientos a las empresas de los referidos sectores, a

tasas de interés no mayores al 8% anual y con vigencia de hasta 3 años. (Banco Central de la República Dominicana, 2020)

En otro tenor, para las micro, pequeñas y medianas empresas se ratificaron facilidades por aproximadamente RD\$20,681 millones, los cuales incluyen préstamos personales de montos pequeños. Es necesario explicar que estos nuevos financiamientos deberán ser clasificados como riesgo de categoría A, con un 0% de provisiones y no podrán ser considerados en el cálculo del índice de solvencia durante un período de un año. Al mes de marzo, del monto total autorizado en las medidas de flexibilización monetaria, ha sido posible canalizar de forma positiva más de RD\$52,000 millones desde la presentación al público de dichas disposiciones. (Banco Central de la República Dominicana, 2020)

En base a esto, las medidas monetarias afables han brindado un incremento interanual en la cartera de crédito al sector privado en moneda nacional al 30 de abril 2020 por RD\$116,227.3 millones, lo cual equivale a un crecimiento anual de 13.2%, muy superior al crecimiento del PIB nominal. Además, el entorno monetario ha ayudado a minimizar alrededor de 300 puntos básicos de la tasa de interés de los préstamos concedidos durante el mes de abril 2020, al pasar de 13.3% a 10.4%. (Banco Central de la República Dominicana, 2020)

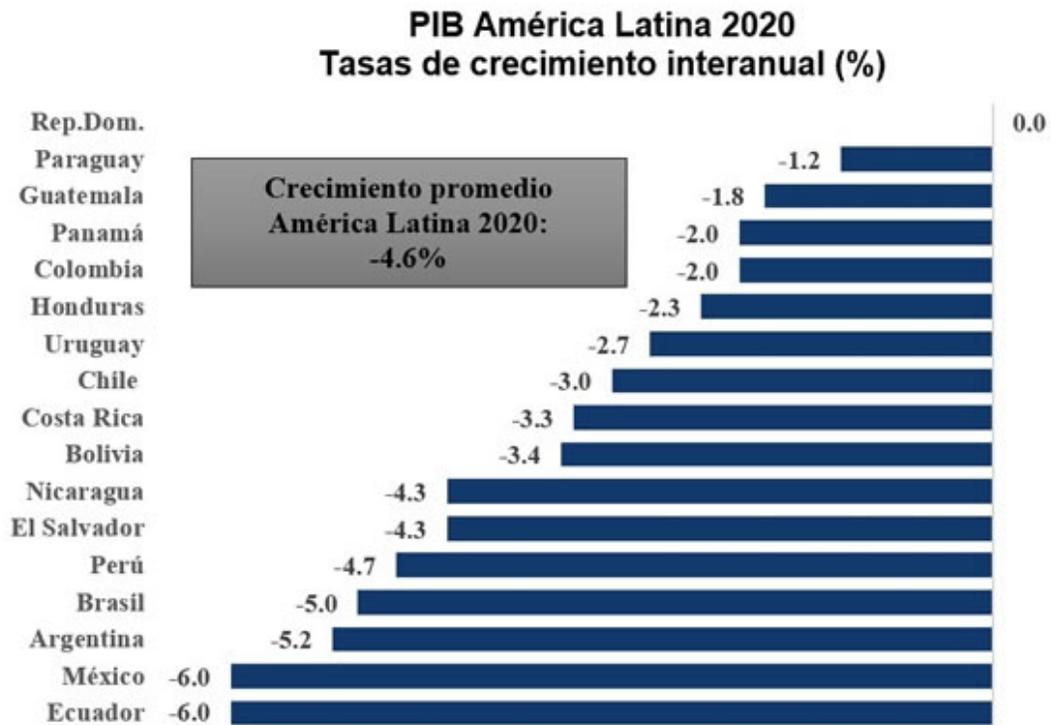


Fuente: Banco Central de la República Dominicana (2020)

Debido al estado de emergencia sanitaria, las acciones de política monetaria antes planteadas buscan mitigar el impacto, avalando condiciones monetarias para que la economía del país pueda poco a poco retomar su crecimiento, al momento que concluyan las restricciones operativas existentes asociadas al distanciamiento social. (Banco Central de la República Dominicana, 2020)

En tal forma, organismos como el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el FMI y demás, afirman que la economía dominicana será una de las menos impactadas por la crisis generada por el COVID-19 en América Latina, lo cual brinda un pronóstico para el cierre del 2020 con un comportamiento neutral en relación al año 2019, o un nivel de contracción más reducido con relación a los pares. Todo esto, en base a que las entidades están de acuerdo en que la economía de la República Dominicana posee fuertes bases macroeconómicas y una probada capacidad de resiliencia para atravesar por golpes

adversos tanto de manera interna como externa. (Banco Central de la República Dominicana, 2020)



Fuente: Banco Central de la República Dominicana (2020)

Con relación al período enero-marzo 2020, la actividad económica representa variaciones positivas en: Salud con un 12.8%, Servicios Financieros con un 9.5%, Energía y Agua en un 5.2%, Comunicaciones en un 5.1%, Actividades Inmobiliarias en un 5.1%, Agropecuaria en un 5.0 %, Otras Actividades de Servicios en un 4.0%, Comercio en un 2.5%) y Manufactura Local en un 0.1%.

Mientras que otros sectores han presentado un mayor nivel de daños por las medidas de confinamiento aplicadas a partir del mes de marzo 2020, estos son

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

Hoteles, Bares y Restaurantes en un -17.9%, Construcción en un -4.0% y Transporte y Almacenamiento en un -3.0%. (Banco Central de la República Dominicana, 2020)

Independientemente, es importante destacar que el sector Agropecuario ha presentado un crecimiento de 5.0% durante el período enero-marzo 2020, pues se ha mantenido en constante producción de los insumos que la población ha necesitado durante la pandemia del COVID-19. De la misma manera, la actividad de Explotación de Minas y Canteras ha mantenido sus operaciones para satisfacer la demanda externa de metales preciosos, especialmente oro, lo cual ha presentado un incremento característico en sus estándares de precios en los últimos meses, siendo calificado como un activo seguro de refugio en tiempos de fluctuación. Por lo tanto, estos aumentos recientes en el valor del referido metal han incurrido de manera significativa en la expansión de sus exportaciones en el primer trimestre del año 2020. (Banco Central de la República Dominicana, 2020)

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, periodo Mayo-Agosto 2020.”

Producto Interno Bruto (PIB)* Enero-Marzo 2020
Tasa de crecimiento interanual (%)

Actividades Económicas	ene-mar 2020
Agropecuaria	5.0
Explotación de Minas y Canteras	-7.0
Manufactura Local	0.1
Manufactura Zonas Francas	0.1
Construcción	-4.0
Servicios	1.2
Energía y Agua	5.2
Comercio	2.5
Hoteles, Bares y Restaurantes	-17.9
Transporte y Almacenamiento	-3.0
Comunicaciones	5.1
Servicios Financieros	9.5
Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	5.1
Enseñanza	2.8
Salud	12.8
Otras Actividades de Servicios	4.0
Administración Pública y Defensa	3.1
Producto Interno Bruto	0.0

Fuente: Banco Central de la República Dominicana (2020)
 *Cifras preliminares.

Es necesario reconocer que el sector hotelero, bares y restaurantes, presentan un comportamiento en los dos primeros meses del año con efectos negativos, el cual es originado por la propagación de noticias en medios de comunicación internacionales sobre situaciones negativas ocurridas a turistas americanos durante sus vacaciones en el país durante el primer semestre del 2019, esto se reflejó en la caída de las reservaciones hacia el país. Sumado a esto, la disposición del cierre de las fronteras por aire, mar y tierra a partir del decreto 134-20 del 19 de marzo, lo que indujo a la suspensión de los servicios de alojamiento y a la interrupción parcial de las actividades de servicios de alimentos, los cuales están ofreciendo servicios exclusivamente bajo las modalidades de entrega a domicilio (*delivery*) y recogida en el establecimiento (*take out*). (Banco Central de la República Dominicana, 2020)

4.1.3-Perspectiva Sociodemográfica

En base al perfil sociodemográfico, San Juan de la Maguana es cabecera y capital de la provincia de San Juan, presentado de acuerdo al Censo de Población y Vivienda de 2010, una población total de 232,333 habitantes, de los cuales 122,550 eran hombres y 109,783 mujeres. (ONE, 2010) La población urbana del municipio fue de 60,10%., incluyendo las poblaciones de los distritos municipales. Es importante destacar que de acuerdo a ONAPLAN (2005), San Juan es la cuarta provincia más pobre del país y la tercera con mayores niveles de extrema pobreza.

Las principales actividades del municipio son la ganadería y la agricultura, las cuales existen desde los inicios de la provincia de San Juan. Es necesario destacar que esta fue la prima provincia en producción de leche en el suroeste. Dentro de la agricultura, se presentan tierras fértiles y un clima positivo, lo cual las hace apta para el cultivo de leguminosas y cereales como: habichuelas, frijoles, maíz, maní, arroz, guandules, sorgo y habas. Gracias a todo esto, la provincia es conocida como “El Granero del Sur”. (Galván, 2016)

Con relación a la zona suroeste, el perfil sociodemográfico presenta una mayor cantidad de personas con capacidad adquisitiva baja-media y solo un pequeño porcentaje con altas posibilidades de inversión. Sin embargo, al ser personas mayormente dedicadas a agricultura y ganadería poseen una calidad de vida saludable y campestre. En el municipio se promueve la limpieza y prima la protección por parte de las autoridades. (Galván, 2016)

Con respecto al turismo, San Juan de la Maguana no es una de las áreas pensadas por extranjeros para visitar y los locales solo se dirigen hacia esta área a visitar familiares. Es decir, a nivel turístico, el área es prácticamente nula. (Galván, 2016)

4.1.4-Perspectiva Tecnológica

A nivel tecnológico, el mercado agropecuario de San Juan de la Maguana posee estaciones meteorológicas en las fincas más destacadas. Las cuales indican el nivel de humedad del suelo para programar el uso adecuado del agua en los cultivos.

En cultivos específicos, se emplea la tecnología de riego presurizado, el cual brinda un nivel de eficiencia increíble, regulando de forma precisa el uso de agua y la cantidad que necesitan las plantaciones de cereales.

Por otra parte, utilizan el empaçado presurizado, lo cual ayuda a normalizar la precisión de las libras por empaque de producto, especialmente en cereales. Así como el uso de máquinas de siembra directa, trasplantadoras y recolectoras, especialmente en el subsector arrocero. (Ferrerías, 2016)

El uso de la tecnología en el área agropecuaria, brinda una considerable disminución en los costos de producción, lo cual permite brindar mejores precios de venta de los productos.

Es importante destacar que, para los cultivos de habichuelas y guandules el IDAF posee una estación experimental e Arroyo Loro, San Juan, la cual cuenta con

material genético para incrementar la producción de semillas con diversidades resistentes y tolerantes al virus del mosaico dorado. (Ferrerías, 2016)

Dentro de la tecnología utilizada, aun no se ha experimentado con drones. Sin embargo, sería imperativo y representaría un gran avance para la región, pues les permitiría a los agricultores monitorear sus cultivos, rociar herbicidas y fertilizantes en un formato más preciso y detectar posibles anomalías en grandes plantaciones. (Ferrerías, 2016)

4.1.5-Perspectiva Ambiental

Con respecto a la perspectiva ambiental, San Juan de la Maguana posee una rica historia de suelos fértiles que le permiten tener zonas montañosas y gran cantidad de cultivos, por lo cual, el verdor prima en esta parte del país, lo cual brinda un pulmón al área suroeste de la República Dominicana.

Actualmente se utilizan fertilizantes y pesticidas para proteger los cultivos de plagas. Sin embargo, los mismos deben cumplir con estándares de calidad que garanticen la protección del medio ambiente.

Debido a que San Juan es un área dedicada específicamente a la agricultura y la ganadería, sus ciudadanos protegen mucho el medio ambiente y velan por el cuidado de sus árboles y plantaciones.

La provincia de San Juan cuenta con seis áreas protegidas, las cuales están divididas en Parque Nacional y Reserva Natural, con una superficie de 1,003.40km²,

representando aproximadamente al 29.83% del área total de la provincia están dentro de Sistema Nacional de Áreas Protegidas. (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018)

4.1.6-Persectiva Legal

En el marco legal, el sector agropecuario debe atenerse a las siguientes leyes, reglamentos y decretos:

- **Reglamento de uso y manejo ambiental de agroquímicos y sus residuos en producción hortícola.** Este detalla claramente las especificaciones técnicas ambientales para la compra, uso y comercialización de los agroquímicos en la producción hortícola, la forma como debe ser almacenado y etiquetado para la protección de los mismos y el manejo responsable de los productos en las plantaciones.
- **Reglamento Técnico Ambiental para el manejo de plaguicidas y sus desechos en las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y de control de plagas urbanas.** Este reglamento creado por el Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales se enfoca en el correcto uso y manejo de los plaguicidas, la aplicación de los mismos, como deben estar diseñados los centros de acopio, la manipulación de los plaguicidas de acuerdo al tipo de actividad, los requisitos ambientales y las prohibiciones para protección de los cultivos y la salud humana.

- **Ley Número 311: Registros de plaguicidas y sus reglamentos.** Esta ley explica la necesidad obligatoria de registrar todos los plaguicidas y sus componentes para que sean aprobados y reciban el permiso antes de iniciar la comercialización. Además, detalla medidas sobre el uso moderado de los mismos de acuerdo a los tipos de plantaciones.
- **Decreto No 217-91: Prohibición sobre algunos plaguicidas.** En este caso, el Ministerio de Agricultura explica detalladamente los componentes y plaguicidas que no se deben utilizar en los cultivos, para protección del medioambiente y de los consumidores.
- **Reglamento No 322-88: Uso y Control de Plaguicidas.** Esta ley explica la importancia de la producción y uso responsable de los plaguicidas. Además, deja claro la necesidad de que todas las empresas productoras y comercializadoras deben rotular claramente los empaques, explicando las ventajas, desventajas y formato de uso de los productos.
- **Decreto No 356-99: Reglamento para el control de importación y uso de sustancias agotadoras de la capa de ozono.** Este decreto se enfoca en cuidar al medio ambiente del uso excesivo de sustancias que puedan hacer daño a la capa de ozono, dictaminando medidas específicas para evitar el abuso de pesticidas y plaguicidas.

- **Decreto No 819-03: Reglamento de Agricultura Orgánica.** A través de este decreto se crea el Consejo Nacional de Agricultura Orgánica, el cual es el encargado de velar por la correcta aplicación de las técnicas para la producción de productos orgánicos.

4.2-Análisis del Entorno Competitivo

El entorno competitivo representa gran importancia en el macroambiente de Fertisa SRL, debido a que ayudará a que se presente más a fondo la industria a la que pertenece la empresa, los competidores, el posicionamiento, el manejo del mercado y el análisis de las amenazas y oportunidades.

4.2.1-Descripción de la Industria a la que Pertenece la Empresa

El sector agropecuario es una de las bases más importantes en la economía dominicana, debido a que genera una gran cantidad de empleos, divisas y garantiza una seguridad de alimentación para la población en general.

De acuerdo al Informe del Banco Central (2020) durante el período enero-marzo del presente año, el sector agropecuario presenta un crecimiento de un 5.0%, debido a la capacidad de producción para suplir la demanda externa e interna. Pues es necesario destacar que, a pesar de la pandemia del COVID-19, este sector se ha mantenido inalterable en su labor diaria para garantizar el sustento a la población.

Sin embargo, el sector agropecuario enfrenta varios retos, especialmente la expansión de su capacidad productiva y lograr crédito para pequeños y medianos

productores, de los cuales un 85% no tiene título de propiedad de las tierras que trabaja, lo cual los hace solicitar financiamientos informales a altas tasas. Otro de los retos es la capacitación a nivel técnico de los productores, pues es necesario que se formen de una manera más profesional para lograr efficientizar los procesos. (Bautista, 2014)

Además, está el reto de la rehabilitación de la infraestructura de caminos vecinales, lo cual ayudaría con el transporte y acceso a los cultivos de una manera más rápida y efectiva. Así como una mayor cantidad de inversión en investigación y desarrollo para lograr un crecimiento favorable de este sector. (Bautista, 2014)

En otro tenor, también se enfocan en innovación en la cadena de producción y en el fomento de creación de cooperativas para brindar un mayor soporte a los agropecuarios de las regiones, de manera que puedan realizar producciones masivas de productos de exportación que cumplan con las medidas sanitarias y fitosanitarias exigidas. (Bautista, 2014)

Es importante destacar que el Ministerio de Agricultura inició en el año 2014 el proyecto de desarrollo productivo y competitividad de la provincia San Juan, seleccionando la misma por sus excelentes características territoriales y demográficas. El objetivo principal siempre ha sido incrementar el área cultivable, la capacidad exportadora de la provincia, brindar un acceso más flexible a crédito a los productores, ayudar a los propietarios de cultivos a obtener los títulos de las tierras trabajadas, brindar acceso a otros mercados reduciendo costos de

transporte, poner a disponibilidad más recursos hídricos y fomentar la capacitación de los empleados del sector agrícola. De manera que, se logre un cambio en el valle, logrando una reducción considerable de los niveles de pobreza, promoviendo los empleos para brindar mejores oportunidades de vida y sustento a sus habitantes, así como también mayor competitividad del San Juan en el sector agropecuario. (Bautista, 2014)

Con relación a las asociaciones, San Juan cuenta con la Asociación de Productores Agrícolas de San Juan de la Maguana y la Red de Organizaciones de Agropecuarias del Valle de San Juan.

4.2.2-Análisis de los Competidores

Con relación al análisis de competidores en el área de productos para la protección de cultivos en San Juan de la Maguana, Fertisa cuenta con tres principales competidores, los cuales son:

- **Comercial Jessuly.** Es una empresa dedicada a la venta de fertilizantes y financiamiento para cosechas. Debido a que ofrecen financiamiento de cosechas, se han convertido en una opción muy atractiva para los agricultores pequeños. Están ubicados en la Av. Eusebio Puello en San Juan de la Maguana y representa el competidor número uno de Fertisa SRL.
- **Almonte Comercial.** Esta empresa se dedica directamente a la venta de fertilizantes, cuentan con varios años de experiencia en el mercado y se

suplen principalmente de empresas similares a Fertisa SRL. Están ubicados en la Av. Circunvalación Norte en San Juan de la Maguana y representa el segundo competidor de la empresa en el sector.

- **Bagrisa.** Esta empresa cuenta con reconocimiento en la región y se dedica a la venta exclusiva de fertilizantes. Se encuentran ubicados en la Calle Santomé No.46 en San Juan de la Maguana y representan el competidor número tres para Fertisa SRL.

4.2.2.1-Alcance de la Competencia y Grado de Integración de la Misma

La competencia de Fertisa SRL en el mercado de San Juan de la Maguana ofrece productos muy similares, por lo tanto, no existen una diferenciación muy amplia en cuanto a productos se refiere. Sin embargo, la importancia radica en que muchos de los competidores solo tienen algunas marcas específicas de fertilizantes, o solo venden al detalle y para ventas al por mayor necesitan estimar periodos de entrega de 5-8 días, lo cual no es rentable para los agricultores.

En San Juan de la Maguana, existen tres competidores directos que representan la competencia de Fertisa SRL. Ahora bien, debido a la amplitud del mercado y la cantidad de agricultores, todas las empresas poseen carteras de clientes sólidos y leales a las mismas.

Atractividad de competidores potenciales/barreras de entrada

Condiciones	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo
Número de competidores iguales	Alto						Bajo
Crecimiento de la industria	Alto						Alto
Barreras del mercado	Alto						Alto
Diferenciación del servicio	Bajo						Bajo
Tendencia a participar de la industria.	Bajo						Bajo

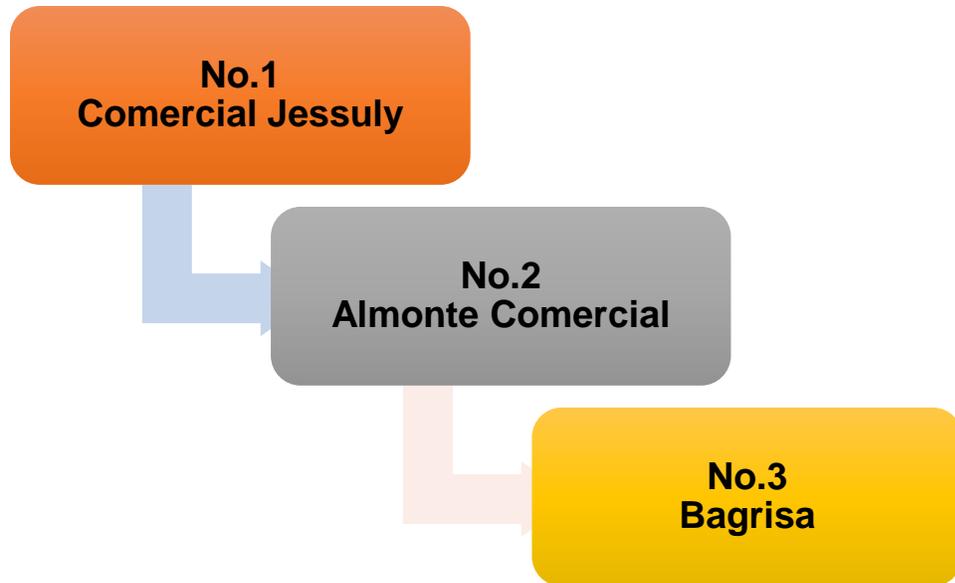
Fuente: Sustentantes (2020).

4.2.2.2-Posición y Movimientos Estratégicos de los Competidores

Los competidores de Fertisa SRL no se enfocan en realizar actividades o estrategias de marketing a gran escala para atraer clientes, al igual que la empresa seleccionada, poseen su cartera de clientes por tiempo en el mercado, prestigio y servicio al cliente. La principal publicidad es la recomendación entre los agricultores de la región.

Los tres principales competidores de Fertisa SRL se encuentran directamente en San Juan de la Maguana, por lo tanto, se presentará el posicionamiento de los mismos y los movimientos estratégicos de cada uno de ellos a nivel regional.

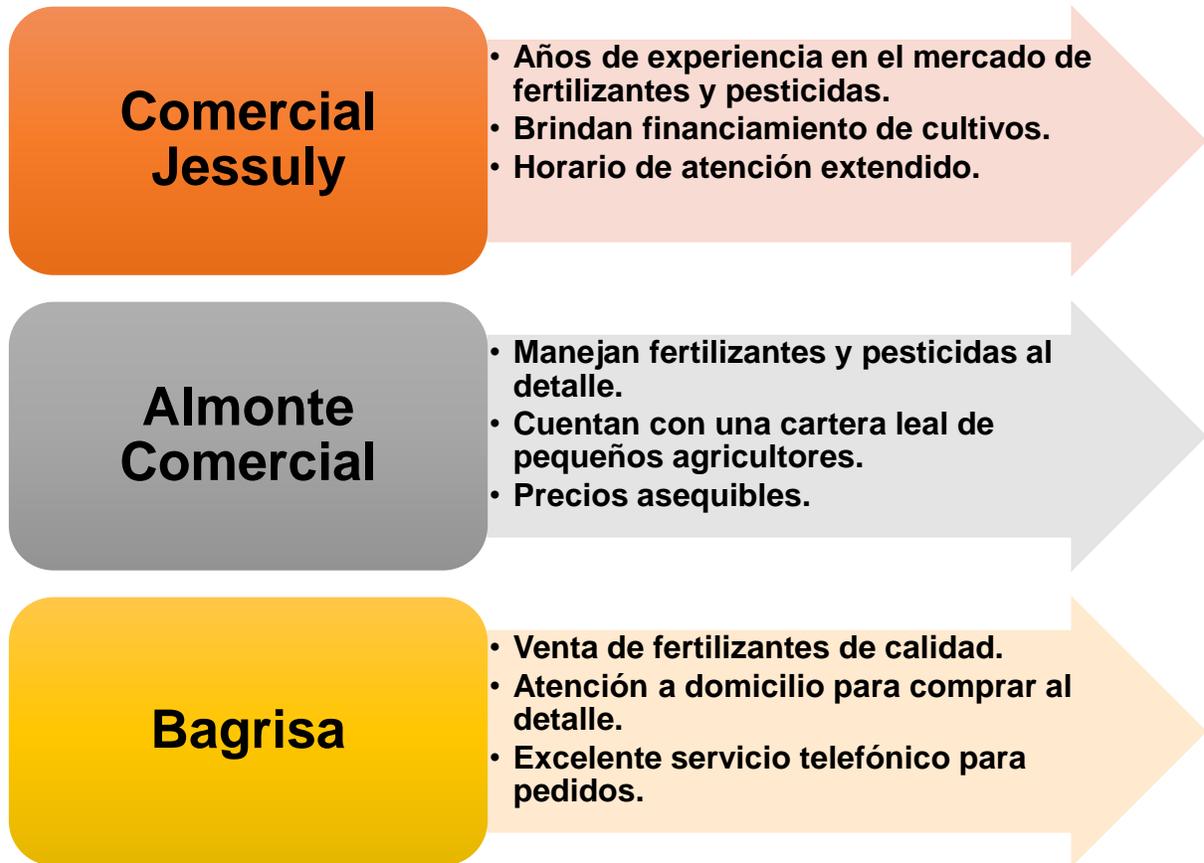
Posicionamiento



Fuente: Sustentantes (2020).

Se puede evidenciar en el gráfico anterior que el primer competidor de Fertisa SRL es Comercial Jessuly debido a que brinda servicios de financiamiento de cultivos. En segundo lugar, se encuentra Almonte Comercial, el cual vende una gran cantidad de fertilizantes a pequeños agricultores. Y, en tercer lugar, se encuentra Bagrisa, dedicada a la venta de fertilizantes, los cuales en muchas ocasiones compra a Fertisa SRL.

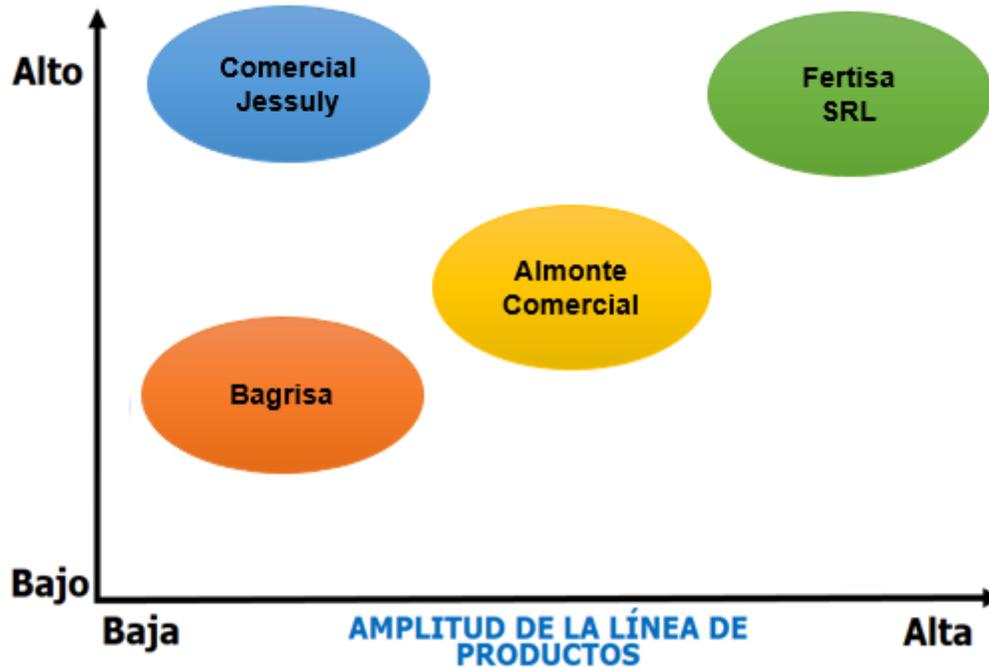
Movimientos Estratégicos de acuerdo a Cada Competidor



Fuente: Sustentantes (2020).

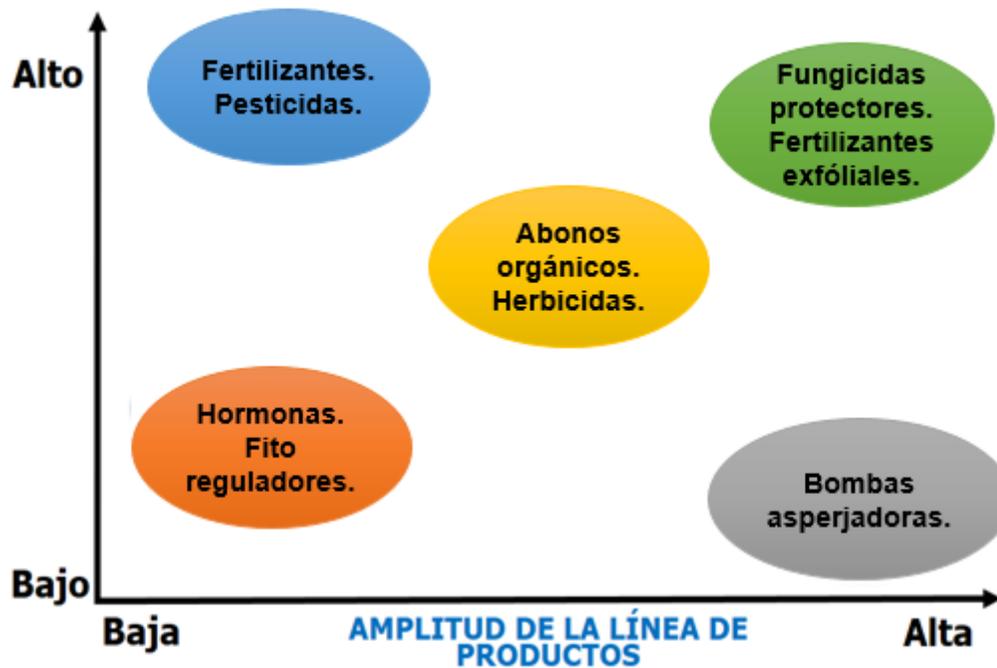
4.2.3-Grupo Estratégico en que se Desarrolla

Mapa de Grupos Estratégicos de Fertisa SRL y sus Competidores



En el mapa de grupos estratégicos con respecto a la empresa y su competencia, se puede ver claramente como Fertisa SRL presenta la mayor amplitud en su línea de productos, debido a que es la empresa que más variedad ofrece al mercado. En segundo lugar, se encuentra Comercial Jessuly, la cual ofrece el financiamiento de cultivos. En tercer lugar, Almonte comercial con una línea de productos buena pero no extensa y, en cuarto lugar, Bagrisa con un portafolio reducido de productos al mercado.

Mapa de Grupos Estratégicos para Fertisa SRL

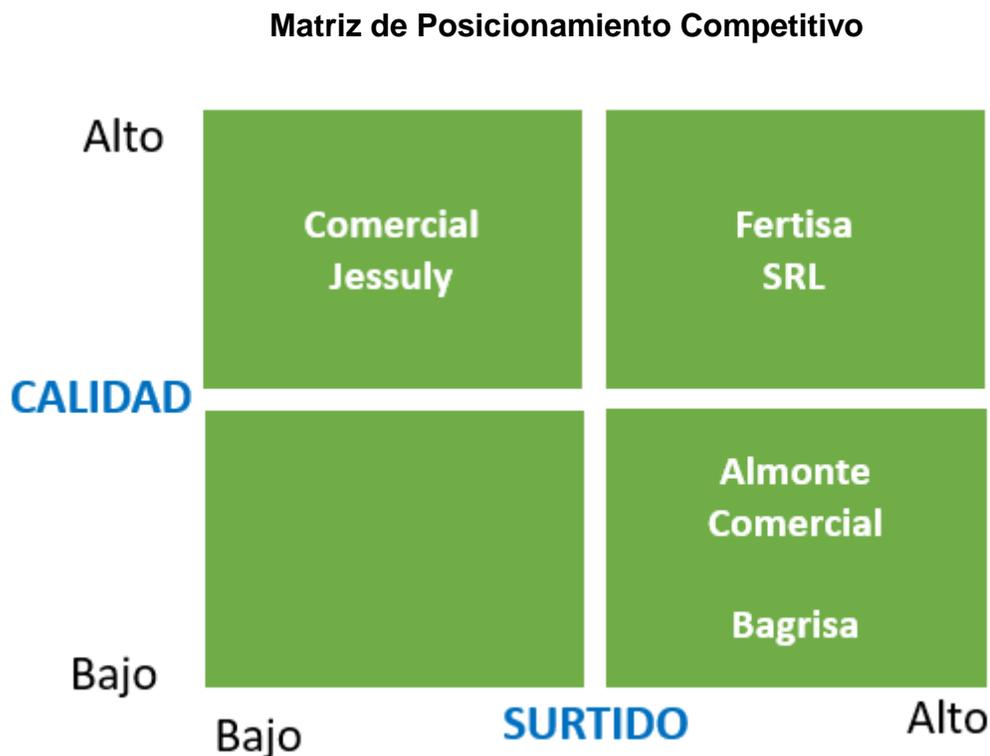


Fuente: Sustentantes (2020).

Se puede ver como dentro de la amplitud de la línea de productos, los fertilizantes y pesticidas son los más comerciales, seguidos de los fungicidas protectores y fertilizantes exfóliales. En nivel medio se encuentran los abonos orgánicos y herbicidas y bajando un poco más en la cadena las hormonas y fito reguladores. Ahora bien, lo que tiene menor amplitud son las bombas asperjadoras.

4.2.4-Posicionamiento Competitivo

El posicionamiento competitivo de las empresas dedicadas a la venta de fertilizantes y pesticidas en San Juan de la Maguana es muy fácil de detectar debido a que solo existen cuatro empresas de renombre en la región.

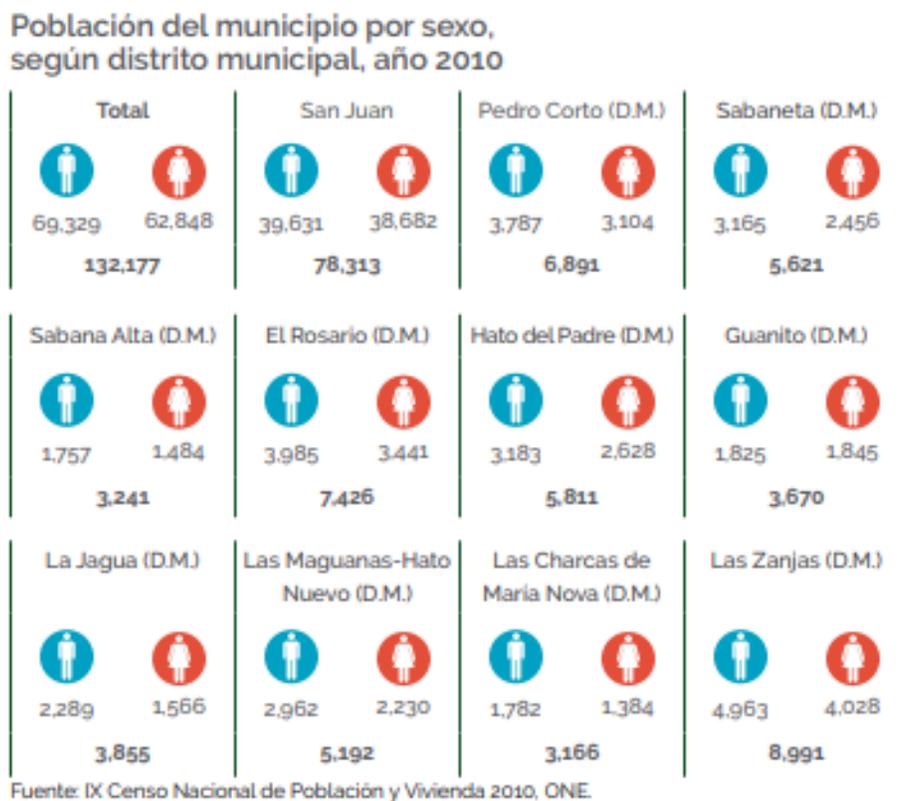


Fuente: Sustentantes (2020).

En la matriz de posicionamiento competitivo se puede ver claramente como Fertisa SRL presenta un alto surtido de productos con una alta calidad, seguida de comercial Jessuly que presenta una alta calidad, pero con bajo surtido, pues en muchas ocasiones presentan falta de inventario, pues su fuerte es la financiación de cultivos. Luego, Almonte Comercial y Bagrisa presentan un bajo surtido y baja calidad.

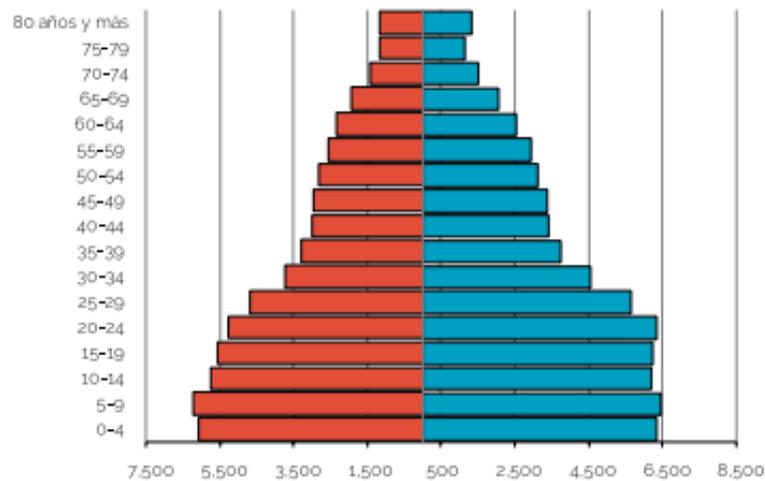
4.2.5-Tamaño del Mercado y Datos del Mercado

Según el Censo de Población y Vivienda de 2010, el municipio de San Juan poseía una total de 232,333 habitantes, de los cuales 122,550 eran hombres y 109,783 mujeres. Es necesario destacar que la población era de 60,10%, incluidas las poblaciones de los distritos municipales. (ONE, 2010)



Ahora bien, un estimado realizado por la Oficina Nacional de Estadística sobre la proyección de la población en San Juan para el año 2019, refleja lo siguiente.

Pirámide estimada y proyectada de la población, municipio San Juan, 2019



Fuente: Estimaciones y Proyecciones Nacionales de Población 2019, ONE.

La división territorial política la marca como la provincia número 22, con 6 municipios, 18 distritos municipales, 81 secciones, 676 parajes, 91 barrios y 153 sub-barrios. (Oficina Nacional de Estadística, 2019) Los distritos municipales de San Juan son:

Región	El Valle
Provincia	San Juan
Distritos Municipales	Pedro Corto (D.M.)
	Sabaneta (D.M.)
	Sabana Alta (D.M.)
	El Rosario (D.M.)
	Hato del Padre (D.M.)
	Guanito (D.M.)
	La Jagua (D.M.)
	Las Maguanas-Hato Nuevo (D.M.)
	Las Charcas de María Nova (D.M.)
	Las Zanjas (D.M.)
Superficie	1,728 km ²
Densidad de la población	76 hab./km ²
Ley de creación	Ley 40c del 09-06-1845

Fuente: ONE (2019)



4.2.6-Grado de Diferenciación de Productos

El sector dedicado a la venta de fertilizantes y pesticidas presenta un grado de diferenciación comparativamente bajo, lo cual se debe a que las empresas brindan al mercado productos muy similares a precios muy parejos. Sin embargo, en base a las observaciones realizadas en el mercado de San Juan, se pueden identificar los siguientes elementos de diferenciación:

- **Calidad del servicio.** El servicio brindado a cada cliente al momento de visitar las empresas que venden fertilizantes y pesticidas es determinante en gran parte para que los clientes prefieran una empresa por encima de las demás.
- **Calidad del producto.** Los agricultores valoran mucho la calidad de los productos y los beneficios que aportan a las cosechas, es por esto que, la interrogante principal siempre es conocer los efectos de los fertilizantes y pesticidas en los diferentes tipos de cultivos. Por lo tanto, un producto de calidad, supera la competencia.
- **Cantidad del producto.** Es de gran importancia para los agricultores obtener una cantidad considerable del producto por un precio asequible. Es por esto, que, a mayor volumen, desean mejores precios y valoran la cantidad de kilogramos de cada empaque.

- **Precios.** Es una de las razones más determinantes para los pequeños agricultores y los independientes, debido a que compran en pocas cantidades, pero desean precios atractivos, al igual que los medianos y grandes agricultores que buscan precios competitivos basados en volumen de compra.
- **Tiempo de entrega.** El tiempo de entrega de los productos nunca debe exceder el comprometido con el cliente. Por lo tanto, los agricultores valoran mucho que los productos sean entregados en el tiempo prometido y cuando reciben la mercancía antes, esto genera un incremento de la imagen de la marca ante ellos, lo cual los lleva a preferir una empresa por encima de las demás.
- **Servicios a domicilio.** Es de gran importancia que las empresas brinden servicio a domicilio en toda la región, pues en muchas ocasiones los agricultores no pueden trasladar los fertilizantes o pesticidas y necesitan soporte para obtener el producto.

4.2.7-Análisis de Tendencias

El comercio de fertilizantes en la República Dominicana es de aproximadamente cinco millones de quintales al año, donde dos empresas controlan más del 90% del mercado y suplen a pequeñas y grandes distribuidoras a nivel nacional.

Los fertilizantes son realizados de acuerdo a las necesidades de los cultivos y del suelo en la República Dominicana, por lo tanto, la materia prima se importa para la fabricación de los mismos.

La tendencia del mercado radica principalmente en utilizar fertilizantes de forma granulada. Sin embargo, en los últimos años se ha presentado un crecimiento del uso de fertilizantes líquidos y solubles para trabajarlos a través de sistemas de riego por goteo.

Con relación a las tendencias tecnológicas, el mercado de fertilizantes aparenta ser eficiente, de manera que los clientes agropecuarios obtienen sus fertilizantes en el tiempo y las condiciones requeridas, pues la red de distribución de este tipo de productos está a lo largo de todo el territorio nacional.

Una tendencia muy marcada en el mercado es el estudio de suelos y la asesoría para la aplicación de productos, pues los agricultores se suplen de personal calificado para seleccionar el mejor fertilizante para sus cultivos, de manera que no se presenten errores en el desarrollo de las siembras.

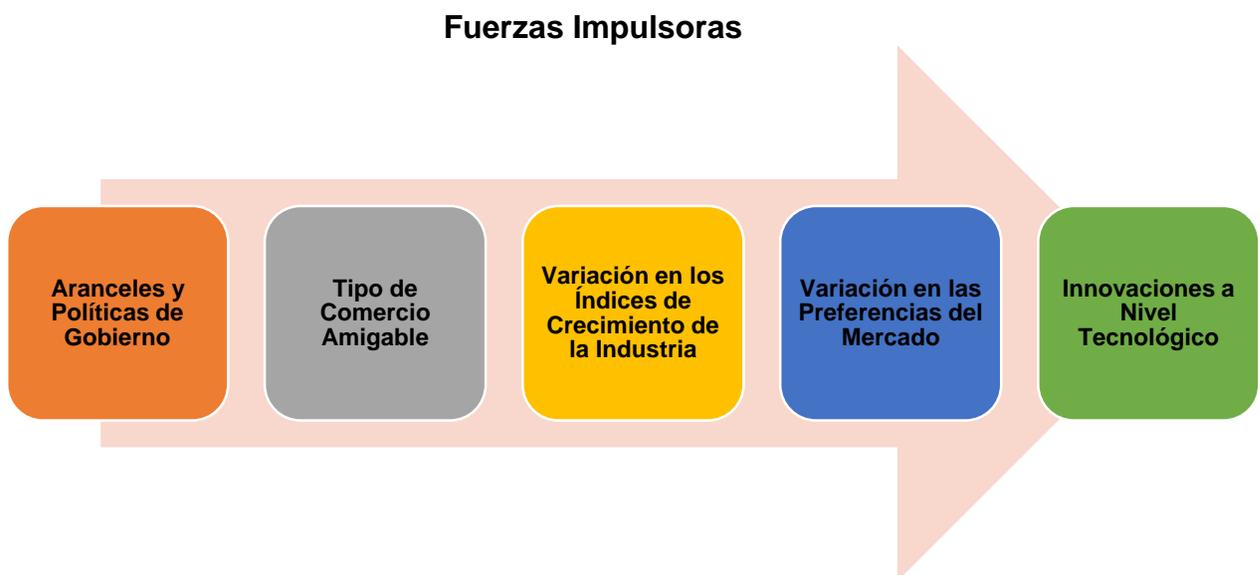
De acuerdo a un estudio realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2016) se evidencia que, gracias a la presencia de plantas procesadoras en los puertos, el manejo de insumos para los fertilizantes es a granel, brindado mayor facilidad para el transporte y entrega. Además, el mercado tiene la tendencia a conocer los estándares de precios de los productos, debido a que varían muy poco por las facilidades arancelarias.

Con relación a las tendencias en el pago de los productos, la mayoría de agricultores pagan a 30 días y los compradores grandes reciben un porcentaje de descuento por pago inmediato. Ahora bien, en caso de que los pagos no sean realizados a 30 días, los agricultores incurren en el pago de mora, por el tipo de producto.

4.2.8-Fuerzas Impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

Las fuerzas impulsoras son aquellas que hacen que los participantes varíen sus estrategias, de manera que la industria presenta cambios y el ambiente competitivo es mayor.

Ahora bien, los factores claves del éxito en la industria, son aquellos que ayudan a las empresas a lograr sus objetivos y, con la constancia, le permiten diferenciarse de sus competidores, logrando una posición privilegiada en el mercado.



Fuente: Sustentantes (2020).

Factores Claves del Éxito



Fuente: Sustentantes (2020).

4.2.9-Análisis de Porter para la Industria en la que se Desarrolla la Empresa

F1: Poder de Negociación de los Clientes o Compradores

Grado: Medio-Alto

El poder de negociación de los clientes o compradores se refiere al área de fertilizantes y pesticidas. Normalmente, los clientes que realizan compras al detalle siempre buscan descuentos o algunos beneficios adicionales por su compra, mientras que los clientes que realizan las compras en grandes volúmenes, buscan precio por cantidad y ofertas de productos gratis por volumen de compras.

Los clientes de Fertisa SRL normalmente reciben precios más atractivos por volumen de compras, razón por la cual, la mayoría de los clientes realizan las

compras al por mayor. En el caso de los clientes al detalle, por determinadas cantidades se les realiza un pequeño descuento.

F2: Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

Grado: Alto

Los productos para el mantenimiento y la protección de los cultivos brindan un margen importante de negociación con proveedores o vendedores, debido a que, por grandes volúmenes de compra, se obtienen excelentes precios, los cuales pueden ser transferidos en beneficios a los clientes.

Los proveedores de Fertisa SRL son Ferquido y Fersan, ambos localizados en Santo Domingo, Distrito Nacional. Ambas empresas brindan excelentes precios a Fertisa SRL gracias a la cantidad de productos que se le compran mensualmente. De hecho, la empresa posee un crédito a 30 días con ambas.

F3: Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

Grado: Medio-Bajo

Con relación a la aparición de nuevos competidores en el mercado de San Juan de la Maguana, el nivel es medio-bajo debido a que desde hace varios años no se habilitan nuevos comercios en la región y el mercado de fertilizantes ya está liderado por las empresas existentes, las cuales son conocidas por los agricultores de la región y las prefieren por la cartera de productos que ofrecen y los servicios. Además, debido al tipo de producto, no es muy atractivo para nuevas empresas habilitar un local en San Juan de la Maguana.

F4: Amenaza de Productos Sustitutos

Grado: Medio-Bajo

Con respecto a la amenaza de productos sustitutos, el nivel es medio-bajo debido a que no se han apreciado sustitutos de fertilizantes ni pesticidas. Es necesario conocer muy bien los suelos, los cultivos y el tipo de siembra de cada región para poder formular nuevos fertilizantes, aditivos o pesticidas y actualmente el mercado ya posee empresas que se dedican a este tipo de servicios y no presentan productos que puedan ser utilizados en sustitución.

F5: Rivalidad entre los Competidores

Grado: Medio-Alto

Con relación a la rivalidad entre los competidores, la misma se considera media-alta, debido a que en el mercado hay una variedad de competidores a nivel nacional y, en San Juan de la Maguana, se perciben tres competidores directos de Fertisa SRL, los cuales poseen sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, la empresa continúa siendo la líder en el mercado de productos para el cuidado y protección de los cultivos.

De hecho, es importante destacar que, a nivel nacional, los competidores son aliados de Fertisa SRL, pues son quienes suplen los productos a la misma. Por lo tanto, el tema competitivo se desarrolla solo dentro de San Juan de la Maguana.

Evaluación de las 5 Fuerzas de Porter		
Fuerzas	Grado	Rentabilidad
Poder de negociación de los clientes o compradores	Medio-Alto	Media-Alta
Poder de negociación de los proveedores o vendedores	Alto	Alta
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Medio-Bajo	Alta
Amenaza de productos sustitutos	Medio-Bajo	Medio-Bajo
Rivalidad entre los competidores	Medio-Alto	Media-Alta

Fuente: Sustentantes (2020).

4.3-Amenazas y Oportunidades

Es necesario presentar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta Fertisa SRL en su macroambiente.

4.3.1-Análisis de las Amenazas y Oportunidades

Amenazas

A1-Presencia de nuevos competidores en el mercado.

A2-Inflación de la tasa del dólar.

A3-Uso de estrategias de marketing por parte de los competidores.

A4-Presencia en el mercado de nuevas marcas de fertilizantes y pesticidas orgánicos.

A5-Crisis económica provocada por la pandemia del COVID-19.

A6-Cambios climáticos drásticos que afecten el desarrollo de los cultivos.

A7-Nivel bajo de crecimiento del mercado.

A8-Tardanzas en la entrega de insumos a los suplidores por temas aduanales como consecuencia del COVID-19.

A9-Uso indiscriminado de agroquímicos por parte de los agricultores.

A10-Aparición excesiva de la peste del mosaico dorado en los cultivos de habichuelas de San Juan de la Maguana.

Oportunidades

O1-Alianzas con empresas de productos orgánicos para el cuidado de plantaciones.

O2-Tendencia el mercado agricultor de proteger sus cultivos y plantaciones.

O3-Inclusión de tecnología en el uso y comercialización de los fertilizantes y pesticidas.

O4-Incorporación de nuevos canales de venta (online, redes sociales, whatsapp).

O5-Diseño de un sistema de atención personalizada al cliente vía telefónica, para evitar que se trasladen a las instalaciones.

O6-Ampliar la ruta de entrega de mercancía para captar una mayor cantidad de clientes de la región.

O7-Enfoque en certificaciones ISO-9001 sobre calidad.

O8-Uso de los medios digitales para expandir el posicionamiento de la marca.

O9-Capacitación en el extranjero para el personal de asesoría en los cultivos y fertilizantes.

O10-Incremento de la demanda de fertilizantes a nivel regional.

4.4-Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)

Factores Externos	Peso	Calificación	Promedio Ponderado
Amenazas			
A1-Presencia de nuevos competidores en el mercado.	0.05	1	0.05
A2-Inflación de la tasa del dólar.	0.08	2	0.16
A3-Uso de estrategias de marketing por parte de los competidores.	0.05	1	0.05
A4-Presencia en el mercado de nuevas marcas de fertilizantes y pesticidas orgánicos.	0.07	2	0.14
A5-Crisis económica provocada por la pandemia del COVID-19.	0.08	2	0.16
A6-Cambios climáticos drásticos que afecten el desarrollo de los cultivos.	0.04	2	0.08
A7-Nivel bajo de crecimiento del mercado.	0.03	1	0.03
A8-Tardanzas en la entrega de insumos a los suplidores por temas aduanales como consecuencia del COVID-19.	0.04	2	0.08
A9-Uso indiscriminado de agroquímicos por parte de los agricultores.	0.03	2	0.06
A10-Aparición excesiva de la peste del mosaico dorado en los cultivos de habichuelas de San Juan de la Maguana.	0.03	1	0.03
Oportunidades			
O1-Alianza con empresas de productos orgánicos para el cuidado de plantaciones.	0.03	3	0.09
O2-Tendencia el mercado agricultor de proteger sus cultivos y plantaciones.	0.07	4	0.28
O3-Inclusión de tecnología en el uso y comercialización de los fertilizantes y pesticidas.	0.03	4	0.12

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

O4-Incorporación de nuevos canales de venta (online, redes sociales, whatsapp).	0.06	4	0.24
O5-Diseño de un sistema de atención personalizada al cliente vía telefónica, para evitar que se trasladen a las instalaciones.	0.07	4	0.28
O6-Ampliar la ruta de entrega de mercancía para captar una mayor cantidad de clientes de la región.	0.05	3	0.15
O7-Enfoque en certificaciones ISO-9001 sobre calidad.	0.06	3	0.18
O8-Uso de los medios digitales para expandir el posicionamiento de la marca.	0.07	3	0.21
O9-Capacitación en el extranjero para el personal de asesoría en los cultivos y fertilizantes.	0.03	3	0.09
O10-Incremento de la demanda de fertilizantes a nivel regional.	0.03	3	0.09
Calificación	1.00		2.57

Fuente: Sustentantes (2020).

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) presenta una calificación de 2.57, demostrando que la empresa presenta mayores oportunidades que amenazas en base a lo que se pudo identificar, lo cual indica que tiempo una posición favorable ante su macroambiente.

4.5-Matriz del Perfil Competitivo (CPM)

Factores Claves	Peso	Fertisa SRL		Jessuly Comercial		Almonte Comercial	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Finanzas	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Administración	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Tecnología	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Innovación	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Marca	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1.00		3.55		3.40		2.40

Fuente: Sustentantes (2020).

La matriz del perfil competitivo demuestra que Fertisa SRL se encuentra en el primer lugar con un 3.55 gracias a sus fortalezas en las finanzas, administración, innovación y marca. Por su parte, Jessuly Comercial se encuentra en segundo lugar con un 3.40, presentando fortalezas en innovación y marca. Y, en tercer lugar se encuentra Almonte Comercial con un 2.40.

4.6-Benchmarking

El benchmarking se enfoca en analizar lo que los competidores están haciendo de manera inteligente y que le brinda buenos resultados para ver cómo aplicar esas prácticas dentro de la empresa.

En el caso de las empresas que comercializan fertilizantes y pesticidas en San Juan de la Maguana, se realizó un pequeño experimento mediante llamadas para conocer sus horarios de atención y las medidas que están tomando con relación al COVID-19.

En el caso de Jessuly Comercial, una medida muy positiva que debe ser modelo de benchmarking es el uso de medios digitales para la toma de pedidos, los cuales son enviados a los clientes en el tiempo de compromiso prometido.

Por otro lado, Jessuly Comercial realiza el financiamiento de cultivos a agropecuarios. Es una herramienta que la ha llevado hasta la posición donde se encuentra hoy en día, por lo tanto, es posible evaluar los riesgos y beneficios de

que Fertisa SRL pueda manejar este tipo de financiamiento, inicialmente con clientes solventes como modo de prueba.

Al realizar llamadas a las otras empresas como Almonte Comercial y Bagrisa, no se identificaron ventajas necesarias para aplicar la técnica de benchmarking, pues ambas empresas están brindando menos beneficios a los clientes que los que brinda Fertisa actualmente.

4.7-Conclusiones

El macroambiente de Fertisa SRL presenta un entorno político complicado por la crisis electoral que atraviesa el país y a nivel económico se evidencia una crisis por la presencia del COVID-19, lo cual es igual a nivel mundial. Ahora bien, es importante destacar que la agricultura a pesar de la crisis económica, incremento en un 5.0% con relación al mismo período del año 2019.

En el aspecto sociodemográfico, San Juan de la Maguana es la región idónea para el tipo de negocio de fertilizantes y productos para la protección y cuidados de cultivos debido a la gran cantidad de terreno dedicado a la agricultura y a la favorabilidad del suelo. En el aspecto tecnológico, se evidencian mejoras significativas como es el caso del riego presurizado. Sin embargo, se considera que es necesario implementar nuevas mejoras tecnológicas.

A nivel ambiental, San Juan de la Maguana posee áreas protegidas y zona verde para los cultivos, lo cual es muy positivo. Y, con relación a los aspectos legales, la

empresa debe regirse por leyes, reglamentos y decretos claramente estipulados por el gobierno.

Fertisa SRL solo tiene tres competidores directos en la región y es la primera empresa en posicionamiento y a la que la mayoría de los clientes se dirigen a hacer sus compras. Por lo tanto, en el aspecto competitivo, posee una excelente ventaja.

El mercado de Fertisa SRL en San Juan de la Maguana es muy amplio debido a que la principal actividad de la región es la agricultura.

Con relación a las amenazas, se considera que la empresa debe prestar principal atención a todas las relacionadas con la pandemia del COVID-19 debido a que serán las que deban combatir durante el próximo año. Y, para esto, deben tomar muy en cuenta todas sus oportunidades para seleccionar las más llevaderas y hacerle frente al comportamiento del mercado en estos tiempos tan difíciles.

Capítulo 5: Diagnóstico Estratégico

5-Diagnóstico Estratégico

5.1-Misión, Visión, Valores (MVV)

La misión de Fertisa SRL se basa en ser una empresa proveedora de productos agrícolas de la más alta calidad, que afecten lo menos posible al medio ambiente e impulsar la prosperidad de todos los productores. (Gutiérrez, 2020)

Por su parte, la visión se enfoca en ser un referente empresarial, reconocido por nuestra excelencia, comprometida con el bienestar social y económico de nuestra provincia. (Gutiérrez, 2020)

En otro tenor, los valores de Fertisa SRL son: (Gutiérrez, 2020)

- **Responsabilidad.** Para Fertisa es muy importante la entrega a tiempo de sus pedidos y, por la tanto, la responsabilidad con cada uno de sus clientes es uno de los pilares más respetados por los empleados.
- **Integridad.** La empresa siempre se ha enfocado en brindarle a sus clientes los fertilizantes y abonos en base a las características específicas de cada necesidad, sin alterar ningún químico y garantizando la seguridad de cada plantación.
- **Confianza.** La relación entre los clientes y Fertisa SRL se basa directamente en la confianza, tras muchos años de trabajo arduo, demostrándole al mercado la valía de cada uno de los productos que comercializa la empresa.

- **Respeto.** Dentro de la empresa y hacia los clientes debe primar el respeto, pues se fomenta la profesionalidad en cada una de las ventas y servicio al cliente ofrecido por Fertisa SRL.
- **Trabajo en Equipo.** Debido a que la empresa es pequeña, siempre se ha enfocado en que todos los empleados trabajen como un equipo, unidos hacia los mismos resultados. Lo cual ha sido muy favorable para Fertisa SRL.

5.1.1-Evaluar la MVV

La misión de Fertisa SRL se enfoca en brindar al mercado los productos agrícolas que necesita con un estándar de calidad por encima de las expectativas del cliente y en el tiempo indicado, siempre buscando apoyar a los productores y ofreciendo productos que protejan el medio ambiente. Por lo tanto, la empresa, en su misión enuncia visiblemente la importancia de contribuir con su entorno y con sus clientes a través de productos de calidad.

En relación a la visión de Fertisa SRL, deben mejorar la forma de plantearla de manera que se explique al mercado hacia donde desea llegar la empresa de la mano de sus clientes. Pues actualmente demuestran que quieren ser reconocidos como modelo a seguir por su trabajo con la comunidad, ayudando al bienestar social y brindando productos de calidad a los agricultores, para que los cultivos crezcan sanos y permitan manejar de mejor manera la economía de la región. En esto, se puede ver claramente que la empresa comercializa sus productos y realiza su

trabajo de manera desprendida, buscando ayudar al mercado, al medio ambiente y a la comunidad. Sin embargo, no se detalla claramente la forma de lograrlo.

Por otra parte, los valores de la empresa demarcan su compromiso de brindar un excelente servicio al mercado a través de productos de calidad que ayuden a los agricultores a mejorar sus cosechas y a la protección del medio ambiente. Dentro de los valores de Fertisa SRL se percibe un alto nivel de integridad en todas sus labores y una responsabilidad de que los negocios con el mercado sean realizados de la manera más clara y transparente posible. Es decir, la empresa no solo se enfoca en sus ganancias sino en que todos los involucrados en la cadena de comercialización, se vean beneficiados de manera positiva con cada negociación.

5.1.2-Propuesta de MVV

La misión, visión y los valores de Fertisa SRL representan la esencia de la empresa y son considerados muy acertados. Sin embargo, es necesario presentar una propuesta de mejora para los mismos.

Misión

Brindar fertilizantes y pesticidas de alta calidad que contribuyan al desarrollo de los cultivos protegiendo el medio ambiente de daños químicos y brindando plantaciones saludables.

Análisis de la Misión Propuesta. Se considera que la misión presentada de esta forma, es mucho más específica de entender para el mercado y expresa lo mismo, pero de una manera más explicativa sobre el día a día de la empresa.

Visión

Ser un modelo a seguir en el mercado de fertilizantes y pesticidas gracias a la cooperación desinteresada con los clientes, siendo ejemplo de colaboración constantemente con la comunidad y protección del medio ambiente.

Análisis de la Visión Propuesta. Con esta visión se espera dejar en claro al mercado que la razón de ser de la empresa se enfoca en el crecimiento constante de sus clientes, de manera que se puedan reunir los fondos necesarios para ayudar a la comunidad y continuar con la venta de productos que protejan el medio ambiente. Se puede destacar que la misión actual y la propuesta son muy similares, sin embargo, se espera que la propuesta brinde una perspectiva más directa de lo que la empresa desea proyectar a largo plazo.

Valores

Con relación a los valores de Fertisa SRL, se considera muy acertados para la empresa y no se realiza una propuesta para la modificación de los mismos. Sin embargo, se entiende necesario agregar solidaridad y empatía, de manera que se presente de la siguiente forma:

- **Responsabilidad.** Para Fertisa es muy importante la entrega a tiempo de sus pedidos y, por lo tanto, la responsabilidad con cada uno de sus clientes es uno de los pilares más respetados por los empleados.
- **Integridad.** La empresa siempre se ha enfocado en brindarle a sus clientes los fertilizantes y abonos en base a las características específicas de cada necesidad, sin alterar ningún químico y garantizando la seguridad de cada plantación.
- **Confianza.** La relación entre los clientes y Fertisa SRL se basa directamente en la confianza, tras muchos años de trabajo arduo, demostrándole al mercado la valía de cada uno de los productos que comercializa la empresa.
- **Respeto.** Dentro de la empresa y hacia los clientes debe primar el respeto, pues se fomenta la profesionalidad en cada una de las ventas y servicio al cliente ofrecido por Fertisa SRL.
- **Trabajo en Equipo.** Debido a que la empresa es pequeña, siempre se ha enfocado en que todos los empleados trabajen como un equipo, unidos hacia los mismos resultados. Lo cual ha sido muy favorable para Fertisa SRL.
- **Solidaridad.** Fertisa siempre brinda una mano amiga a los agricultores de manera que se preocupa por el desarrollo de sus cultivos, brindando una cartera de productos de calidad y asesoría de acuerdo al tipo de plantación para ayudar a que los agricultores puedan ser más prósperos con sus cosechas.

- **Empatía.** Fertisa entiende las necesidades de su comunidad y de los agricultores de la región, por lo cual, brinda precios asequibles para la producción de los cultivos y se enfoca en ayudar a personas necesitadas de San Juan de la Maguana.

Análisis de los Valores Propuestos. Se considera de gran importancia para Fertisa SRL la adición de estos dos valores, pues representan el grado de compromiso y solidaridad de la empresa con los agricultores de la región y con la comunidad en general, lo cual es un excelente plus para el posicionamiento de la empresa.

5.2-Matriz FODA (CAME)

Se presentará el análisis FODA de Fertisa SRL en base a su macro y micro entorno y se identificarán estrategias a seguir en base a la matriz FODA (CAME).

5.2.1-FODA

Perspectiva Interna

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1-Empresa pionera en la venta de productos para la protección de cultivos en San Juan de la Maguana.	D1-La empresa no brinda seguimiento postventa.
F2-Excelente posicionamiento en la región.	D2-Falta de diseño de un manual de políticas y procedimientos.
F3-Personal capacitado en la venta de productos de protección de cultivos.	D3-Necesidad de implementar un mayor uso de la tecnología en los procesos
F4-Brinda los mejores precios del mercado.	D4- Área de recepción de clientes y despacho muy pequeña.
F5-Servicio al cliente personalizado.	D5-Necesidad de incluir una mayor cantidad de góndolas para una mejor organización de los productos al público.

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

F6-Compromiso en el tiempo de entrega de los pedidos.	D6- <i>Showroom</i> limitado por espacio y cantidad de productos.
F7-Asesoría personalizada para el uso de fertilizantes y pesticidas de acuerdo al tipo de cultivo o plantación.	D7-Necesidad de ampliar el portafolio de productos y servicios.
F8- <i>Software</i> personalizado para el manejo contable y de inventario.	D8-Estrategias de marketing reducidas.
F9- Buen manejo de las relaciones con los suplidores	D9-Falta de evaluación de desempeño hacia los empleados para medir la calidad.
F10-Manejo de finanzas saludables.	D10-Desconocimiento de la opinión del mercado sobre el servicio brindado por la empresa.

Fuente: Sustentantes (2020)

Perspectiva Externa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1-Alianza con empresas de productos orgánicos para el cuidado de plantaciones.	A1-Presencia de nuevos competidores en el mercado.
O2-Tendencia el mercado agricultor de proteger sus cultivos y plantaciones.	A2-Inflación de la tasa del dólar.
O3-Inclusión de tecnología en el uso y comercialización de los fertilizantes y pesticidas.	A3-Uso de estrategias de marketing por parte de los competidores.
O4-Incorporación de nuevos canales de venta (online, redes sociales, WhatsApp).	A4-Presencia en el mercado de nuevas marcas de fertilizantes y pesticidas orgánicos.
O5-Diseño de un sistema de atención personalizada al cliente vía telefónica, para evitar que se trasladen a las instalaciones.	A5-Crisis económica provocada por la pandemia del COVID-19.
O6-Ampliar la ruta de entrega de mercancía para captar una mayor cantidad de clientes de la región.	A6-Cambios climáticos drásticos que afecten el desarrollo de los cultivos.
O7-Enfoque en certificaciones ISO-9001 sobre calidad.	A7-Nivel bajo de crecimiento del mercado.
O8-Uso de los medios digitales para expandir el posicionamiento de la marca.	A8-Tardanzas en la entrega de insumos a los suplidores por temas aduanales como consecuencia del COVID-19.
O9-Capacitación en el extranjero para el personal de asesoría en los cultivos y fertilizantes.	A9-Uso indiscriminado de agroquímicos por parte de los agricultores.
O10-Incremento de la demanda de fertilizantes a nivel regional.	A10-Aparición excesiva de la peste del mosaico dorado en los cultivos de habichuelas de San Juan de la Maguana.

Fuente: Sustentantes (2020)

5.2.2-Matriz FODA (CAME)

DAFO/CAME	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Análisis Externo/ Análisis Interno	F1-Empresa pionera en la venta de productos para la protección de cultivos en San Juan de la Maguana.	D1-La empresa no brinda seguimiento postventa.
	F2-Excelente posicionamiento en la región.	D2-Falta de diseño de un manual de políticas y procedimientos.
	F3-Personal capacitado en la venta de productos de protección de cultivos.	D3-Necesidad de implementar un mayor uso de la tecnología en los procesos
	F4-Brinda los mejores precios del mercado.	D4- Área de recepción de clientes y despacho muy pequeña.
	F5-Servicio al cliente personalizado.	D5-Necesidad de incluir una mayor cantidad de góndolas para una mejor organización de los productos al público.
	F6-Compromiso en el tiempo de entrega de los pedidos.	D6- <i>Showroom</i> limitado por espacio y cantidad de productos.
	F7-Asesoría personalizada para el uso de fertilizantes y pesticidas de acuerdo al tipo de cultivo o plantación.	D7-Necesidad de ampliar el portafolio de productos y servicios.
	F8- <i>Software</i> personalizado para el manejo contable y de inventario.	D8-Estrategias de marketing reducidas.
	F9- Buen manejo de las relaciones con los suplidores	D9-Falta de evaluación de desempeño hacia los empleados para medir la calidad.
	F10-Manejo de finanzas saludables.	D10-Desconocimiento de la opinión del mercado sobre el servicio brindado por la empresa.
Oportunidades	Estrategias F/O Ofensivas	Estrategias D/O Defensivas
O1-Alianza con empresas de productos orgánicos para el cuidado de plantaciones.	Identificar nuevos fertilizantes y pesticidas orgánicos para incluir en el portafolio de productos. (F1, O1)	Diseñar un manual de políticas y procedimientos internos que le permita a la empresa establecer un orden de las funciones de los empleados de manera escrita. (D2,O7)
O2-Tendencia el mercado agricultor de proteger sus cultivos y plantaciones.	Diseñar un canal de ventas online a través de una página web. (F5, O4)	Remodelar el área de recepción de clientes y <i>showrrom</i> de manera que sea

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

		más espaciosa y confortable. (D4,O6)
O3-Inclusión de tecnología en el uso y comercialización de los fertilizantes y pesticidas.	Lograr la la certificación ISO9001 en servicio al cliente para garantizar al mercado calidad en cada producto y servicio de asesoría brindado. (F7, O7)	Asignar a una persona encargada de llamar a los clientes una vez reciban la mercancía para preguntar su opinión del servicio. (D1, O3)
O4-Incorporación de nuevos canales de venta (online, redes sociales, WhatsApp).	Capacitar a los empleados en protección de plantaciones contra pestes extremas en climas cálidos, mediante certificaciones por Internet con universidades europeas. (F3, O9)	Modernizar los sistemas tecnológicos con la adquisición de un <i>software</i> personalizado de acuerdo a las necesidades específicas de los departamentos de la empresa. (D3, O3)
O5-Diseño de un sistema de atención personalizada al cliente vía telefónica, para evitar que se trasladen a las instalaciones.		
O6-Ampliar la ruta de entrega de mercancía para captar una mayor cantidad de clientes de la región.		
O7-Enfoque en certificaciones ISO-9001 sobre calidad.		
O8-Uso de los medios digitales para expandir el posicionamiento de la marca.		
O9-Capacitación en el extranjero para el personal de asesoría en los cultivos y fertilizantes.		
O10-Incremento de la demanda de fertilizantes a nivel regional.		
Amenazas	Estrategias F/A Reorientación	Estrategias D/A Supervivencia
A1-Presencia de nuevos competidores en el mercado.	Diseñar ofertas por volumen de compras en fertilizantes, de manera que se incentive a mayores compras a los clientes. (F4, A3)	Brindar a los clientes el servicio de supervisión de plantaciones y riego de fertilizantes a través de drones guiados.(D7, A5)
A2-Inflación de la tasa del dólar.	Brindar facilidades de pago a los clientes con antigüedad en la empresa. (F10, A5)	Realizar investigaciones y encuestas vía telefónicas a los clientes para conocer la opinión del servicio brindado por la empresa. (D10, A1)
A3-Uso de estrategias de marketing por parte de los competidores.	Concientizar a los agricultores sobre el uso responsable de pesticidas en las plantaciones, para la protección de las	Manejar descuentos con los suplidores a través de compras en grandes volúmenes. (D8, A2, A5)

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

	mismas y del medio ambiente. (F7, A9)	
A4-Presencia en el mercado de nuevas marcas de fertilizantes y pesticidas orgánicos.	Abastecer los almacenes con pesticidas efectivos contra la peste del mosaico dorado verificando que produzcan un impacto mínimo al medioambiente. (F1,A10)	Presentar al mercado las normas de protección y cuidado utilizadas por la empresa ante la pandemia del COVID-19. (D8, A3)
A5-Crisis económica provocada por la pandemia del COVID-19.	Diseñar nuevos plazos de entrega de para determinados fertilizantes y pesticidas. De forma que la empresa pueda cuidar los plazos con relación a los retrasos de la DGA. (F6, A8)	
A6-Cambios climáticos drásticos que afecten el desarrollo de los cultivos.		
A7-Nivel bajo de crecimiento del mercado.		
A8-Tardanzas en la entrega de insumos a los suplidores por temas aduanales como consecuencia del COVID-19.		
A9-Uso indiscriminado de agroquímicos por parte de los agricultores.		
A10-Aparición excesiva de la peste del mosaico dorado en los cultivos de habichuelas de San Juan de la Maguana.		

Fuente: Sustentantes (2020)

5.2.2.1-Estrategias Defensivas

Estrategias	Explicación
Diseñar un manual de políticas y procedimientos internos que le permita a la empresa establecer un orden de las funciones de los empleados de manera escrita. (D2,O7)	Será necesario que la empresa diseñe un manual de políticas y procedimientos para establecer un orden interno sobre cada puesto de los empleados, pues en la actualidad todos saben sus funciones por experiencia no por descripción.
Remodelar el área de recepción de clientes y <i>showroom</i> de manera que sea más espaciosa y confortable. (D4,O6)	Debido al pequeño espacio que se ha ido creando dentro de la recepción y <i>showroom</i> , es necesario que Fertisa habilite un espacio más grande para

	poder mostrar mejor sus productos y tener un área de recepción y espera más confortable.
Asignar a una persona encargada de llamar a los clientes una vez reciban la mercancía para preguntar su opinión del servicio. (D1, O3)	Debido a que la empresa nunca ha brindado seguimiento postventa, es necesario que inicie para mejorar su servicio al cliente y detectar cualquier falla en los procesos.
Modernizar los sistemas tecnológicos con la adquisición de un <i>software</i> personalizado de acuerdo a las necesidades específicas de los departamentos de la empresa. (D3, O3)	Es necesario que Fertisa SRL incluya más tecnología dentro de la empresa, en sus departamentos y para facilitar el desempeño de los empleados.

Fuente: Sustentantes (2020)

5.2.2.2-Estrategias Ofensivas

Estrategias	Explicación
Identificar nuevos fertilizantes y pesticidas orgánicos para incluir en el portafolio de productos. (F1, O1)	Es importante que la empresa realice reuniones con los suplidores actuales y con nuevos suplidores para expresar la importancia de comercializar fertilizantes y pesticidas orgánicos, de manera que puedan incluirlos en su portafolio.
Diseñar un canal de ventas online a través de una página web. (F5, O4)	Es de suma necesidad que la empresa contrate un <i>outsourcing</i> para el diseño de una página web, la cual posea todo su portafolio de productos y les permita a los clientes comprar sin tener que visitar las instalaciones.
Lograr la la certificación ISO9001 en servicio al cliente para garantizar al mercado calidad en cada producto y servicio de asesoría brindado. (F7, O7)	En varias ocasiones, en la empresa han deseado tener la Certificación ISO9001, sin embargo, no han iniciado los procesos. Por lo tanto, se considera necesario que los inicien en este año, pues la certificación le aportará gran valor a la empresa y a sus servicios.

Capacitar a los empleados en protección de plantaciones contra pestes extremas en climas cálidos, mediante certificaciones por Internet con universidades europeas. (F3, O9)	Es necesario que Fertisa SRL refresque los conocimientos de sus empleados y los renueve. Por lo tanto, los cursos por Internet sobre el control de pestes, son una excelente opción.
--	--

Fuente: Sustentantes (2020)

5.2.2.3-Estrategias de Supervivencia

Estrategias	Explicación
Brindar a los clientes el servicio de supervisión de plantaciones y riego de fertilizantes a través de drones guiados.(D7, A5)	Fertisa SRL necesita adquirir los drones dedicados al riego de semillas y fertilizantes, de manera que ofrezcan este servicio a sus clientes, lo cual les permitirá una ventaja increíble sobre sus competidores y un riego más rápido y efectivo de los productos.
Realizar investigaciones y encuestas vía telefónicas a los clientes para conocer la opinión del servicio brindado por la empresa. (D10, A1)	Debido a que la empresa no cuenta con un presupuesto extenso para marketing, se considera necesario que se realicen llamadas a todos los clientes actuales para realizar una pequeña encuesta de satisfacción, de modo que Fertisa pueda conocer sus ventajas y desventajas ante el mercado.
Manejar descuentos con los suplidores a través de compras en grandes volúmenes. (D8, A2, A5)	Debido al alza del dólar, los precios de muchos insumos y productos han incrementado. Por lo tanto, Fertisa SRL debe negociar el mismo precio o alzas mínimas a través de la compra de grandes volúmenes de productos. De manera que este beneficio pueda ser transferido a los clientes.
Presentar al mercado las normas de protección y cuidado utilizadas por la empresa ante la pandemia del COVID-19. (D8, A3)	Diseñar un esquema de las normas y cuidados que posee la empresa con relación a los fertilizantes y a las instalaciones como protección contra el COVID-19, de manera que los clientes se sientan seguros

	recibiendo la mercancía y comprando en las instalaciones de la empresa.
--	---

Fuente: Sustentantes (2020)

5.2.2.4-Estrategias de Reorientación

Estrategias	Explicación
Diseñar ofertas por volumen de compras en fertilizantes, de manera que se incentive a mayores compras a los clientes. (F4, A3)	Es necesario presentarle a los clientes ofertas por compras de grandes volúmenes, de manera que se garanticen ventas grandes y los clientes se sientan recompensados con su compra.
Brindar facilidades de pago a los clientes con antigüedad en la empresa. (F10, A5)	Los clientes que son fieles a la empresa y presentan un buen record de pago a crédito deberán ser beneficiados con facilidades de pago, como extensión del crédito o división de los pagos en dos cuotas, para ayudar con la crisis económica generada por el COVID-19 en los agricultores de San Juan de la Maguana.
Concientizar a los agricultores sobre el uso responsable de pesticidas en las plantaciones, para la protección de las mismas y del medio ambiente. (F7, A9)	Brindar charlas online y brochures a los agricultores sobre el uso responsable de los pesticidas en las plantaciones. Además, al momento de vender estos productos, brindar la asesoría correspondiente, de manera que se eviten malos usos.
Abastecer los almacenes con pesticidas efectivos contra la peste del mosaico dorado verificando que produzcan un impacto mínimo al medioambiente. (F1,A10)	Debido al incremento del mosaico dorado en las plantaciones de habichuelas en la región. Es necesario que la empresa sea proactiva y se abastezca de los pesticidas más efectivos para erradicar la peste y, con el tiempo necesario, que obtengan los que menos daño producen al medio ambiente, como manera de proteger el entorno.

Diseñar nuevos plazos de entrega de para determinados fertilizantes y pesticidas. De forma que la empresa pueda cuidar los plazos con relación a los retrasos de la DGA. (F6, A8)	Debido a los retrasos presentados por la Dirección General de Aduanas por la pandemia del COVID-19, Fertisa SRL ha tenido retrasos en la recepción de mercancías y, por lo tanto, en la entrega a clientes. Razón por la cual, es necesario que cuando un cliente solicite productos que no estén en almacén, se brinde un tiempo de compromiso mayor y se le expliquen las razones, de manera que no hayan malos entendidos ni disgustos en el tiempo de entrega.
---	--

Fuente: Sustentantes (2020)

5.3-Busqueda de Soluciones: Desarrollo de Propuestas

Debido a los análisis realizados al macro y micro entorno de Fertisa, es necesario realizar diferentes propuestas que se consideran importante para el desempeño más efectivo de la empresa, las cuales son:

Concepto de Idea 1: Diseño de una Página Web de Compras Online

Mercado Objetivo: Todos los clientes de Fertisa SRL con dominio de computadoras y aparatos tecnológicos, o con personal para realizar estas funciones.

Forma de Entrega: Se contratarán los servicios de una empresa externa para el diseño de la página web, la cual deberá evaluar el mercado de Fertisa SRL para realizar una plataforma innovadora y amigable con el usuario. Será necesario destacar en la página de inicio, la razón de ser de la empresa, así como apartados para los productos con sus precios, explicaciones de las necesidades que sule

cada producto y un carrito de compras donde el cliente pueda almacenar todos sus productos antes de realizar el pago.

En este caso, el pago podrá realizarse vía tarjeta de crédito o transferencia bancaria. Si es por tarjeta de crédito, el sistema asignará un período prudente de entrega. Sin embargo, si el pago se realiza por transferencia bancaria, el cliente deberá esperar un correo de confirmación de que la transferencia fue recibida y, en el mismo, la fecha de entrega de su producto. Pues es necesario la validación.

Oferta de Producto o Servicio: Se estarán ofertando todos los productos actuales de la empresa, así como los servicios de entrega a domicilio, agendar citas para asesorías de cultivo y protección de plantaciones e informaciones para proteger las plantaciones y lograr cultivos saludables.

Forma de Producción: Se asignará a un empleado para que maneje la inclusión de productos y modificaciones de precios en la página. Así, como también para que de salida a los pedidos y valide con contabilidad los pagos de realizados antes de dar de alta a las órdenes. Se considera ideal a la oficial administrativa para esta tarea.

Modelo de Negocio: El negocio consiste en brindar a los clientes nuevas vías o canales alternos para realizar las compras de fertilizantes y pesticidas, de manera que no necesiten salir de sus oficinas o casas para realizar los pedidos, pues con la pandemia del COVID-19, la tendencia va orientada a la protección de las personas

y a evitar el desplazamiento de las mismas, de manera que las plataformas de ayuda digital son la opción más acertada.

Concepto de Idea 2: Creación de un Organigrama y Descripción de Puestos

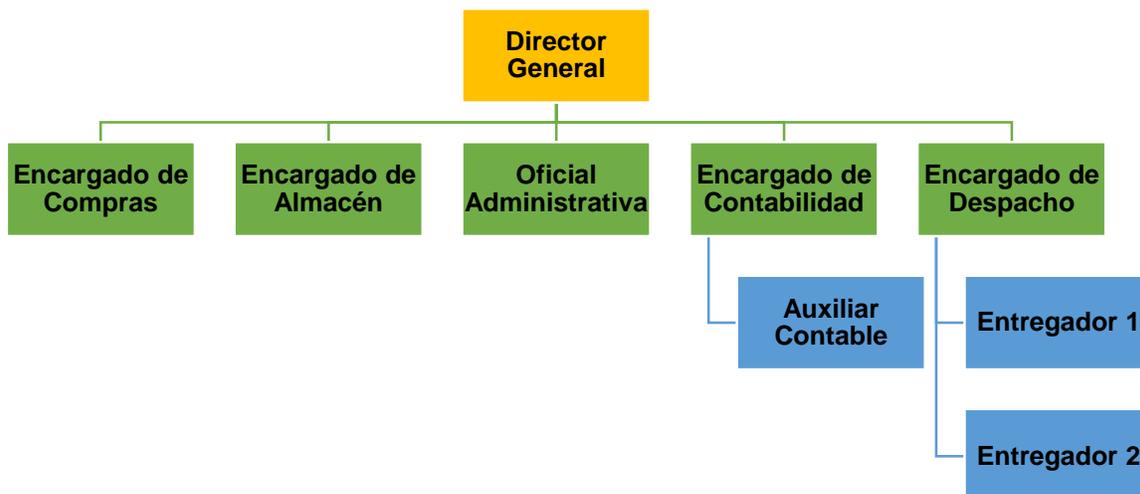
Mercado Objetivo: Todos los empleados de Fertisa SRL, desde el mando más pequeño hasta el superior.

Forma de Entrega: Debido a que Fertisa SRL no cuenta con un organigrama ni una descripción de puestos detallada, se considera necesario presentar a la empresa mejoras en esta parte. Es importante destacar que el organigrama se trabaja en base a los empleados actuales de la empresa, debido a que no es posible contratar nuevo personal por el momento, por la situación con la pandemia del COVID-19 y, de hecho, la empresa se ha manejado perfectamente con los empleados actuales, sin necesidad de nuevos.

Además, de acuerdo a las funciones actuales de cada empleado, se analizan las necesidades expresadas por el propietario y se presenta una descripción de puesto puntual en cada caso.

Oferta de Producto o Servicio:

Organigrama



Fuente: Sustentantes (2020).

Descripción de Puestos

PERFIL DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	DIRECTOR GENERAL
Jefe Inmediato:	N/A
FUNCIÓN GENERAL	
Dirigir todos los activos de la empresa, velar por el correcto funcionamiento de la misma y supervisar el desempeño de los empleados.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Planear el presupuesto de ventas de la empresa.	
2. Determinar el tamaño y la estructura del mercado.	
3. Realizar las funciones de Recursos Humanos.	
4. Diseñar estrategias de mercado.	
5. Negociar directamente con los suplidores.	
6. Buscar nuevas estrategias de ventas.	
7. Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades.	
8. Dar capacitación a los empleados.	

Fuente: Sustentantes (2020)

PERFIL DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	ENCARGADO DE COMPRAS
Jefe Inmediato:	DIRECTOR GENERAL
FUNCIÓN GENERAL	
Manejar las relaciones con los suplidores y lograr precios competitivos por volumen de compras.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Desarrollar buenas relaciones con los suplidores.	
2. Evaluar la calidad de los productos.	
3. Obtener precios competitivos por volumen de compras.	
4. Negociar los tiempos de entrega de la mercancía.	
5. Negociar el crédito por cada factura emitida.	
6. Verificar las entregas de producto en tienda.	

Fuente: Sustentantes (2020)

PERFIL DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	ENCARGADO DE ALMACÉN
Jefe Inmediato:	DIRECTOR GENERAL
FUNCIÓN GENERAL	
Tener en orden toda la mercancía de la empresa y llevar el inventario.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Organizar el almacén.	
2. Llevar el inventario actualizado.	
3. Verificar la calidad de los productos.	
4. Revisar las facturas y entregar a despacho.	

Fuente: Sustentantes (2020)

PERFIL DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	OFICIAL ADMINISTRATIVA
Jefe Inmediato:	DIRECTOR GENERAL
FUNCIÓN GENERAL	
Manejar toda la parte administrativa de la empresa en función de los clientes.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Tomar llamadas.	
2. Recibir pedidos de mercancía.	
3. Realizar encuestas a los clientes vía telefónica.	
4. Tomar los pedidos vía página web.	
5. Brindar datos actualizados al director general.	

Fuente: Sustentantes (2020)

PERFIL DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	ENCARGADO DE CONTABILIDAD
Jefe Inmediato:	DIRECTOR GENERAL
FUNCIÓN GENERAL	
Llevar todas las actividades contables de la empresa y presentar al Estado.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Diseñar los estados mensuales de ingresos y gastos.	
2. Preparar informes contables.	
3. Hacer los reportes contables en la DGII.	
4. Presentar estados financieros.	
5. Asignar responsabilidades al auxiliar contable.	

Fuente: Sustentantes (2020)

PERFIL DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	ENCARGADO DE DESPACHO
Jefe Inmediato:	DIRECTOR GENERAL
FUNCIÓN GENERAL	
Verificar el estado de los productos al momento de salir de las instalaciones de la empresa y mantener un orden en las entregas.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Evaluar las facturas con relación a los productos entregados por almacén.	
2. Establecer horarios de entrega.	
3. Coordinar a los entregadores por ruta.	
4. Asignar las rutas de entrega.	
5. Velar por el correcto manejo de los productos.	

Fuente: Sustentantes (2020)

PERFIL DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	AUXILIAR CONTABLE
Jefe Inmediato:	ENCARGADO DE CONTABILIDAD
FUNCIÓN GENERAL	
Asistir al encargado de contabilidad y realizar las labores contables diarias.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Realizas facturaciones.	
2. Llevar las cuentas por pagar y por cobrar.	
3. Llamar a los clientes para las cuentas por cobrar.	
4. Realizar pagos a suplidores.	
5. Conciliación bancaria.	

Fuente: Sustentantes (2020)

PERFIL DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	ENTREGADOR
Jefe Inmediato:	ENCARGADO DE DESPACHO
FUNCIÓN GENERAL	
Llevar la mercancía en condiciones óptimas al cliente.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Abastecer los camiones con las entregas diarias.	
2. Realizar la ruta de entregas.	
3. Dar los conduces a los clientes.	
4. Posicionar la mercancía en el almacén del cliente.	
5. Realizar las entregas en el tiempo prometido.	

Fuente: Sustentantes (2020)

Forma de Producción: Se le brinda a la empresa el organigrama y la descripción de puestos para que lo presenten a sus empleados de manera formal, detallándoles sus responsabilidades y funciones, de manera que, todo pueda fluir normalmente, pero con los lineamientos correspondientes.

Modelo de Negocio: Consiste el que la empresa inicie una reestructuración interna enfocada en orden y manuales adecuados, los cuales le permitirán conocer el perfil de los empleados al momento de contratarlos. Además, se aligera considerablemente la carga del director de la empresa, el cual puede ceder la potestad de contratar empleados a un subalterno que entienda y analice las descripciones de cada puesto.

Concepto de Idea 3: Remodelación del área de recepción de clientes, despacho de mercancías y showroom.

Mercado Objetivo: Todos los clientes que visitan asiduamente la empresa para realizar sus compras de manera presencial, así como los empleados que trabajan en el área correspondiente a remodelar.

Forma de Entrega: Fertisa SRL deberá contratar los servicios de un arquitecto, el cual deberá encargarse de rediseñar y reacomodar el área de recepción de clientes, despacho de mercancías y showroom de una manera acogedora y moderna. La misión de esto es brindar un mayor espacio a los clientes para que estén cómodos al momento de realizar las visitas a las instalaciones, así como brindar una presentación más atractiva de los productos, los cuales actualmente se encuentran en las góndolas almacenados, no exhibidos.

Oferta de Producto o Servicio: Es necesario el arquitecto modernice el área de recepción de clientes y despacho de mercancías, debido a que la misma es muy pequeña y en ocasiones los clientes no están cómodos, pues están muy pegados.

La solución a esto, es la ampliación de esa área, tomando 30mts² del área de contabilidad, la cual es bastante extensa. Por lo tanto, se reduciría el área de contabilidad con fines de lograr una ampliación en la recepción y despacho.

Además, el área debe ser diseñada de manera acogedora y atractiva para que los clientes se sientan cómodos al esperar por sus productos.

Con relación al *showroom*, este debe incentivar a los clientes a conocer todos los productos. Por lo tanto, será necesario que el arquitecto rediseñe el área de *showroom* de manera que se más atractiva, pues actualmente solo es un grupo de fundas en anaqueles y es necesario dar lucidez a los productos.

Además, las góndolas que posee la empresa en su área de *showroom* son antiguas y fueron hechas manualmente por los mismos empleados. Por lo tanto, se recomienda colocar góndolas adecuadas para los fertilizantes y pesticidas, las cuales sean más amplias, atractivas y permitan almacenar una mayor cantidad de producto. De acuerdo a investigaciones, estas góndolas se pueden adquirir en Almacenes Unidos, son vistosas y fáciles de trasladar. En este caso, se recomienda que la gestión de compra y montura sea realizada por los mismos empleados de la empresa.

Por lo tanto, las góndolas que se proponen comprar, serán de gran ayuda para esta parte, pero será necesario brindar un espacio a cada producto y poner carteles explicando los usos y ventajas de los mismos. De esta manera, los clientes al visitar la empresa, podrán ver todos los productos y se despertaran necesidades que no estaban latentes, lo cual generará nuevas compras.

Forma de Producción: Se considera ideal realizar estas remodelaciones durante el resto del año 2020 debido a que los clientes están visitando las instalaciones de manera regulada y es más fácil realizar los trabajos de construcción por etapas, sin obstruir el servicio al cliente, Además, los empleados no se verán afectados, pues

la parte administrativa trabaja mayormente desde sus hogares. Por ende, es el momento menos invasivo para clientes y empleados

Modelo de Negocio: Se basa en brindarle a la empresa innovación y una mejor imagen ante los clientes actuales y el mercado. El modelo de negocio se enfoca en refrescar el nombre de Fertisa SRL y lograr que la empresa se mantenga competitiva en cuanto a imagen y presentación se refiere

Concepto de Idea 4: Diseño de Políticas y Procedimientos

Mercado Objetivo: Todos los empleados de Fertisa SRL.

Forma de Entrega: Se presenta a Fertisa SRL un prospecto de las políticas y procedimientos que deben incluir en su manual de acuerdo a las observaciones realizadas en las visitas y la información obtenida por entrevistas al Director General.

Oferta de Producto o Servicio:

Políticas de Recursos Humanos

- Brindar un excelente servicio al cliente.
- Vestir de manera adecuada.
- Ayudar a los compañeros en lo que sea necesario.
- No llegar a la oficina en mal estado o con aliento a alcohol.

- No realizar negocios con los clientes fuera de las instalaciones o fuera del código laboral.

Políticas de Ética

- No difundir información de la empresa.
- Manejar respeto con los compañeros.
- Manejar un lenguaje adecuado en la empresa y con los clientes.
- Respetar a los compañeros.

Políticas Disciplinarias

- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- En caso de ausencia, explicar las razones y presentar certificado médico en caso de ausencias prolongadas.
- Evitar tardanzas en el horario de entrada al trabajo.
- No abusar del horario y tiempo de comida.

Políticas de Ventas

- Atender siempre a los clientes con trato agradable.
- Ofrecer asesoría en casos específicos.
- Brindar precios asequibles a los clientes.
- Ofrecer condiciones de crédito en caso de que sea necesario.
- Asegurar la entrega a tiempo de los pedidos.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.

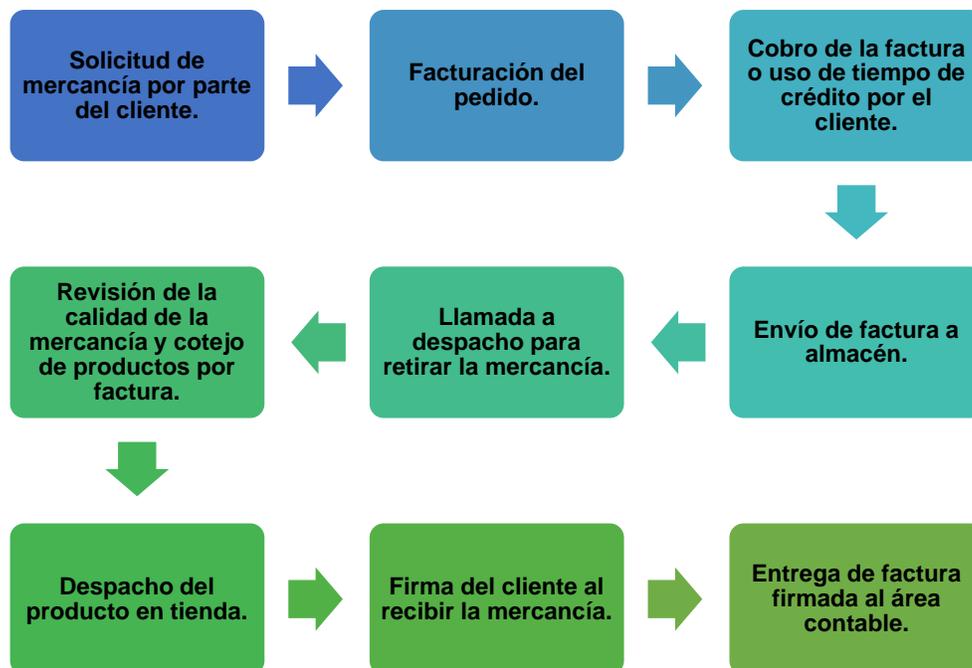
- Brindar respeto a todos los clientes de la empresa.

Políticas de Cobro

- Establecer un tiempo de pago de las facturas de acuerdo al tipo de cliente.
- Coordinar los pagos en las fechas establecidas.
- Llamar a los clientes para recordar los pagos de facturas próximas a vencer.
- Enviar estados de cuentas a los clientes con las facturas vencidas.
- Gestionar los pagos en el tiempo convenido entre las partes.

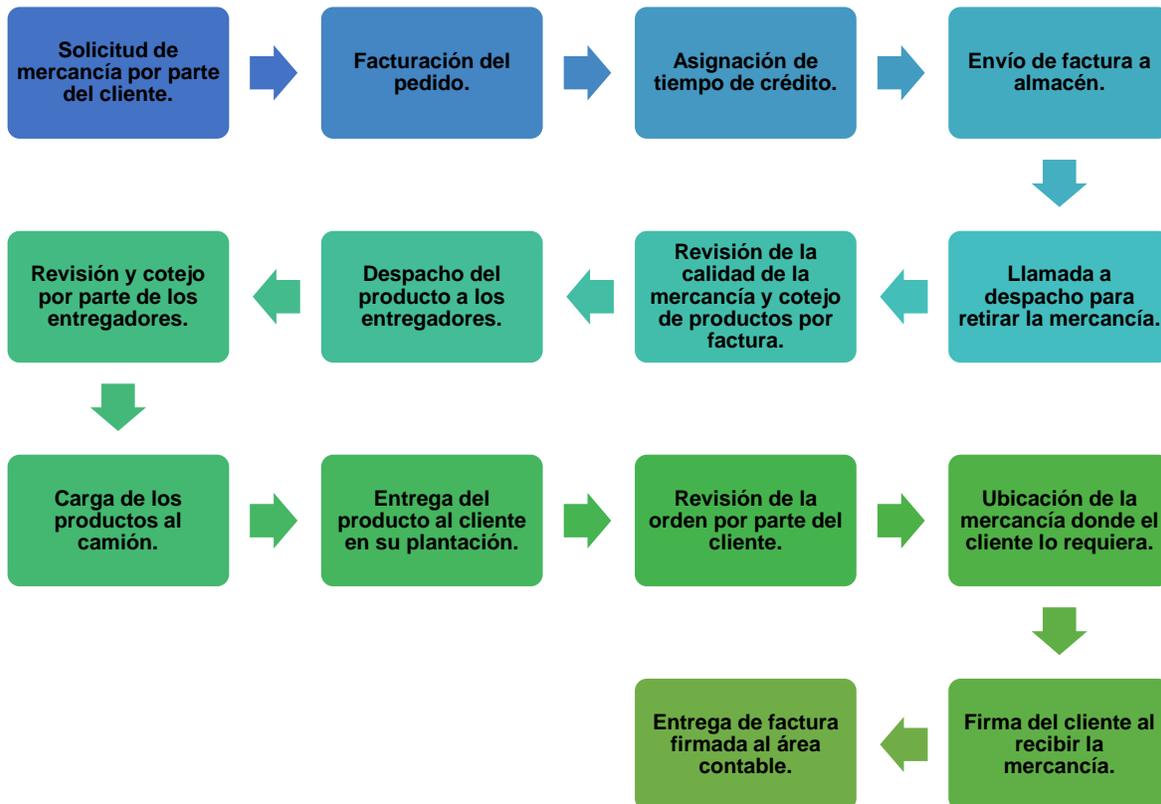
Procedimientos

Pedido de Productos en Tienda



Fuente: Sustentantes (2020).

Pedido de Productos con Entrega



Fuente: Sustentantes (2020).

Forma de Producción: Se entiende prudente ingresar inmediatamente las políticas y procedimientos presentados dentro del manual de la empresa, así mismo como enviarlo a todos los empleados vía correo electrónico y entregarlo físicamente a los que trabajan de manera presencial, para conocer el feedback de los propuesto.

Modelo de Negocio: Este modelo de negocio busca que la empresa se regule y se mantenga más organizada, pues, independientemente sea una empresa familiar, es necesario que cumpla con lineamientos básicos para establecer orden, lo cual ha

logrado hasta el momento, pero sin parámetros escritos para un mejor seguimiento, lo cual cambiara de manera positiva con la presentación de las políticas y procedimientos a los empleados.

5.4-Retroalimentación de la Empresa

Se sostuvo una reunión por video llamada con el propietario de la empresa para presentarle la propuesta principal sobre el diseño de una página web para compras online y pequeñas recomendaciones sobre la creación de un organigrama y descripción de puestos y una remodelación en determinadas áreas de la empresa.

De acuerdo a comentarios del propietario, la propuesta de página web es muy acertada para la empresa, pues permitirá que los clientes visualicen los productos sin tener que trasladarse y eso genera innovación para Fertisa SRL. En este caso, sugirió que cada producto presente una descripción detallada de sus funciones y beneficios, de manera que los usuarios no necesiten ayuda de una persona para seleccionar el fertilizante que más se adapte a sus necesidades.

Además, desean que la página permita al usuario ver videos de plantaciones tratadas con los fertilizantes y con los pesticidas. De manera que, puedan ver un antes y un después de las plantaciones, lo cual motivaría en gran manera al cliente y serviría de impulso para las compras.

El propietario solicitó que el inicio de la página brinde imágenes sobre plantaciones sanas y explique en breves palabras la importancia de cuidar los cultivos y el compromiso de Fertisa con el mercado.

En otro tenor, sobre la propuesta de organigrama y descripción de puestos, todos los comentarios fueron positivos. Debido a que actualmente la empresa no cuenta con esto y considera muy importante añadirlo para tener una plataforma más clara de las posiciones de los empleados en la empresa. En esta parte, el propietario mencionó necesario incorporar a la descripción de puestos los conocimientos que debe tener cada persona para ser apta de trabajar en determinada posición.

Con respecto a la recomendación de remodelación de algunas áreas, el propietario está de acuerdo en la propuesta y en el formato de la misma. Sin embargo, debido a la situación con el COVID-19 expresa que esto deberá realizarse a partir del año próximo.

En base a las políticas y procedimientos presentados, el propietario considera que es importante, pues muchas políticas se llevan a cabo diariamente, pero no estaban escritas en papel, de manera que esto le permite un mejor seguimiento y mayor aceptación de los empleados a las mismas.

Video llamada Realizada



5.5-Validación con el Cliente

Para validar las propuestas realizadas a la empresa con los clientes, se realizaron llamadas a varios clientes explicándoles las novedades de manera que dieron sus puntos de vistas.

Con respecto a la página digital para realizar compras, consideraron que es una propuesta sumamente atractiva y que brindará a la empresa modernidad en el área

digital, así como una gran comodidad a todos los clientes que no deseen desplazarse de sus casas u oficinas. Ahora bien, dos clientes destacaron que es necesario que la página tenga soporte en línea para responder a cualquier duda o inconveniente que tengan para la compra de un determinado producto. Además, explican que el soporte puede ser en horario laborable y cualquier duda fuera de este horario, puede ser respondida el día siguiente.

Por otra parte, también sugirieron agregar preguntas y respuestas frecuentes en un apartado. De manera que, en caso de tener dudas generales, las mismas puedan ser respondidas visitando esta parte de la página web.

Con relación a la remodelación de la empresa en el área de servicio al cliente y despacho, así como el showroom, consideran que es una de las mejores inversiones que realizaría Fertisa, debido a que ayudaría que estén más cómodos y se renovarían la imagen de la empresa de una manera más moderna y atractiva.

Ahora bien, los clientes consultados consideran que es necesario que la empresa dote el área de servicio al cliente y despacho de todas las herramientas necesarias para proteger la salud de los visitantes, es decir, desinfectante de manos, uso obligatorio de mascarillas y una alfombra sanitizante para evitar que ingrese el virus mediante la suela de los zapatos.

Capítulo 6: Cuadro de Mando Integral

6-Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral fue presentado por Kaplan y Norton en el 1992 presentando factores que ayudan a las empresas a ser más efectivas y proactivas en corto, mediano y largo plazo. El principal valor del Cuadro de Mando Integral es que ayuda a las empresas a lograr sus objetivos a través de las estrategias correctas. (Mendez, 2017)

6.1-Objetivos Perspectiva Financiera

1. Incrementar los ingresos de Fertisa SRL.
2. Mejorar la rentabilidad de Fertisa SRL.
3. Aumentar la productividad de Fertisa SRL.
4. Incrementar las ventas de Fertisa SRL.

6.2-Objetivos Perspectiva del Cliente

1. Innovar los productos de Fertisa SRL.
2. Lograr la satisfacción de los clientes.
3. Aumentar la cartera de clientes de Fertisa SRL.
4. Lograr relaciones a largo plazo con los clientes.

6.3-Objetivos Perspectiva de Procesos

1. Programar ventas a través de una plataforma online.
2. Entregar los productos en el tiempo de compromiso establecido.

3. Desarrollo de un sistema más efectivo para el manejo interno.
4. Motivar la comunicación por medios alternos.

6.4-Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

1. Capacitar a los empleados de Fertisa SRL.
2. Mantener a los empleados motivados.
3. Supervisar el desempeño de los empleados.
4. Mejorar la productividad del personal.

6.5-La Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral

Es necesario medir cada uno de los objetivos e base a indicadores, por lo tanto, se presentará un detalle de los indicadores a utilizar por cada uno de los objetivos de las perspectivas.

6.5.1-Perspectiva Financiera

O1: Incrementar los ingresos de Fertisa SRL.

- Indicador: Utilidad Bruta de la Empresa
- Explicación: Restar los ingresos por ventas y el costo de venta, para conocer la utilidad antes del impuesto.
- Período: Bimensual
- Meta: 5%

O2: Mejorar la rentabilidad de Fertisa SRL.

- Indicador: Rentabilidad Financiera (ROE)
- Explicación: Dividir la utilidad neta entre el capital contable.
- Período: Anual
- Meta: 10%

O3: Aumentar la productividad de Fertisa SRL.

- Indicador: Reducción de costos.
- Explicación: Conocer el % de costos de la empresa y dividirlo entre las ventas de la misma, de manera que se pueda ir conociendo la reducción.
- Periodo: Bimensual
- Meta: 3% de reducción.

O4: Incrementar las ventas de Fertisa SRL.

- Indicador: Índice de crecimiento de las ventas.
- Explicación: Restar las ventas del mes actual a las ventas del mes anterior.
- Periodo: Trimestral
- Meta: 2%

6.5.2-Perspectiva del Cliente

O1: Innovar los productos de Fertisa SRL.

- Indicador: Índice de aceptación de las propuestas por parte del mercado.

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, periodo Mayo-Agosto 2020.”

- Explicación: Cantidad de *feedbacks* positivos / Número de Innovaciones de la empresa.
- Período: Trimestral
- Meta: 1 propuesta.

O2: Lograr la satisfacción de los clientes.

- Indicador: Índice de satisfacción del cliente.
- Explicación: Dividir el porcentaje de quejas y reclamaciones entre las respuestas positivas de los clientes y las entregas en el tiempo prometido.
- Período: Anual
- Meta: 85% de satisfacción.

O3: Aumentar la cartera de clientes de Fertisa SRL.

- Indicador: Cantidad de Clientes Nuevos.
- Explicación: Dividir la cantidad de clientes actuales de la empresa del mes actual entre la cantidad de clientes del mes anterior.
- Período: Trimestral
- Meta: 5%

O4: Lograr relaciones a largo plazo con los clientes.

- Indicador: Cantidad de Clientes Fieles a la Empresa.
- Explicación: Identificar las veces que un cliente compra productos en la empresa.

- Período: Trimestral
- Meta: 15%

6.5.3-Perspectiva de Procesos

O1: Programar ventas a través de una plataforma online.

- Indicador: Cantidad de Visitas y Compras en la Página.
- Explicación: Verificar las métricas de visitas a la página web y las compras realizadas.
- Período: Trimestral
- Meta: 10%

O2: Entregar los productos en el tiempo de compromiso establecido.

- Indicador: Tiempo de entrega de los productos.
- Explicación: Calcular el tiempo de entrega de los fertilizantes de acuerdo a la distancia y necesidad de cada cliente.
- Período: Anual
- Meta: 85%

O3: Desarrollo de un sistema más efectivo para el manejo interno.

- Indicador: Familiaridad de los empleados con el sistema operativo nuevo.
- Explicación: Se diseñará un sistema operativo más efectivo y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa de manera integral.

- Período: Semestral
- Meta: 100% de familiaridad con el sistema.

O4: Motivar la comunicación por medios alternos.

- Indicador: Métricas de Clicks en los anuncios de la empresa en redes sociales y visitas a la página online.
- Explicación: Diseñar anuncios atractivos que inciten a los clientes a visitar la página de la empresa y sus redes sociales.
- Período: Mensual
- Meta: 1 anuncio x mes.

6.5.4-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

O1: Capacitar a los empleados de Fertisa SRL.

- Indicador: Índice de capacitación de los colaboradores.
- Explicación: Conocer los nuevos conocimientos del personal luego de las capacitaciones.
- Período: Semestral
- Meta: 50%

O2: Mantener a los empleados motivados.

- Indicador: Índice de motivación de los empleados.

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, periodo Mayo-Agosto 2020.”

- Explicación: Realizar encuestas a los empleados para conocer su nivel de satisfacción y motivación en la empresa.
- Período: Anual
- Meta: 85%

O3: Supervisar el desempeño de los empleados en las entregas a domicilio.

- Indicador: Índice de comentarios positivos sobre las entregas.
- Explicación: Realizar llamadas una vez entregados los productos para conocer el grado de satisfacción de los clientes con el servicio. Es posible restar los comentarios positivos a los negativos y dividirlos entre el total de entregas mensualmente.
- Período: Anual
- Meta: 85%

O4: Mejorar la productividad del personal.

- Indicador: Ventas por empleado por mes.
- Explicación: Conocer la cantidad de productos vendido por cada uno de los empleados durante cada mes.
- Período: Mensual.
- Meta: 5%

6.6-Metas, Acciones y Proyectos

Objetivos Perspectiva Financiera	Acciones	Proyectos
Incrementar los ingresos de Fertisa SRL.	Informar a los clientes sobre las ofertas y descuentos.	Diseñar estrategias de marketing atractivas.
Mejorar la rentabilidad de Fertisa SRL.	Lograr que la empresa tenga una imagen positiva ante el mercado.	Negociar mejoras en los precios por volumen de compra e intercambio.
Aumentar la productividad de Fertisa SRL.	Evaluar los costos de la empresa.	Realizar un manual de reducción de costos.
Incrementar las ventas de Fertisa SRL.	Analizar la rotación de productos por cliente.	Colocar anuncios en redes sociales y páginas de Internet frecuentadas por el target de la empresa.
Objetivos Perspectiva Cliente	Acciones	Proyectos
Innovar los productos de Fertisa SRL.	Ampliar la cartera de fertilizantes y pesticidas de Fertisa SRL.	Adquirir drones para supervisión de plantaciones y riego de las mismas.
Lograr la satisfacción de los clientes.	Sobresalir por la puntualidad en entrega.	Realizar encuestas de satisfacción.
Aumentar la cartera de clientes de Fertisa SRL.	Incrementar el portafolio de fertilizantes y pesticidas orgánicos.	Realizar visitas de presentación a los hacendados potenciales de la región.
Lograr relaciones a largo plazo con los clientes.	Brindar un servicio excepcional y mantener una relación cara a cara con los clientes.	Realizar investigaciones de mercado a los clientes que compran asiduamente en Fertisa SRL.
Objetivos Perspectiva Procesos	Acciones	Proyectos
Programar venta a través de una plataforma online.	Seleccionar un diseño de página web amigable con el cliente.	Contratar una agencia para el diseño de la página web.
Entregar los productos en el tiempo de compromiso establecido.	Supervisar las rutas de entrega y los tiempos.	Diseñar rutas de entrega para cada camión.
Desarrollo de un sistema más efectivo para el manejo interno.	Analizar las necesidades de programación que tiene Fertisa.	Contratar una empresa programadora.
Motivar la comunicación por medios alternos.	Lograr la venta de productos por medios digitales.	Pagar publicidad en Instagram y Facebook para presentar las novedades de Fertisa SRL.

Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Acciones	Proyectos
Capacitar a los empleados de Fertisa SRL.	Evaluar constantemente cursos y talleres.	Adquirir cursos en línea con titulación extranjera para los empleados.
Mantener a los empleados motivados.	Premiar a los empleados.	Realizar un presupuesto para premios.
Supervisar el desempeño de los empleados.	Velar por el correcto desempeño de los empleados.	Realizar informes sobre el desempeño de los empleados.
Mejorar la productividad del personal	Incrementar la participación de los empleados en la venta de fertilizantes.	Establecer un presupuesto para los premios mensuales.

Fuente: Sustentantes (2020).

6.7-Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Fertisa SRL se basa en brindar al mercado asesoría personalizada para sus cultivos, la empresa no solo se enfoca en comercializar pesticidas y fertilizantes, sino que también identifica las necesidades específicas de cada cliente para sugerir el producto que más se adapte al tipo de plantación.

Además, Fertisa SRL cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector y es una empresa reconocida por toda la región, lo cual le brinda una solidez en el mercado.

La propuesta de valor de Fertisa SRL se basa en brindar un seguimiento paso a paso al cliente y asesorarlo para que adquiera los productos específicos para sus necesidades.

6.8-Estrategia Competitiva

Dentro del Cuadro de Mando Integral y tomando en cuenta las estrategias de Michael Porter, se pretende brindarle a Fertisa una estrategia de diferenciación, la cual, se enfocará en demostrar que es la empresa que brinda mayor facilidad a sus clientes para el pedido y entrega a tiempo de mercancía, lo cual es muy importante con la situación a la que ha llevado la actual pandemia del COVID-19.

6.9-Estrategia por Perspectiva

Dentro de la construcción del Cuadro de Mando Integral es importante presentar las estrategias de cada uno de los objetivos de cada perspectiva.

6.9.1-Objetivos Perspectiva Financiera

O1: Incrementar los ingresos de Fertisa SRL.

- Estrategia: Informar a los clientes sobre las ofertas y descuentos. Será necesario que Fertisa informe a los clientes sobre sus ofertas y descuentos vía correo electrónico, redes sociales, pop ups en la plataforma digital y con llamadas, de manera que sea más efectivo el proceso.
- Plan de Acción: Diseñar ofertas por temporada y descuentos por volumen de compras. Es necesario presentar ofertas a los clientes de manera que se motiven a comprar mayores cantidades de los productos en determinadas temporadas, especialmente en verano, que es donde más se utiliza este tipo de producto. Además, los descuentos por volumen, deberán estar siempre

disponibles de manera que los clientes que compran en gran volumen, lo sigan haciendo para asegurar un ahorro.

O2: Mejorar la rentabilidad de Fertisa SRL.

- Estrategia: Lograr alianzas estratégicas con los principales proveedores. Es importante que Fertisa estreche aún más las relaciones con sus proveedores, de manera que pueda lograr mejores precios que en la actualidad, ofreciéndole a los suplidores publicidad en la página digital y en el showroom, de buena fe.
- Plan de Acción: Negociar mejoras en los precios por volumen de compra e intercambio. Es de gran importancia presentarle a los suplidores beneficios importantes por realizar la alianza, dentro de estos, publicidad gratuita dirigida al *target* específico de fertilizantes y pesticidas.

O3: Aumentar la productividad de Fertisa SRL.

- Estrategia: Minimizar los costos de Fertisa SRL. Es necesario realizar una evaluación de todos los costos en los que incurre la empresa para recortar aquellos que no son tan determinantes para el manejo de la empresa.
- Plan de Acción: Realizar un manual de reducción de costos. Se considera importante el diseño de un manual de reducción de costos, a través del cual se le explique a cada empleado la importancia de ahorrar luz en las áreas

que no están siendo utilizadas y el ahorro de combustible a través de una planificación programada de la ruta de entrega diariamente.

O4: Incrementar las ventas de Fertisa SRL.

- Estrategia: Lograr que los productos tengan mayor presencia en los medios digitales. Es importante para Fertisa SRL hacer uso de los medios digitales para dar a conocer sus productos, pues existen muchos pequeños agricultores que no visitan la empresa y no conocen su portafolio.
- Plan de Acción: Colocar anuncios en redes sociales y páginas de Internet frecuentadas por el target de la empresa. Diseñar anuncios atractivos para que sean colocados en Instagram, Facebook y páginas de Internet relacionadas con la agricultura.

6.9.2-Objetivos Perspectiva del Cliente

O1: Innovar los productos de Fertisa SRL.

- Estrategia: Presentar al mercado tecnología para facilitar el mantenimiento de las plantaciones. Dar a conocer a los agricultores las novedades en el manejo de tecnología en las plantaciones, lo cual ayuda a ahorrar tiempo, dinero y cantidad de empleados.
- Plan de Acción: Adquirir drones para supervisión de plantaciones y riego de las mismas. Identificar un proveedor autorizado de los drones especiales para

la supervisión de plantaciones y riego de los cultivos, para el caso de semillas, fertilizantes y abonos.

O2: Lograr la satisfacción de los clientes.

- Estrategia: Optimizar el servicio al cliente brindado. Es necesario que Fertisa sea más exigente en el servicio brindado a sus clientes. Actualmente la empresa ofrece un muy buen servicio, pero es necesario dar la milla extra para ser reconocida en el mercado.
- Plan de Acción: Realizar encuestas de satisfacción. De manera que se pueda identificar el efecto del servicio al cliente brindado y se puedan medir el nivel de satisfacción de los clientes.

O3: Aumentar la cartera de clientes de Fertisa SRL.

- Estrategia: Atraer nuevos clientes a Fertisa. Es necesario que la empresa identifique nichos de clientes que aún no identifican la necesidad de utilizar fertilizantes y pesticidas en sus plantaciones. En este caso, pueden ser personas independientes que plantan por hobby en sus hogares.
- Plan de Acción: Realizar visitas de presentación a los hacendados potenciales de la región. Es importante que se realicen visitas a los hacendados que no forman parte de la cartera de clientes de Fertisa, de manera que se le presenten las novedades y se logre captarlos hacia la empresa.

O4: Lograr relaciones a largo plazo con los clientes.

- Estrategia: Mantener una comunicación activa y presencia continua con los clientes actuales. Es necesario que la empresa conozca la opinión de los clientes al realizar sus compras o recibir sus pedidos, así como del servicio recibido por los empleados.
- Plan de Acción: Realizar investigaciones de mercado a los clientes que compran asiduamente en Fertisa SRL. Esto permitirá la que empresa conozca de primera mano en que debe mejorar para brindar un servicio de acuerdo a las expectativas de su mercado y que debe continuar haciendo de la misma manera.

6.9.3-Objetivos Perspectiva de Procesos

O1: Programar ventas a través de una plataforma online.

- Estrategia: Crear una página web atractiva y fácil de utilizar. Es necesario que la página web contenga toda la información relevante de los fertilizantes y pesticidas, así como los costos y la opción de llevar los productos a un carrito para poder pagar con tarjeta de crédito o comprobante de depósito o transferencia bancaria. Los comprobantes serán validados por una persona encargada antes de enviar las ordenes.
- Plan de Acción: Contratar una agencia para el diseño de la página web. Es necesario que Fertisa contrate una agencia especializada en este tipo de

plataformas, para lograr un diseño atractivo e innovador, lo cual le brindará un amplio nivel de diferenciamiento de sus competidores.

O2: Entregar los productos en el tiempo de compromiso establecido.

- Estrategia: Asignar tiempo de entrega por distancia y hora de pedido. Es imperativo verificar la ubicación del cliente y el horario en que realiza el pedido para poder asignar un rango de entrega. Adicional a esto, la empresa siempre deberá agregar una hora más al tiempo de entrega, en caso de que en algún momento pueda suceder cualquier tipo percance que pueda retrasar la entrega.
- Plan de Acción: Diseñar rutas de entrega para cada camión. Será necesario presentar rutas de entrega para cada camión de manera que todos los pedidos que estén en una línea, salgan en el mismo orden y puedan ser entregados más rápido.

O3: Desarrollo de un sistema más efectivo para el manejo interno.

- Estrategia: Redactar un informe de las necesidades contables y de inventario de Fertisa. La empresa deberá plasmar en papel todas las necesidades que necesita englobar en el sistema, tanto contables como de inventario y base de datos de clientes.
- Plan de Acción: Contratar una empresa programadora. Anteriormente el sistema utilizado por la empresa era diseñado por programadores

independientes, Sin embargo, se considera necesario pagar a una empresa especializada para que realice la tarea, pues los programadores independientes, muchas veces no responden a llamados para mejoras en el sistema.

O4: Motivar la comunicación por medios alternos.

- Estrategia: Dar a conocer las novedades de la empresa a través de redes sociales y página web. Es importante que Fertisa SRL presente a su mercado sus novedades a través de las redes sociales y de su página web.
- Plan de Acción: Pagar publicidad en Instagram y Facebook para presentar las novedades de Fertisa SRL. Es necesario que la empresa destine un pequeño presupuesto para publicidad en redes sociales.

6.9.4-Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

O1: Capacitar a los empleados de Fertisa SRL.

- Estrategia: Identificar universidades extranjeras calificadas en manejo de fertilizantes y pesticidas en plantaciones del Caribe. Es importante que los empleados estén capacitados en las últimas tendencias con relación a los fertilizantes y pesticidas, por lo tanto, se debe realizar una investigación profunda de las mejores universidades y su portafolio de talleres o cursos para la selección.

- Plan de Acción: Adquirir cursos en línea con titulación extranjera para los empleados. Realizar el pago de los cursos dos veces al año, de manera que no se afecten las finanzas de la empresa. Por lo tanto, cada seis meses se capacitará el 50% de los empleados, logrando una capacitación total en el primer año del plan.

O2: Mantener a los empleados motivados.

- Estrategia: Dar premios monetarios a los empleados. Debido a que los empleados son en su gran mayoría de escasos recursos, lo mejor es dar reconocimientos monetarios, pues los ayudará a estar más motivados con su labor.
- Plan de Acción: Realizar un presupuesto para premios. Será necesario verificar el monto que Fertisa está disponible a asignar para los premios a los empleados, los cuales serán obsequiados semestralmente.

O3: Supervisar el desempeño de los empleados.

- Estrategia: Asignar la supervisión a la Encargada Administrativa. Debido a que es la persona que mayor contacto tiene con los clientes, es la idónea para monitorear el servicio brindado a los mismos. Por lo tanto, podrá realizar llamadas luego de entregada la mercancía para evaluar la opinión del cliente sobre el servicio recibido.

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, periodo Mayo-Agosto 2020.”

- Plan de Acción: Realizar informes sobre el desempeño de los empleados. Será necesario presentar de manera escrita el detalle de como los empleados realizaron sus funciones de entrega y despacho mensualmente, de manera que cualquier irregularidad pueda ser corregida a tiempo.

O4: Mejorar la productividad del personal.

- Estrategia: Iniciar premiaciones por la productividad de los empleados. Esto se basará en establecer premios mensuales para el empleado que mayor venta de productos haya logrado durante el mes.
- Plan de Acción: Establecer un presupuesto para los premios mensuales. Estos premios serán en efectivo y, se les entregará a los empleados con mayores ventas un sobre con RD\$1,500.00 en efectivo para su disfrute.

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, periodo Mayo-Agosto 2020.”

6.10-Construcción del Cuadro de Mando Integral

A. CONSTRUCCIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
Objetivos, Indicadores y Metas										
Objetivos	Indicadores	Explicación del Indicador	Periodicidad	Metas	Responsables		FCE	Estrategias	Proyectos	
					Ejecución	Seguimiento				
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos de Fertisa SRL.	Utilidad Bruta	Restar los ingresos por ventas y el costo de venta, para conocer la utilidad antes del impuesto.	Bimensual	5%	Director General	Director General	Diseñar estrategias de marketing atractivas.	Informar a los clientes sobre las ofertas y descuentos.	Diseñar ofertas por temporada y descuentos por volumen de compras.
	Mejorar la rentabilidad de Fertisa SRL.	Rentabilidad Financiera (ROE)	Dividir la utilidad neta entre el capital contable.	Anual	10%	Director General	Director General	Lograr que la empresa tenga una imagen positiva ante el mercado.	Lograr alianzas estratégicas con los principales proveedores.	Negociar mejoras en los precios por volumen de compra e intercambio.
	Aumentar la productividad de Fertisa SRL.	Reducción de costos.	Conocer el % de costos de la empresa y dividirlo entre las ventas de la misma, de manera que se pueda ir conociendo la reducción.	Bimensual	3% de reducción.	Encargada de Contabilidad	Encargada de Contabilidad	Evaluar los costos de la empresa.	Minimizar los costos de Fertisa SRL.	Realizar un manual de reducción de costos.
	Incrementar las ventas de Fertisa SRL.	Índice de crecimiento de las ventas.	Restar las ventas del mes actual a las ventas del mes anterior.	Trimestral	2%	Director General	Director General	Analizar la rotación de productos por cliente.	Lograr que los productos tengan mayor presencia en los medios digitales.	Colocar anuncios en redes sociales y páginas de Internet frecuentadas por el target de la empresa.
PERSPECTIVA CLIENTES	Innovar los productos de Fertisa SRL.	Índice de aceptación de las propuestas por parte del mercado.	Cantidad de feedbacks positivos / Número de innovaciones de la empresa.	Trimestral	1 propuesta	Encargado de Compras	Encargado de Compras	Ampliar la cartera de fertilizantes y pesticidas de Fertisa SRL.	Presentar al mercado tecnología para facilitar el mantenimiento de las plantaciones.	Adquirir drones para supervisión de plantaciones y riego de las mismas.
	Lograr la satisfacción de los clientes.	Índice de satisfacción del cliente.	Dividir el porcentaje de quejas y reclamaciones entre las respuestas positivas de los clientes y las entregas en el tiempo prometido.	Anual	85% de satisfacción.	Director General	Director General	Sobresalir por la puntualidad en entrega.	Optimizar el servicio al cliente brindado.	Realizar encuestas de satisfacción.
	Aumentar la cartera de clientes de Fertisa SRL.	Cantidad de Clientes Nuevos.	Dividir la cantidad de clientes actuales de la empresa del mes actual entre la cantidad de clientes del mes anterior.	Trimestral	5%	Director General	Director General	Incrementar el portafolio de fertilizantes y pesticidas orgánicos.	Atraer nuevos clientes a Fertisa.	Realizar visitas de presentación a los hacendados potenciales de la región.
	Lograr relaciones a largo plazo con los clientes.	Cantidad de Clientes Fieles a la Empresa.	Identificar las veces que un cliente compra productos en la empresa.	Trimestral	15%	Director General	Director General	Brindar un servicio excepcional y mantener una relación cara a cara con los clientes.	Mantener una comunicación activa y presencia continua con los clientes actuales.	Realizar investigaciones de mercado a los clientes que compran asiduamente en Fertisa SRL.
PERSPECTIVA INTERNA	Programar ventas a través de una plataforma online.	Cantidad de Visitas y Compras en la Pagina.	Verificar las métricas de visitas a la página web y las compras realizadas.	Trimestral	10%	Director General	Director General	Seleccionar un diseño de página web amigable con el cliente.	Crear una página web atractiva y fácil de utilizar.	Contratar una agencia para el diseño de la página web.
	Entregar los productos en el tiempo de compromiso establecido.	Tiempo de entrega de los productos.	Calcular el tiempo de entrega de los fertilizantes de acuerdo a la distancia y necesidad de cada cliente.	Anual	85%	Encargado de Despacho	Encargado de Despacho	Supervisar las rutas de entrega y los tiempos.	Asignar tiempo de entrega por distancia y hora de pedido.	Diseñar rutas de entrega para cada camión.
	Desarrollo de un sistema más efectivo para el manejo interno.	Familiaridad de los empleados con el sistema operativo nuevo.	Se diseñará un sistema operativo más efectivo y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa de manera integral.	Semestral	100% de familiaridad con el sistema.	Encargada de Contabilidad	Auxiliar Contable	Analizar las necesidades de programación que tiene Fertisa.	Redactar un informe de las necesidades contables y de inventario de Fertisa.	Contratar una empresa programadora.
	Motivar la comunicación por medios alternos.	Métricas de Clicks en los anuncios de la empresa en redes sociales y visitas a la página online.	Diseñar anuncios atractivos que inciten a los clientes a visitar la página de la empresa y sus redes sociales.	Mensual	1 anuncio x mes.	Director General	Director General	Lograr la venta de productos por medios digitales.	Dar a conocer las novedades de la empresa a través de redes sociales y página web.	Pagar publicidad en Instagram y Facebook para presentar las novedades de Fertisa SRL.
PERSPECTIVA A&C	Capacitar constantemente a los empleados de Fertisa SRL.	Índice de capacitación de los colaboradores.	Conocer los nuevos conocimientos del personal luego de las capacitaciones.	Semestral	50%	Oficial Administrativa	Oficial Administrativa	Evaluar constantemente cursos y talleres.	Identificar universidades extranjeras calificadas en manejo de fertilizantes y pesticidas en plantaciones del Caribe.	Adquirir cursos en línea con titulación extranjera para los empleados.
	Mantener a los empleados motivados.	Índice de motivación de los empleados.	Realizar encuestas a los empleados para conocer su nivel de satisfacción y motivación en la empresa.	Anual	85%	Oficial Administrativa	Oficial Administrativa	Premiar a los empleados.	Dar premios monetarios a los empleados.	Realizar un presupuesto para premios.
	Supervisar el desempeño de los empleados.	Índice de comentarios positivos sobre las entregas.	Realizar llamadas una vez entregados los productos para conocer el grado de satisfacción de los clientes con el servicio.	Anual	85%	Oficial Administrativa	Oficial Administrativa	Velar por el correcto desempeño de los empleados.	Asignar la supervisión a la Encargada Administrativa.	Realizar informes sobre el desempeño de los empleados.
	Mejorar la productividad del personal	Ventas por empleado por mes.	Conocer la cantidad de productos vendido por cada uno de los empleados durante cada mes.	Mensual	5%	Oficial Administrativa	Oficial Administrativa	Incrementar la participación de los empleados en la venta de fertilizantes.	Iniciar premiaciones por la productividad de los empleados.	Establecer un presupuesto para los premios mensuales.

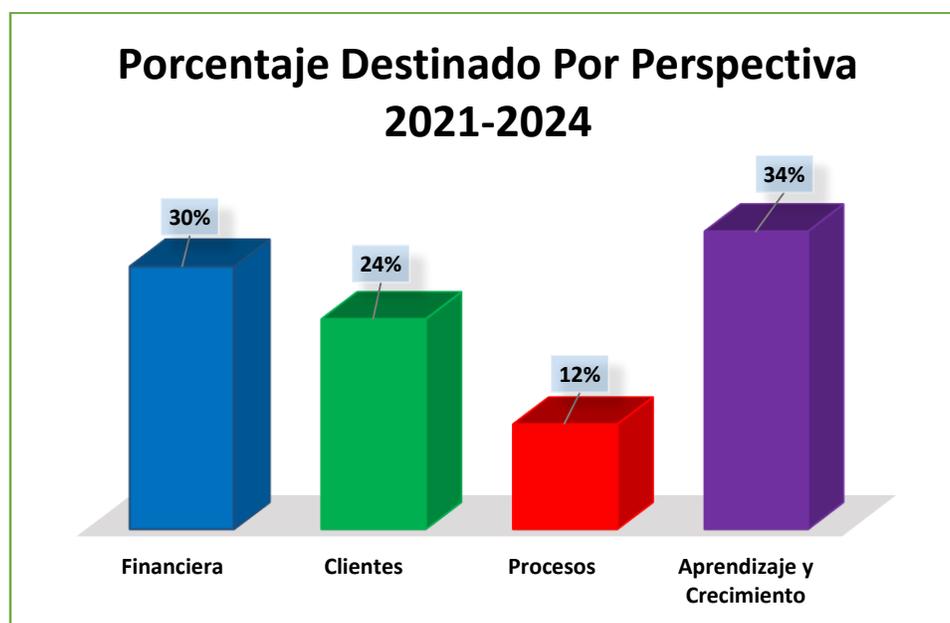
Capítulo 7: Alineación Estratégica

7-Alineación Estratégica

7.1-Presupuesto Vinculado al Plan de Respuesta

Presupuesto General por Perspectiva 2021-2024		
Perspectivas	Monto	%
Financiera	855,000.00	30
Clientes	690,000.00	24
Procesos	325,000.00	12
Aprendizaje y Crecimiento	952,000.00	34
Total	2,822,000.00	100%

Fuente: Sustentantes (2020).



Fuente: Sustentantes (2020).

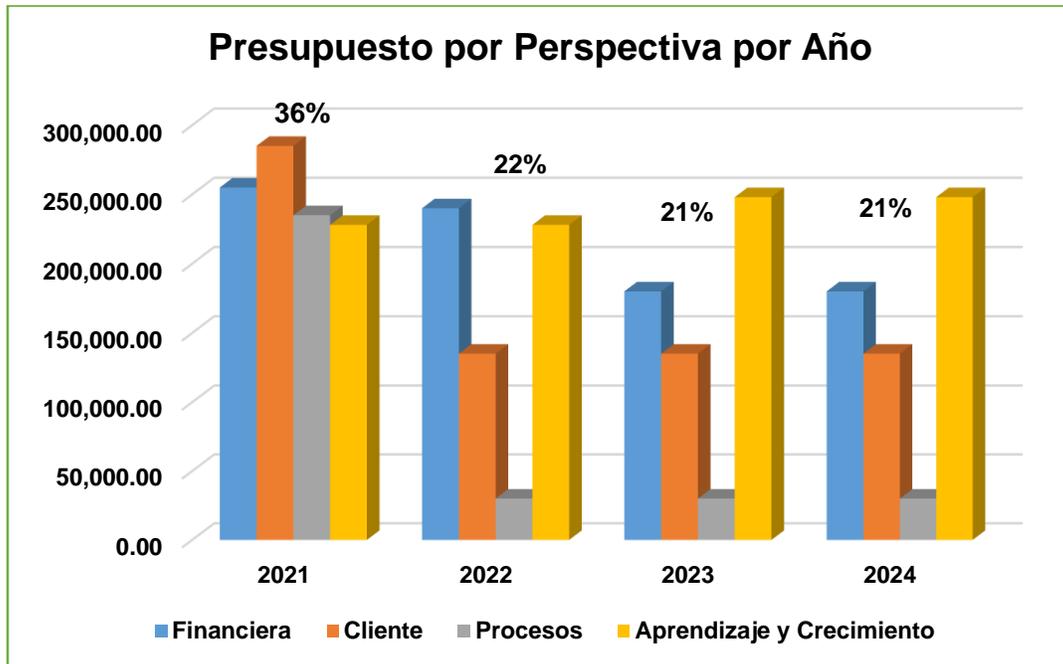
Se puede ver como para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se estima el 34% del presupuesto, para la financiera el 30% para los clientes el 24% y para los procesos el 12% del presupuesto general.

Presupuesto Detallado por Perspectivas por Año

Perspectivas	Años				Total
	2021	2022	2023	2024	
Financiera					
Incrementar los ingresos de Fertisa SRL.	180,000.00	180,000.00	120,000.00	120,000.00	600,000.00
Mejorar la rentabilidad de Fertisa SRL.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aumentar la productividad de Fertisa SRL.	15,000.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00
Incrementar las ventas de Fertisa SRL.	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	240,000.00
Total	255,000.00	240,000.00	180,000.00	180,000.00	855,000.00
Clientes					
Innovar los productos de Fertisa SRL.	250,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	550,000.00
Lograr la satisfacción de los clientes.	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	60,000.00
Aumentar la cartera de clientes de Fertisa SRL.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Lograr relaciones a largo plazo con los clientes.	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	80,000.00
Total	285,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	690,000.00
Procesos					
Programar ventas a través de una plataforma online.	130,000.00	0.00	0.00	0.00	130,000.00
Entregar los productos en el tiempo de compromiso establecido.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Desarrollo de un sistema más efectivo para el manejo interno.	75,000.00	0.00	0.00	0.00	75,000.00
Motivar la comunicación por medios alternos.	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	120,000.00
Total	235,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	325,000.00
Aprendizaje y Crecimiento					
Capacitar a los empleados de Fertisa SRL.	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	600,000.00
Mantener a los empleados motivados.	60,000.00	60,000.00	80,000.00	80,000.00	280,000.00
Supervisar el desempeño de los empleados.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mejorar la productividad del personal	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	72,000.00
Total	228,000.00	228,000.00	248,000.00	248,000.00	952,000.00
TOTAL GENERAL	1,003,000.00	633,000.00	593,000.00	593,000.00	2,822,000.00

Fuente: Sustentantes (2020).

NOTA: El retorno de la inversión de Fertisa SRL, se empezará a ver a partir del segundo año del plan, pues en el primer año las estrategias se pondrán marcha y, para el segundo año los costos se irán reduciendo gradualmente y se obtendrán mayores beneficios económicos gracias al trabajo realizado en el 2021.



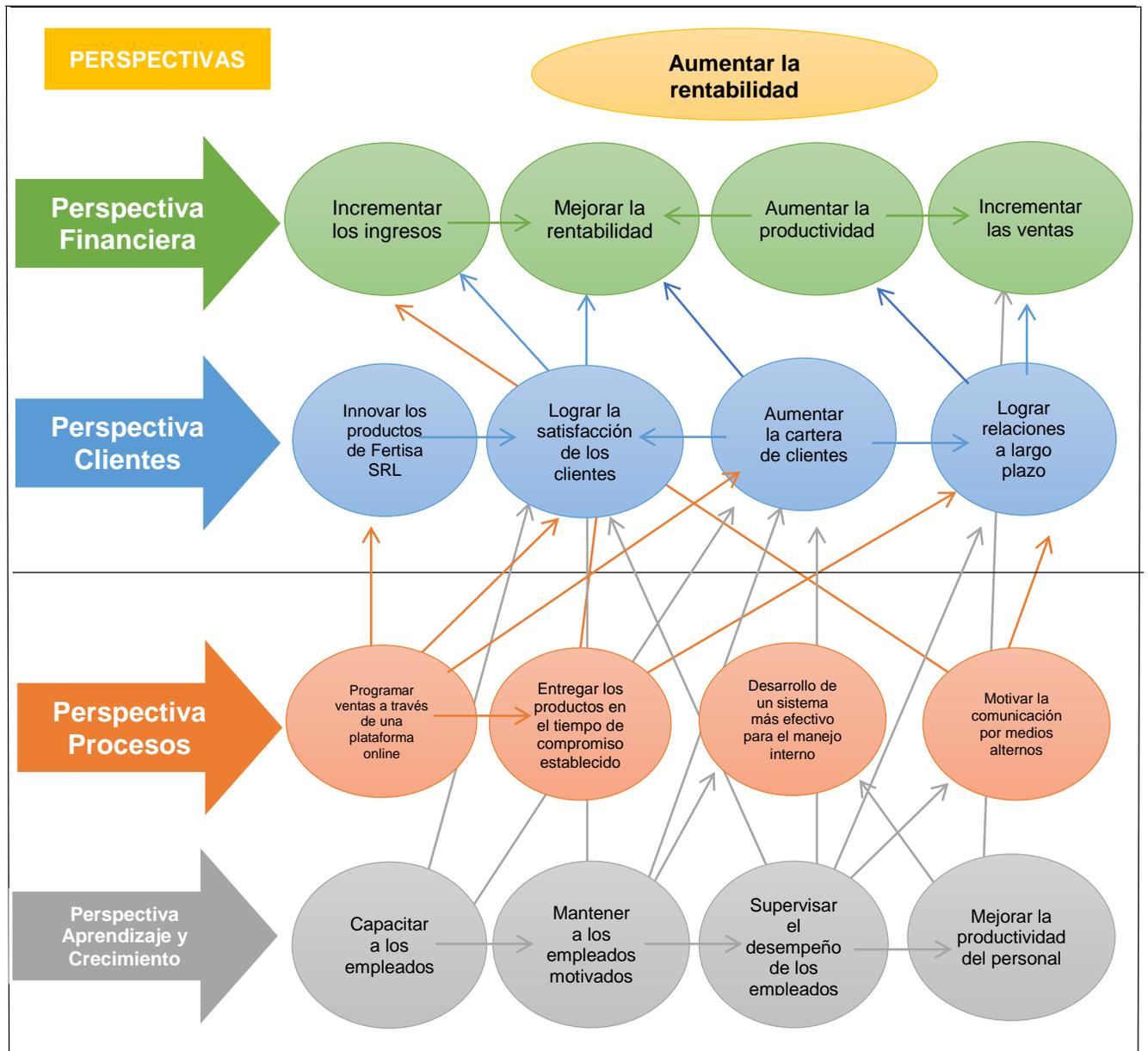
Se puede ver como la empresa destinará el 36% de su presupuesto en el 2021 debido a que es el primer año y se deben invertir más en los cambios, un 22% para el 2022, un 21% para el 2023 y otro 21% para el 2024.

7.2-Alineación de Personal

Objetivos	Responsable Ejecución	Responsable Seguimiento
Perspectiva Financiera		
Incrementar los ingresos de Fertisa SRL.	Director General	Director General
Mejorar la rentabilidad de Fertisa SRL.	Director General	Director General
Aumentar la productividad de Fertisa SRL.	Encargada de Contabilidad	Encargada de Contabilidad
Incrementar las ventas de Fertisa SRL.	Director General	Director General
Perspectiva Cliente		
Innovar los productos de Fertisa SRL.	Encargado de Compras	Encargado de Compras
Lograr la satisfacción de los clientes.	Director General	Director General
Aumentar la cartera de clientes de Fertisa SRL.	Director General	Director General
Lograr relaciones a largo plazo con los clientes.	Director General	Director General
Perspectiva Procesos		
Programar ventas a través de una plataforma online.	Director General	Director General
Entregar los productos en el tiempo de compromiso establecido.	Encargado de Despacho	Encargado de Despacho
Desarrollo de un sistema más efectivo para el manejo interno.	Encargada de Contabilidad	Encargada de Contabilidad
Motivar la comunicación por medios alternos.	Director General	Director General
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
Capacitar a los empleados de Fertisa SRL.	Oficial Administrativa	Oficial Administrativa
Mantener a los empleados motivados.	Oficial Administrativa	Oficial Administrativa
Supervisar el desempeño de los empleados.	Oficial Administrativa	Oficial Administrativa
Mejorar la productividad del personal.	Oficial Administrativa	Oficial Administrativa

Fuente: Sustentantes (2020).

7.3-Mapa Estratégico



Fuente: Sustentantes (2020).

Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones

8-Conclusiones y Recomendaciones

En este apartado se presentarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

8.1-Aspectos Concluyentes

Se desarrolló un plan de reorientación estratégica frente a la pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020 y, en base a esto, se establecieron objetivos específicos en el primer capítulo de la tesis, los cuales serán presentados con su respuesta a continuación.

La situación actual del sector agropecuario en San Juan de la Maguana con la pandemia del COVID-19 refleja que enfrenta varios retos, especialmente la expansión de su capacidad productiva y lograr crédito para pequeños y medianos productores, de los cuales un 85% no tiene título de propiedad de las tierras que trabaja, lo cual los hace solicitar financiamientos informales a altas tasas. Otro de los retos es la capacitación a nivel técnico de los productores, pues es necesario que se formen de una manera más profesional para lograr efficientizar los procesos. A nivel político, el sector se encuentra en un período de inestabilidad política, pues debido a la presencia de la pandemia ha sido necesario cambiar la fecha de las elecciones presidenciales y en base a la cancelación de las municipales se evidencia un gobierno titubeante ante situaciones de materia política y protección de los derechos de los ciudadanos al voto responsable. Con respecto a la perspectiva económica, presenta un comportamiento neutro en el primer trimestre

del año y ante la presencia del COVID-19, ahora bien, para el mes de marzo se presenta un impacto negativo de -9.4% por las medidas de protección para evitar la propagación del COVID-19, las cuales engloban el distanciamiento social, la suspensión de operaciones en actividades económicas no esenciales, cierre de las fronteras del país por aire, mar y tierra, toque de queda desde las 5:00 p.m. hasta las 6:00 a.m., limitaciones en el transporte público, entre otras medidas sanitarias. El sector agropecuario en los meses de Marzo-Junio 2020 se ha visto muy afectado a nivel económico, donde todas las empresas presentan bajas en sus ventas debido al “Gran Confinamiento” y, esto repercutirá en el crecimiento de la industria por varios años.

En base a la situación actual, también es necesario destacar que, a nivel tecnológico, el mercado agropecuario de San Juan de la Maguana posee estaciones meteorológicas en las fincas más destacadas. Las cuales indican el nivel de humedad del suelo para programar el uso adecuado del agua en los cultivos. Y, en cultivos específicos, se emplea la tecnología de riego presurizado, el cual brinda un nivel de eficiencia increíble, regulando de forma precisa el uso de agua y la cantidad que necesitan las plantaciones de cereales. Por su parte, a nivel ambiental San Juan de la Maguana posee una rica historia de suelos fértiles que le permiten tener zonas montañosas y gran cantidad de cultivos, por lo cual, el verdor prima en esta parte del país, lo cual brinda un pulmón al área suroeste de la República Dominicana. Actualmente se utilizan fertilizantes y pesticidas para proteger los

cultivos de pestes. Sin embargo, los mismos deben cumplir con estándares de calidad que garanticen la protección del medio ambiente.

Las estrategias aplicadas por los principales competidores de Fertisa SRL durante la pandemia del COVID-19 han sido inicialmente el cierre total de operaciones durante las primeras semanas de confinamiento, seguido por una apertura parcial para venta a través de servicio a domicilio o entrega desde el exterior del local, utilizar solo una parte de los empleados y turnarlos semanalmente, contactar a los clientes para ratificarles que están disponibles para la venta de productos, uso de estrategias para incrementar las ventas, entre otras estrategias que van surgiendo de acuerdo a las medidas dictadas por el Gobierno.

Con relación a las necesidades latentes del mercado agropecuario de San Juan de la Maguana con relación a la pandemia del COVID-19, las mismas son localizar empresas de venta de fertilizantes abiertas, necesidad de comprar productos de calidad, necesidad de recibir los productos en el tiempo de compromiso, valoración de la entrega a tiempo, mejoras en el precio de los productos, negociación de los plazos de crédito, necesidad imperativa de entregas a domicilio y rectificación de que las empresas sigan los protocolos de seguridad y protección ante la propagación del virus.

Las estrategias de mejora en el servicio al cliente para hacer frente a la pandemia del COVID-19 por parte de Fertisa serán divididas en cuatro estrategias. Las estrategias defensivas se basarán en diseñar un manual de políticas y

procedimientos internos que le permita a la empresa establecer un orden de las funciones de los empleados de manera escrita, remodelar el área de recepción de clientes y *showroom* de manera que sea más espaciosa y comfortable, asignar a una persona encargada de llamar a los clientes una vez reciban la mercancía para preguntar su opinión del servicio y modernizar los sistemas tecnológicos con la adquisición de un *software* personalizado de acuerdo a las necesidades específicas de los departamentos de la empresa. Por otro lado, las estrategias ofensivas van enfocadas en identificar nuevos fertilizantes y pesticidas orgánicos para incluir en el portafolio de productos, diseñar un canal de ventas online a través de una página web, lograr la certificación ISO9001 en servicio al cliente para garantizar al mercado calidad en cada producto y servicio de asesoría brindado y capacitar a los empleados en protección de plantaciones contra pestes extremas en climas cálidos, mediante certificaciones por Internet con universidades europeas. Con relación a las estrategias de supervivencia, se enfocan en brindar a los clientes el servicio de supervisión de plantaciones y riego de fertilizantes a través de drones guiados, realizar investigaciones y encuestas vía telefónicas a los clientes para conocer la opinión del servicio brindado por la empresa, manejo de descuentos con los proveedores a través de compras en grandes volúmenes y presentar al mercado las normas de protección y cuidado utilizadas por la empresa ante la pandemia del COVID-19. Y las estrategias de reorientación, se basan en el diseño de ofertas por volumen de compras en fertilizantes, de manera que se incentive a mayores compras a los clientes, brindar facilidades de pago a los clientes con antigüedad en la empresa, concientizar a los agricultores sobre el uso responsable de pesticidas

en las plantaciones, para la protección de las mismas y del medio ambiente, abastecer los almacenes con pesticidas efectivos contra la peste del mosaico dorado verificando que produzcan un impacto mínimo al medioambiente y diseñar nuevos plazos de entrega de para determinados fertilizantes y pesticidas, de forma que la empresa pueda cuidar los plazos con relación a los retrasos de la DGA.

Ahora bien, el quinto objetivo se basa en diseñar un plan para incrementar las ventas a través del uso de medios digitales que permitan la protección de los clientes y empleados ante la situación del COVID-19 y, para este, se evaluó el mercado y sus necesidades, realizando el planteamiento de crear un página web atractiva y fácil de utilizar a través de la contratación de una agencia, la página permitirá a los clientes realizar los pedidos en línea, agregar los productos al carrito de compra, verificar la descripción de los productos y el tiempo de entrega de los mismos. Además, la empresa pondrá especial interés en tener más presencia por redes sociales, brindando respuesta más rápida a los usuarios de estas plataformas.

8.2-Recomendación General

A través del proyecto realizado para Fertisa SRL se recomienda de manera general dotar a todos sus empleados de productos para la protección y prevención del COVID-19, como son mascarillas (quirúrgicas o KN-95), guantes y protectores faciales, de manera que los empleados se sientan protegidos en su entorno de trabajo y se sientan seguros de trabajar día a día.

Adicional a esto, la empresa necesita replantear los horarios de trabajo de los empleados en base a las disposiciones dadas por el Gobierno, es decir, con cada cambio de horario, será necesario que la empresa diseñe un cronograma de los horarios que deberá trabajar cada empleado y, solo si es necesario, contar con la presencia de todos los empleados dentro de la empresa. De no ser así, enviar a sus casas a todos aquellos que puedan realizar trabajo remoto, para evitar aglomeraciones o roce de personas dentro de la empresa.

También se recomienda, mantener la empresa acondicionada con letreros que exijan el distanciamiento de los empleados y de los clientes, marcar puntos en el piso donde deben situarse las personas para asegurar el distanciamiento, adquirir un termómetro para tomar la temperatura diariamente a todas las personas que ingresan a las instalaciones y solo permitir el acceso a aquellas que tengan temperatura en el rango normal, recalcar el uso de mascarillas dentro de la empresa, instalar un cartel informativo en el exterior donde detalle las medidas que debe seguir cada persona al ingresar a Fertisa SRL, mantener abastecidos los

dispensadores de gel sanitizante de manos y de alcohol para el continuo uso de los empleados y clientes, además de instalar una bandeja sanitizante en la entrada de la empresa.

Debido a que la empresa atraviesa una situación de pandemia como nunca antes se había visto, es necesario recomendar que analicen el estado de sus finanzas trimestralmente, de manera que puedan reconocer si necesitan inyección de capital en algún momento y prevean cualquier situación económica negativa que pueda afectar la empresa.

Por otro lado, recalcar a los empleados que el tiempo inicial de confinamiento en casa durante las primeras tres semanas de la pandemia, corresponde a las vacaciones de los mismos, las cuales deberán ser pagadas por la empresa y los empleados firmarlas como medio de aprobación.

Además, se recomienda a la empresa que, para elegir suplidores tanto a nivel digital como para el manejo de redes sociales o publicidad en medios digitales, realicen mínimo cuatro cotizaciones para seleccionar la mejor empresa proveedora en base a precio-calidad.

8.3-Recomendaciones Específicas

En base a la investigación y propuesta realizada para Fertisa SRL, se presentan las siguientes recomendaciones específicas:

- Incorporar el servicio a domicilio a través de la página web, es decir, que todos los pedidos realizados por esta vía, llegaran directo a las plantaciones de los clientes. Por lo tanto, será un servicio de puerta a puerta.
- Asignar a una persona encargada dentro de la empresa para que sea la responsable de dar seguimiento a todas las herramientas digitales, debido a que se debe corroborar la efectividad de las mismas para mejorar o continuar con lo establecido en el Cuadro de Mando Integral.
- Observar el manejo de cada uno de los empleados en las diferentes áreas, debido a que el manual de reducción de costos deberá ser diseñado en base a las necesidades de la empresa y debido al uso o mal uso de los empleados a los recursos, por lo cual será necesario de manera que se realicen afirmaciones claras en base a la reducción de los costos, tal como es el caso del ahorro de combustible en los camiones y de la energía eléctrica.
- Enfocar los esfuerzos digitales de acuerdo a porcentajes establecidos. Es decir, del 100% de los esfuerzos y presupuesto que se destinarán a los medios digitales, se recomienda enfocar un 60% en su página web, 20% en Instagram y 20% en Facebook, de manera que se logre una mayor presencia hacia el target de Fertisa SRL.

- Realizar un estudio minucioso de los diferentes proveedores de drones para supervisión y riego de plantaciones, de manera que, al momento de adquirirlos, se seleccione al mejor proveedor, que brinde excelente garantía y que cuenta con una mayor cantidad de recomendaciones.
- Diseñar un brochure explicativo para entregar a los hacendados al momento de realizar las visitas. Pues el brochure será un recordatorio de todo lo conversado en la reunión y les permitirá a los clientes potenciales, consultar cualquier duda de manera inmediata. De todas formas, siempre será necesario facilitar el número de contacto del gerente general para dar respuesta a cualquier interrogante.
- Imprimir las rutas de entrega de los camiones y entregarlas diariamente a los choferes y a la persona encargada de supervisar y contactar a los clientes, de manera que se pueda dar un mayor seguimiento a la efectividad de las mismas. Será necesario que los choferes anoten detalladamente las horas de entrega y el tiempo que duraron en cada uno de las entregas.
- Poner énfasis en la capacitación de los empleados anualmente, de manera que, una vez finalizado el plan, la empresa cuente con la costumbre de capacitar a sus empleados de manera continua y les permita a los mismos seleccionar cursos para desarrollar sus habilidades.

Bibliografía

- Banco Central de la República Dominicana. (Abril de 2020). *Banco Central de la República Dominicana*. Obtenido de Banco Central de la República Dominicana: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/4833-la-actividad-economica-registra-un-comportamiento-neutral-en-el-primer-trimestre-de-2020-ante-covid19>
- Bautista, F. (2014). *Listín Diario*. Obtenido de Listín Diario: <https://listindiario.com/puntos-de-vista/2016/02/17/408180/desarrollo-productivo-de-san-juan>
- Consuegra, L. (12 de Septiembre de 2017). *GDH*. Obtenido de GDH: <http://www.gdh.mx/rrhh-aporta-su-valor-mediante-una-vision-estrategica-de-negocios/>
- EAE Business School. (15 de Julio de 2019). *EAE Business School*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>
- Ferreras, A. (7 de Abril de 2016). *El Dinero*. Obtenido de El Dinero: <https://www.eldinero.com.do/21884/el-futuro-de-la-agricultura-depende-del-uso-de-la-tecnologia/>
- Fornell, T. (2018). *Funciones de Liderazgo Efectivo*. España: Soles.
- Funk, A. (2020). COVID-19. *Discover*, 12-15.
- Galván, M. (2016). *San Juan de la Maguana*. Santo Domingo, República Dominicana: Editora Corripio.
- Google Academics. (2020). *Google Academics*. Obtenido de Google Academics: <https://sites.google.com/site/productoagricolasa/fertilizantes?tmpl=%2Fsyste m%2Fapp%2Ftemplates%2Fprint%2F&showPrintDialog=1>

- Gutiérrez, A. (24 de Mayo de 2020). Datos Institucionales sobre Fertisa SRL. (A. Gutiérrez, Entrevistador)
- Henríquez, L. (2017). *Administración Empresarial*. México: Pearson.
- Hilario, S. (2018). *La Planificación Estratégica: Estrategias y Tácticas*. Argentina: Paidós.
- Izquierdo, R. (2018). *Administración de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Mencia, G. (2018). *Planificación Estratégica*. México: Nopal.
- Mercado, G. (2018). *El Nuevo Ambiente de las Micro y Pequeñas Empresas*. España: Soles.
- Miller, M. (2020). COVID-19 in Latin America: Novel transmission dynamics for a global pandemic? *PLoS Neglected Tropical Diseases.*, 1-5.
- Ministerio de Industria y Comercio. (19 de Agosto de 2018). *Formalízate*. Obtenido de Formalízate: <https://www.formalizate.gob.do/Estructuras/srl>
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2018). *Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales*. Obtenido de Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales: <https://ambiente.gob.do/informacion-ambiental/informacion-provincial/san-juan/>
- Oficina Nacional de Estadística. (2019). *Cartografía: División Territorial 2019*. Santo Domingo, República Dominicana: ONE.
- ONE. (2010). *Censo Poblacional 2010*. Santo Domingo, República Dominicana: Oficina Nacional de Estadística.
- ONE. (2010). *San Juan de la Maguana*. República Dominicana: Oficina Nacional de Estadística.

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, período Mayo-Agosto 2020.”

Park, A. (2020). Preventing the next pandemic. *Time*, 40-43.

Peña, A. (2017). *Planificación Estratégica en el Siglo XXI*. Colombia: Guanta.

Román, V. (2016). *Principios de Administración de Empresas*. Argentina: Paidós.

Ruíz, A. (2020). *SARS-CoV-2 y pandemia de síndrome respiratorio agudo (COVID-19)*. Granada: España: Universidad de Granada: Facultad de Farmacia.

Valentín, L. (12 de Mayo de 2020). Entorno Político en República Dominicana. *Diario Libre*, págs. 4-5.

Xifra, J. (2020). *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. Barcelona, España: UPF Barcelona School of Management Balmes.

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, periodo Mayo-Agosto 2020.”

Anexos

FERTISA S R L.

RNC:130-83176-9

CAPITAL SOCIAL RD\$100,000.00

NOMINA DE ASISTENCIA Y ACTA DE ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA
PARA FINES DE AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL "FERTISA., S.R.L.",
CELEBRADA EL 18 DE NOVIEMBRE DEL 2011.

En la ciudad de San Juan de la Maguana, República Dominicana, a los dieciochos (18) días del mes de Noviembre del año dos mil once (2011) siendo las 9:00 horas de la mañana, en el domicilio social ubicado Calle Sanchez No. 13, Centro de la Ciudad, San Juan de la Maguana, R.D. se reunieron los socios de la sociedad FERTISA, S.R.L. para integrar la presente asamblea, con la finalidad de conocer sobre el aumento del capital social de la compañía, de conformidad con la Ley No. 479-08, Sobre Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada y sus modificaciones. Se ha levantado una nómina de asistencia que todos los presentes han firmado y la cual será anexada a la presente acta. El gerente declara que la asamblea puede deliberar válidamente en razón de que se encuentran presentes todos los socios. La nómina de asistencia, firmada por todos los Socios es puesta a disposición de éstos.

El Gerente declara abierta la sesión y en seguida da lectura al orden del día, señalando que esta asamblea extraordinaria ha sido convocada para conocer y resolver el siguiente punto:

1) Aumento del capital social y aprobar la modificación del Artículo 6 de los Estatutos Sociales de la compañía.

ACCIONISTAS	Cuotas	Votos
ASMIN ABEL GUTIERREZ JIMENEZ, mayor de edad. De nacionalidad Dominicana (USA) Portador de la Cedula de Identidad No.012-0004682-7 Domicilio en la Calle Capotillo No 147 San Juan de la Maguana República Dominicana	999	99,900.00

ENMANUEL GUTIERREZ JIMENEZ, mayor de edad
De nacionalidad Dominicana (USA)
Portador de la Cedula de Identidad.
No 012-0004683-5 Domicilio en la Calle
Rodriguez Objio No 38 San Juan de la Maguana.
Republica Dominicana.

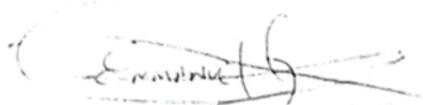
1 100 00

TOTAL ACCIONES 1000.00 100,000.00

No habiendo nada más que tratar y después de ofrecérsele el turno a cada uno de los socios por si alguno tenia algo que proponer, se declaró clausurada la sesión de esta Asamblea Extraordinaria, siendo las ONCE (11 00) horas de la mañana de esta misma fecha, redactándose la presente Acta que después de leida y encontrada conforme ha sido firmada por los socios en señal de aprobación.

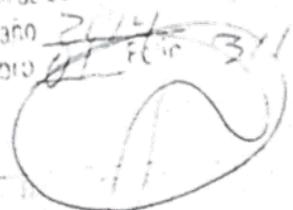
FIRMAS DE LOS SOCIOS PRESENTES:


ASMIN ABEL GUTIERREZ JIMENEZ
Socio


ENMANUEL GUTIERREZ JIMENEZ
Socio



...la Camara de Comercio y Produccion de San Juan de la
del mes de Mayo del año 2020
de la Asamblea Libro 01 Folio 311
311



“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, periodo Mayo-Agosto 2020.”

República Dominicana
Ministerio de Agricultura
DEPARTAMENTO DE SANIDAD VEGETAL
DIVISION DE REGISTRO DE PLAGUICIDAS

CERTIFICADO DE REGISTRO PARA TIENDA DE EXPENDIO DE AGROQUIMICOS

ESTABLECIMIENTO: FERTISA, S.R.L. No. REG SD-87

MUNICIPIO SAN JUAN PROVINCIA SAN JUAN DE LA MAGUANA

ESTE CERTIFICADO SE OTORGA DE CONFORME CON LO DISPUESTO EN LOS ARTS. 71 Y 73 DEL REGLAMENTO 322-88, PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY 311-68, SOBRE EL USO Y CONTROL DE PLAGUICIDAS, EN LA REPUBLICA DOMINICANA, CON VIGENCIA DE CINCO (5) AÑOS, EL CUAL LO AUTORIZA PARA EL EXPENDIO DE PLAGUICIDAS AGRICOLAS.

ESTE REGISTRO NO LOS EXCLUYE DE CUMPLIR CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR OTRAS DEPENDENCIAS DEL ESTADO.

SANTO DOMINGO 07 DE MAYO DEL AÑO 2014

ING. AGRON. MARQUE A. GONZALEZ
ENC. DIVISION DE REGISTRO DE PLAGUICIDAS

ING. ENERGIL HERRIENOS
SUBDIRECTOR DE REGISTRO





**DEPARTAMENTO DE SIGNOS DISTINTIVOS
SOLICITUD DE REGISTRO
DE LEMAS COMERCIALES**



Denominación o Título del Signo:		Fecha:
Asociado a: <input type="checkbox"/> Nombre <input type="checkbox"/> Marca		
DENOMINACION DEL REGISTRO:		
REG. NO.:	EXPEDIDO EL / / , Y VENCE EL / / . (Fecha DD/MM/YY)	
TITULAR O SOLICITANTE		
Nombres y Apellidos:		
Cédula, Pasaporte (si es extranjero), o R.N.C. (si es una empresa):		Nacionalidad:
Domicilio (para recibir notificaciones) Calle:		Numero:
Sector:	Código Postal:	
Ciudad:	Estado/Provincia:	País:
Teléfono <input type="checkbox"/> / Celular <input type="checkbox"/> / Fax <input type="checkbox"/> :		Correo Electrónico:
GESTOR O REPRESENTANTE		
Nombres y Apellidos:		
Cédula, Pasaporte (si es extranjero), o R.N.C. (si es una empresa):		Nacionalidad:
Domicilio (para recibir notificaciones) Calle:		Numero:
Sector:	Código Postal:	
Ciudad:	Estado/Provincia:	País:
Teléfono <input type="checkbox"/> / Celular <input type="checkbox"/> / Fax <input type="checkbox"/> :		Correo Electrónico:
Nombre		Firma

“Plan de reorientación estratégica frente a la Pandemia del COVID-19 para la empresa Fertisa SRL en San Juan de la Maguana, periodo Mayo-Agosto 2020.”



GERENCIA GESTION DE REGISTRO Y COBRANZAS
Declaración Jurada de Registro y Actualización de Personas Físicas (RC-01)

Seleccione el servicio deseado: Registrar Actualizar mis datos Fecha:

DATOS GENERALES DEL CONTRIBUYENTE

Nombre(s):		Apellido(s):		
Cédula de Identidad o Pasaporte (si es extranjero):		Nacionalidad:		Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Teléfono:	Celular:	Fax:		
Correo Electrónico:				
Dirección:				
Calle	Calle	Número	Calle / Barrio / Sector Res.	Provincia / Ciudad / Municipio

Referencia para ubicar su residencia:

DATOS DEL NEGOCIO

Nombre Comercial:		Teléfono:		
Fax:		Fecha de inicio de operaciones:		
Dirección del Negocio (Establecimiento):				
Calle	Calle	Número	Calle / Barrio / Sector Res.	Ciudad / Provincia / Municipio

Referencia para ubicar su establecimiento:

DETERMINACION DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

1)- ¿Cómo obtiene sus ingresos?

a) Recibo pago de un patrón o patronas (Asalariado)

b) Tengo acciones en empresas

c) Presto servicios profesionales de manera independiente

d) Tengo un negocio

2)- Para el desarrollo de su actividad ¿es necesario:

a) Tener trabajadores a los que pagará un sueldo

b) Pagar comisión a los asalariados

c) Pagar prestación de servicios independientes

d) No tendrá trabajadores

3)- ¿En qué lugar desarrolla su actividad económica?

a) En mi residencia

b) En un local alquilado

c) En un local propio

d) En las instalaciones donde presto servicios

4)- ¿Posee usted bienes inmuebles?

a) SI

b) NO

5)- ¿En cual zona están ubicados sus inmuebles ?

a) Rural

b) Urbana

6)- ¿Posee título de propiedad inmobiliaria a su nombre?

a) SI

b) NO

7)- Seleccione el sector económico al que pertenece:

a) Industrial

b) Comercial

c) Servicio

d) Agropecuario

8)- Describa la(s) Actividad(es) Económica(s) de su Negocio:

Principal:

Secundaria:

9)- ¿ Sus ventas van dirigidas al mercado?

a) Local

b) Internacional

c) Local e Internacional

DATOS DE SUCURSALES (Si aplica)

	Nombre Comercial	Dirección	Teléfono	Fax
1				
2				
3				

DATOS DEL REPRESENTANTE (Si aplica)

Nombre(s):		Apellido(s):		
Cédula de Identidad o RNC:		Teléfono:		
Celular:		Fax:		
Correo Electrónico:				
Dirección:				
Calle	Calle	Número	Calle / Barrio / Sector Res.	Ciudad / Provincia / Municipio

Los signatarios de este documento dan fe de juramento que las informaciones consignadas en el mismo son veraces y que no han omitido el relevante dato que deba contener, siendo todo su contenido la fiel expresión de la verdad. La CGR se reserva el derecho de auditar y verificar las informaciones presentadas en este formulario, mediante las verificaciones de lugar.

Firma del Solicitante

Firma del Representante

Documentos que debe anexar a este formulario:

- * Fotocopia de la Cédula de Identidad o (Fotocopia del Pasaporte)(Si es extranjero)
- * Certificado de Registro de OSAP (Si tiene nombre comercial)

Cuestionario para Entrevista al Propietario de Fertisa SRL.

Instrumento de Investigación: Entrevista.

Herramienta: Cuestionario Estructurado con Preguntas Abiertas

Entrevistado: Sr. Abel Gutiérrez

Objetivo de la Entrevista: Conocer información sobre el manejo interno de Fertisa SRL.

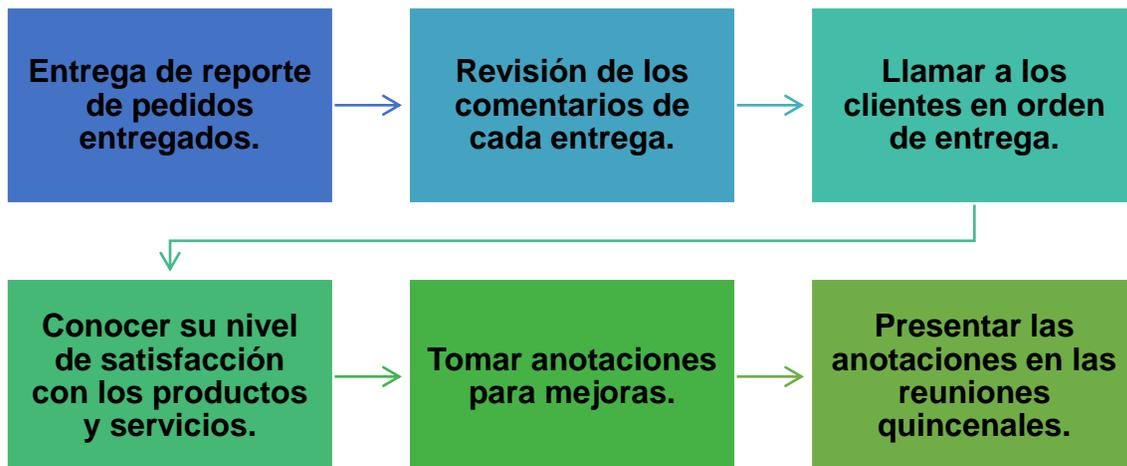
1. **¿Cuál es la logística interna de Fertisa SRL?**
2. **¿Cómo es el manejo del área de producción y operaciones?**
3. **¿Cuál es la logística externa de Fertisa SRL?**
4. **¿Qué puede comentarme del manejo de marketing y ventas que ha tenido la empresa?**
5. **¿Cuáles son los servicios de la empresa?**
6. **¿Cómo realizan el aprovisionamiento dentro de Fertisa SRL?**
7. **Con relación a la tecnología, ¿Qué sistemas utilizan?**
8. **¿Cómo llevan al cabo la gestión de Recursos Humanos?**
9. **¿Cuál es el manejo que presenta la parte financiera de Fertisa SRL?**
10. **¿Cómo es la gestión empresarial de Fertisa SRL?**
11. **¿Qué competencias distinguen a la empresa o son vistas como ventaja competitiva?**
12. **¿Qué considera que la empresa debe mejorar?**

Otras Propuestas de Mejora para Fertisa SRL

Propuesta 1: Seguimiento Postventa.

Se considera que Fertisa SRL necesita afianzar aún más las relaciones con sus clientes y, para esto, es necesario conocer la opinión de los mismos al recibir los productos y servicios de la empresa.

Por lo tanto, se propone asignar a una persona a realizar llamadas cada vez que los empleados regresen de entregar los pedidos. El proceso sería el siguiente:



Fuente: Sustentantes (2020)

Propuesta 2: Mayor uso de la tecnología en los procesos internos.

En esta parte, se propone contratar una empresa de *outsourcing* en *software* para que Fertisa SRL explique todas las necesidades de cada departamento y sea posible crear un sistema que unifique el área contable con almacén y despacho, así como el inventario y cualquier necesidad inmediata que se presente.

Además, se necesita que el *software* sea capaz de tener un record de las compras realizadas por cada cliente para medir la rentabilidad de cada producto.

Propuesta 3: Ampliación del portafolio de productos y servicios.

Debido a que la tendencia del mercado de fertilizantes y pesticidas se enfoca día a día a lo orgánico, se recomienda a la empresa ampliar su portafolio de productos con estos. Por lo tanto, deberán solicitar nuevos productos a sus suplidores actuales y, en caso de que sea necesario, evaluar con nuevos suplidores. De manera que puedan brindar nuevos productos.

Con relación a los servicios, se propone la adquisición de drones para supervisión de cultivos y riego de pesticidas y fertilizantes. De esta forma, los clientes tendrán un mayor control de sus plantaciones, realizaran los procesos de una manera más rápida y efectiva y, Fertisa brindará un servicio que nadie en la región ha brindado, siendo pioneros en esto.

Propuesta 4: Diseño de estrategias de marketing para hacer frente al COVID-19.

En esta parte, se considera necesario que la empresa se fortalezca con estrategias de marketing como:

- Diseño de ofertas a clientes por volumen de compras.
- Ofertas de 2x1 en determinados productos.
- Descuentos en facturas por pronto pago.
- Asignar a una persona para realizar seguimiento postventa de manera diaria.
- Presentar las ventajas y desventajas percibidas por los clientes a través de las encuestas de seguimiento postventa.
- Diseñar un canal de ventas online para facilitar la compra de productos.