

República Dominicana
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA – UNIBE



Escuela de Administración de Empresas

Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Sustentada por:

Pedro José Atilés Delmonte 17-0525

Pedro José López Llodrá 16-1088

Asesora:

Ana Victoria Jiménez Romano

Santo Domingo, D.N.

12 de Agosto del 2020

*Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad de los sustentantes de la misma.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Tabla de contenidos

Dedicatoria	9
Agradecimientos	10
Resumen ejecutivo	11
Introducción	12
1. Antecedentes	13
1.1. Título	13
1.2. Planteamiento del problema	13
1.3. Objetivo General	15
1.4. Objetivos Específicos	15
1.5. Revisión de literatura y estudios previos	16
1.5.1. Naturaleza y alcance del problema en el contexto local	16
1.5.2. Casos de estudio	16
1.6. Planificación estratégica	17
1.6.1. Concepto de Estrategia y Plan Estratégico	17
1.6.2 Concepto de Plan y Plan Estratégico	18
1.6.3. Modelo y herramientas del Plan Estratégicos	19
1.6.3.1. Análisis de Rentabilidad de un sector	20
1.6.3.2. Modelo de Negocios: Lienzo Canvas	21
1.6.3.3. Análisis del entorno interno y externo	22
1.6.3.4. Análisis FODA	24
1.6.3.5. Análisis CAME	25
1.6.3.6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	26
1.6.3.7. Indicadores (KPIs)	26
1.6.3.8. Objetivos SMART	27
1.6.3.9. Cuadro de Mando Integral	27
1.7. Design Thinking	28
1.7.1. Concepto	28
1.7.2. Etapas	28
1.7.3. Herramientas	29

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

1.7.3.1. Herramientas de Exploración	29
1.7.3.2. Herramientas de Exploración	30
1.7.3.3. Herramientas de Prototipado y Testeo	31
2. Generalidades de la Empresa	32
2.1. Descripción	32
2.1.1. Historia y Evolución	32
2.1.2. Principales Productos	33
2.1.3. Naturaleza de los Clientes	34
2.2. Marco Organizacional	36
2.2.1. Estructura Organizacional.	36
2.2.2. Definición de puestos	37
2.2.3. Políticas y Procedimientos	42
2.3. Marco Legal	47
2.3.1. Aspectos Legales	47
2.3.2. Registro de Nombre y Actividad	47
2.3.3. Constitución	48
2.3.4. Reglamentos	48
2.4. Marco Estratégico	49
2.4.1. Grupos de interés	49
2.4.2. Visión	50
2.4.3. Misión	50
2.4.4. Valores	50
2.4.5. Cultura Organizacional	51
2.4.6. Principales estrategias implementadas	51
2.4.7. Modelo de gestión estratégico	52
3. Análisis del Entorno	52
3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos	52
3.1.1. Logística Interna	52
3.1.1.1. Preparación de nuevas unidades	53
3.1.1.1.1. Aspectos Físicos	53
3.1.1.1.2. Aspectos Digitales	53
3.1.1.2. Retiro de la unidad	54
3.1.2. Producción/Operaciones	54

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

3.1.3. Logística Externa	55
3.1.4. Marketing y Ventas	55
3.1.4.1. Logo	56
3.1.4.2. Imagen de marca.....	56
3.1.4.3. Ubicación	56
3.1.4.4. Posicionamiento.....	56
3.1.5. Servicios	57
3.1.6. Aprovisionamiento	57
3.1.6.1. Liquidación con las marcas	58
3.1.6.2. Obtención del Efectivo	58
3.1.6.3. Abastecimiento	58
3.1.7. Desarrollo Tecnológico	59
3.1.7.1 Seguridad	59
3.1.7.2 Servicios al consumidor	61
3.1.8. Gestión de Recursos Humanos.....	61
3.1.9. Finanzas.....	62
3.1.10. Gestión Empresarial	63
3.1.11. Recursos y Capacidades	63
3.1.12. Competencias distintivas - Ventaja Competitiva.....	64
3.1.13. Fortalezas y Debilidades	65
3.1.14. Análisis Fortalezas y Debilidades	65
3.1.15. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)	67
3.1.16. Identificación de las necesidades de organización.....	68
3.1.16.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación.....	68
3.1.17. Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc. Análisis de la información y evidencias.....	68
3.1.18. Conclusiones	71
4. Análisis del Macroambiente	72
4.1. PESTEL	72
4.1.1. Perspectiva Política	72
4.1.2. Perspectiva Económica	73
4.1.3. Perspectiva Sociodemográfica	73
4.1.4. Perspectiva Tecnológica	75

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

4.1.5. Perspectiva Ambiental.....	76
4.1.6. Perspectiva Legal.....	76
4.2. Análisis del Entorno Competitivo	77
4.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa	77
4.2.2. Análisis de los competidores	78
4.2.2.1. Alcance de la competencia y grado de integración de la misma.....	78
4.2.2.2. Posición y movimientos estratégicos de los competidores	79
4.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla	80
4.2.4. Posicionamiento Competitivo	82
4.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado	83
4.2.6. Grado de diferenciación de productos	84
4.2.7. Análisis de Tendencias	85
4.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	85
4.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto. ...	87
4.2.9.1. Poder de negociación de los proveedores	87
4.2.9.2. Poder de negociación con los clientes	87
4.2.9.3. Amenaza de nuevos competidores	87
4.2.9.4. Amenaza de productos sustitutos	88
4.2.9.5. Rivalidad entre los competidores	88
4.2.10. Amenazas y Oportunidades	88
4.3. Análisis Amenazas y Oportunidades	89
4.3.1. Matriz Evaluación Factores Externos.....	89
4.4. Matriz de perfil competitivo (CPM)	90
4.5. Benchmarking	92
4.6. Conclusiones	94
5. Misión, Visión y Valores (MVV).....	95
5.1. Propuesta Misión, Visión y Valores.....	95
5.1.1. Misión.....	95
5.1.1.1. Evaluación Misión.....	96
5.1.1.2. Propuesta Misión	97
5.1.2. Visión.....	97
5.1.2.1 Evaluación Visión.....	97
5.1.2.2. Propuesta Visión	98

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

5.1.3. Valores	99
5.1.3.1. Evaluación Valores	99
5.1.3.2. Propuesta Valores.....	100
5.2. Matriz FODA (CAME)	101
5.2.1. FODA.....	101
5.2.2. Matriz FODA (CAME)	102
5.3. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas.....	105
5.4. Retroalimentación y Validación	110
5.4.1. Retroalimentación de la Empresa.....	110
5.4.2. Validación con el cliente	111
5.4.2.1. Sector Financiero	112
5.4.2.2. Consumidor Final.....	113
6. Creación Cuadro de Mando Integral.....	115
6.1. Objetivos Perspectiva Financiera	115
6.2. Objetivos Perspectiva del Cliente	116
6.3. Objetivos Perspectiva de Procesos.....	116
6.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	117
6.5. La Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	117
6.5.1. Perspectiva Financiera	117
6.5.2. Perspectiva del Cliente	118
6.5.3. Perspectiva de Procesos	119
6.5.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	120
6.6. Metas, Acciones y Proyectos	121
6.6.1. Perspectiva Financiera	121
6.6.1.1. Metas	121
6.6.1.2. Acciones.....	122
6.6.2. Perspectiva Clientes	122
6.6.2.1. Metas	122
6.6.2.2. Acciones.....	122
6.6.3. Perspectiva Procesos	123
6.6.3.1. Metas	123
6.6.3.2. Acciones.....	123
6.6.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	123

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

6.6.4.1. Metas.....	123
6.6.4.2. Acciones.....	123
6.7. Propuesta de Valor	124
6.8. Estrategia Competitiva.....	124
6.9. Estrategia por Perspectiva	125
6.9.1. Perspectiva de Finanzas	125
6.9.2. Perspectiva de Clientes	126
6.9.3. Objetivos Perspectiva de Procesos.....	126
6.9.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	127
6.10. Construcción del Cuadro de Mando Integral.....	128
7. Alineación Estratégica	128
7.1. Presupuesto vinculado al plan de respuesta.....	128
7.1.1. Presupuesto vinculado global	128
7.1.2. Presupuesto vinculado trimestral	129
7.2. Alineación Personal.....	131
7.2.1. Perspectiva Financiera	131
7.2.2. Perspectiva Cliente	131
7.2.3. Perspectiva Procesos	132
7.2.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	133
7.3. Mapa Estratégico	134
8. Conclusiones y recomendaciones	135
8.1. Aspectos Concluyentes	135
8.1.1. 01: Realizar un análisis interno de la empresa para hallar fortalezas y debilidades para agosto del 2020.....	135
8.1.2. 02: Investigar los daños causados por la llegada del COVID-19 al país a la startup RED ATM TRIINET para agosto del 2020.	136
8.1.3. 03: Identificar posibles medios de ingresos alternos a la startup RED ATM TRIINET para agosto del 2020.....	137
8.1.4. 04: Desarrollar estrategias que devuelvan a la startup RED ATM TRIINET a las proyecciones, pre COVID-19, de su plan de negocios.	139
8.2. Recomendaciones generales y específicas.....	139
8.2.1. 01: Realizar un análisis interno de la empresa para hallar fortalezas y debilidades para agosto del 2020.....	140
8.2.2. 02: Investigar los daños causados por la llegada del COVID-19 al país a la startup RED ATM TRIINET para agosto del 2020.	140

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

8.2.3. 03: Identificar posibles medios de ingresos alternos a la startup RED ATM TRIINET para agosto del 2020.....	140
8.2.4. 04: Desarrollar estrategias que devuelvan a la startup RED ATM TRIINET a las proyecciones, pre COVID-19, de su plan de negocios.	141
Referencias Bibliográficas.....	143
Apéndices.....	150

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado de manera especial a nuestras familias, desde nuestros padres y hermanos hasta nuestros abuelos, ya que fueron aquellos que nos apoyaron a lo largo de este camino de manera incondicional y el sacrificio realizado por los mismos para permitirnos llegar a este momento.

Pedro José Atilés Delmonte

Pedro José López Llodrá

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros profesores por encaminarnos por la vía correcta en el trayecto universitario, y de manera muy especial a las personas y entidades que, de forma desinteresada, contribuyeron al desarrollo de este proyecto de grado. Estas son:

RED ATM TRIINET

Ing. Pedro Pablo Atilés Guzmán

Lic. Miguel Ángel Rodríguez

Lic. Zahira Delmonte

Lic. Daniela Ochoa

Pedro José Atilés Delmonte

Pedro José López Llodrá

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Resumen ejecutivo

El presente proyecto consiste en el desarrollo de un plan de reorientación estratégica a la empresa RED ATM TRIINET. Está siendo un Startup fundada en 2018, perteneciente al sector financiero y turístico, siendo la única red de cajeros automáticos totalmente independiente. La misma está enfocada en el nicho del turismo vista en crisis por la falta de ingresos derivada del cierre de las fronteras como medida de prevención ante el COVID-19 del presente año.

Este proyecto de grado busca, conocer y evaluar los distintos aspectos de la empresa desde la parte interna hasta la externa. En la parte interna se busca conocer, sus posicionamientos financieros, operacionales, humanos, mercadológicos, y físicos, para comprender la totalidad del negocio y aclarar puntos y áreas de mejora. En ámbito externos, nos enfocamos en conocer, la industria en la cual opera, sus nichos, la competencia, y los aspectos legales.

Para lograr conocer todos lo ámbitos de dicha, utilizamos diferentes herramientas y procesos, siendo estas el análisis interno, el análisis externo, y las matrices EFE, EFI, FODA, CAME, y el Cuadro de Mando Integral. Al analizar los resultados de las mismas, conocimos tanto los puntos débiles a mejorar y los puntos fuertes a explotar.

Dentro del trabajo, se evalúa la posibilidad de encontrar un nuevo nicho, ya que la empresa, mediante la pandemia del COVID-19 se ha visto en situaciones de riesgo por el cierre de fronteras y con esto, la falta de turismo en la República Dominicana.

Al final, se concluyó que la RED ATM TRIINET tiene la oportunidad de entrar en el público local, aprovechando la colocación de puntos que por años han sido ignorados por bancos y creando, alianzas estratégicas con los mismos, con el fin de que el consumidor local se sienta a gusto con la marca. Por otro lado, se recomendó un abarate de gastos y costos que esta presenta en oficinas, haciendo un modelo de rotaciones de empleados y buscando un espacio más económico para poder localizar dicha empresa.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Introducción

La economía mundial se esta viendo afectada debido a la pandemia del COVID-19, debido a la misma, la empresa RED ATM TRIINET esta enfrentando diversos problemas entre ellos el más destacable, la salida de rumbo de las proyecciones del plan de negocios que a la larga puede poner en juego la viabilidad del proyecto. Por ende, en este trabajo de grado, se busca analizar distintos aspectos de la empresa para identificar los efectos de la pandemia y llegar así a elaborar una propuesta que permita a la misma superar dicha situación en la que se encuentra. Entre los análisis y aspectos ha desarrollar en el siguiente son: análisis interno, externo, planteamiento de problema, objetivos a desarrollar, generalidades de la empresa, entre otros.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

1. Antecedentes

1.1. Título

Plan de Reorientación Estratégica para la empresa RED ATM TRIINET, elaborado en el semestre Mayo-Agosto 2020 en Santo Domingo, República Dominicana.

1.2. Planteamiento del problema

Según John Maynard Keynes, reconocido como el padre de la macroeconomía y catedrático del King's College of Cambridge, "lo inevitable rara vez sucede, es lo inesperado lo que suele ocurrir" (Keynes). Año 1918, principios del siglo XX, en medio del primer conflicto global surge una crisis paralela que solo se puede llegar a comparar con las grandes pandemias de la Europa medieval del siglo XIV y XVII; la Gripe Española fue un enemigo que según, la historiadora médica de la Universidad de Cambridge Dra. Mary Dobson (2018), mueren de 50 a 100 millones de personas a causa de la misma. Este "enemigo" marca la primera y más grande crisis sanitaria de la era globalizada de la humanidad.

Hoy, la humanidad enfrenta una nueva crisis sanitaria, un nuevo brote de corona, familia del SARS surge, según la Organización Mundial de la Salud (2020) en diciembre del 2019 en la región de Wuhan (p.2). Este nuevo patógeno conocido como en el momento como SARS-CoV-2 (p.2) obliga a la República Popular de China a cerrar la región y detener, por primera vez su historia, su economía casi en un 100%. Con la llegada de este patógeno al país, el gobierno de la República declara el Estado de Emergencia el 19 de marzo del 2020 (Presidencia de la República Dominicana, 2020), y consigo el cierre de las fronteras y la imposición de una cuarentena. Esto afecta a casi todos los sectores comerciales del país. Pero entre las más afectadas se encuentra la industria del turismo; está según Héctor Julio Real Aquino (2014), "la aportación del mismo en el PIB del país es de más del 16%, durante varias décadas se ha podido observar su crecimiento y gran aportación que el turismo como actividad económica hace al país"(p.75), implicando que gran parte de la economía dominicana depende del desempeño de este sector. El conjunto de las situaciones generadas por la crisis, más las medidas tomadas por el Estado, han afectado de manera directa a las pequeñas, medianas empresas (PYMES), y las startups en todo el ámbito nacional.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Entre estas empresas se encuentra la RED ATM TRIINET S.A, start up financiera dominicana enfocada en el ámbito de procesamiento de pago y tecnología bancaria, exactamente, los cajeros automáticos (ATMs); tal y como nos indica Pedro P. Atilés Guzmán, Presidente Ejecutivo de la empresa, su principal producto o servicio es la salida de la primera red no bancaria del país; con principal presencia de la misma en la región este de la isla debido a su nicho, el turismo dominicano. Como se menciona anterior, la empresa es de la muchas dominicanas que se han visto afectadas por la pandemia del COVID-19, pero para llegar a entender el problema de esta hay que ver los siguientes puntos: la caída del turismo, como afecta la crisis al plan de negocio los intentos previos de la empresa. Primero, la caída del turismo como se menciona anterior significa la pérdida del principal consumidor y nicho de la misma; esto se hace más notable a la hora de ver el monto promedio dispensado diario, que pasa de unos 4.8 millones de pesos dominicanos para febrero 2020 a tan solo 400,000 pesos diarios en su peor momento de la crisis. La situación va más allá cuando se ve que un gran porcentaje de sus unidades se encuentran actualmente cerradas ya que se ubican dentro de hoteles y negocios enfocados al turismo, por lo que con el cierre de la frontera llega el cierre temporal de los mismos.

Segundo, es ver como el plan de negocios de la empresa se ve afectado por la pandemia, según nos indica Pedro P. Atilés Guzmán, para llegar a entender el plan de negocio de la misma y sus proyecciones hay que tratar dos factores, el número de unidades en operación, y la llegada al punto de equilibrio y recuperación de la inversión de esta. En cuanto a la cantidad de unidades operativas, Atilés Guzmán resume esta de forma sencilla, la empresa comienza a operar con 6 unidades de prueba en diciembre del 2018, para agosto del 2020 han de contar con 100 cajeros operativos y para final del 2021 con 200; hasta ahora, la puesta en funcionamiento de las distintas unidades iba acorde al plan original con 86 ATMs para principios de marzo del 2020. Ahora bien, con la situación actual no solo le es imposible el correcto funcionamiento de su departamento de ventas, el cual es responsable de la obtención de puntos y colocación de equipos, además de la nueva distribución de los costos y gastos operativos propuesta para enfrentar la crisis, este se atrasaría por 6 meses, dando un gran volumen de pérdidas, en parte, gracias a la depreciación de estos. El otro factor del plan de negocios es la llegada al punto de equilibrio y recuperación de la inversión, Atilés Guzmán nos indica que al ritmo que llevaba la empresa antes de la llegada del virus al país se iba a lograr alcanzar el punto de equilibrio mensual entre costos y gastos de la

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

misma e ingresos proyectados en el primer cuatrimestre del 2021 para así poder recuperar la inversión para final del mismo año.

Con esta situación, si todo va de acorde a las proyecciones que aporta el Estado, el plan de negocios sufriría un retraso de unos 6 meses al igual que con las unidades instaladas, lo que a la empresa le significaba una pérdida de millones de pesos dominicanos. Por último, la empresa ha tomado la decisión de buscar nuevos nichos con pocos resultados, solamente aumentado en poco volumen y espacio de tiempo el monto promedio dispensado (Atilés, 2020). Con todo esto en mente, se llega a entender que la misma necesita un análisis estratégico que pueda identificar las áreas a trabajar tanto en un microambiente como macro ambiente con el fin de sacar a la empresa del estado de estancamiento en su crecimiento y volver a las metas pautadas por el plan de negocios. Para esto se trabajará en la República Dominicana, en específico la región Sureste, y en la costa norte en cuanto al Cibao se refiere por un periodo de desarrollo del análisis y planificación de 4 meses (mayo 2020- agosto 2020) para que se llegue a poner en acción en el último cuatrimestre del 2020 y principios del 2021.

1.3. Objetivo General

- Elaborar un plan de Reorientación Estratégica para la empresa RED ATM TRIINET.

1.4. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno de la empresa para hallar fortalezas y debilidades para agosto del 2020
- Investigar los daños causados por la llegada del COVID-19 al país a la startup RED ATM TRIINET para agosto del 2020.
- Identificar posibles medios de ingresos alternos a la startup RED ATM TRIINET para agosto del 2020.
- Desarrollar estrategias que devuelvan a la startup RED ATM TRIINET a las proyecciones, pre COVID-19, de su plan de negocios.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

1.5. Revisión de literatura y estudios previos

1.5.1. Naturaleza y alcance del problema en el contexto local

1.5.2. Casos de estudio

Para llegar a abordar la problemática de la empresa, se ha decidido buscar casos similares, pero debido a la naturaleza del problema la información es poca o nula, por ello se han buscado casos relacionados al objetivo principal de la empresa: el encontrar un nuevo nicho. A este tipo de estrategias se les llama “estrategias de diversificación” y, según Alfredo Fernández Lorenzo (2012), se utilizan cuando “la empresa no puede alcanzar sus objetivos (crecimiento, rentabilidad, presencia en mercados, reconocimiento social...) dentro de su actividad actual”(p.10). Ante esta situación sin precedentes para las empresas de tecnología y financieras dedicadas al turismo, los casos de estudio se reportan casi nulos; aun así, si se puede encontrar una empresa que ha tomado una decisión similar que pasa por el mismo problema en esta pandemia, Airbnb.

La startup americana nacida de la última crisis financiera hoy pasa por algo que nadie se podía imaginar, cierre casi total del turismo alrededor del mundo; en el momento que más gastos presentaban y su salida a la bolsa de valores en el 2020 era algo inminente. Según Preetika Rana del Wall Street Journal (2020), se prevé que los ingresos de la startup tecnológica se reduzcan en un 50%, algo que no solo dejaría a la empresas en una crisis financiera rara vez vista en Silicon Valley, sino que le quitaría la posibilidad de su esperada salida en bolsa, esto provocaría un cambio enorme al plan de negocios de la empresa. Ante esta situación, la empresa toma la decisión de cambiar su modelo de negocios de alquiler de propiedades a corto plazo a un alquileres a largo plazo y mediano plazo enfocados en un público local. Para hacer esto posible, Airbnb toma la decisión de recortar gastos, reduciendo un 25% de su mano de obra (Rana, 2020). Utilizando el análisis CAME, se puede apreciar el uso de estrategias de supervivencia (donde ha de trabajar sus amenazas y mejorar sus debilidades); el lienzo canvas, ya que una estrategia de diversificación y adaptación que cambie el target implica un cambio de este tipo. Con esto, Airbnb espera amortiguar los efectos del COVID-19 y poder así mantener la oportunidad de lanzar la compañía en bolsa, manteniendo las proyecciones y planes de la empresa a largo plazo la menor cantidad de alteraciones posibles.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

1.6. Planificación estratégica

1.6.1. Concepto de Estrategia y Plan Estratégico.

Cuando hablamos de estrategia, tenemos que pensar en que momento esta palabra es mencionada por primera vez. En este caso tendríamos viendo que una de las primeras veces que fue utilizada, fue en el libro de Sun Tzu o mejor conocido en español, maestro Sun. Este fue el escritor del libro, el arte de la guerra que cuenta con alrededor de 2,500 años. Pero no es hasta el siglo XX en el cual la estrategia no solo es utilizado para el mundo militar, sino que este entra en el mundo empresarial en lleno.

En los años 50, vemos el cambiar de pensamiento en cuanto las empresas comienzan introducir la visión y planificación a largo plazo. No es hasta los años 80 donde se veía la gran llegada de la estrategia empresarial, donde se continuarán trabajos de autores anteriores con nuevos expertos en estrategia que marcarían, la nueva era. Hoy en día se pueden encontrar las siguientes definiciones:

Henderson, B.D. (1989) expresa: “estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de dónde está y qué tiene ahora [...]”. En este caso, Henderson no solo indica que la estrategia no es más que la búsqueda de ese factor que haga a la empresa lograr superioridad en el mercado, sino que a su vez, indica que es algo que ha de estar en la naturaleza de la misma y es su responsabilidad la constante búsqueda y aplicación de estas.

Michael E. Porter (2008) “Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”(p.6). En otras palabras, Porter señala que el complemento de unas con otras son las que van a crear esta ventaja competitiva mencionada anterior.

Chandler (1962) define la estrategia como “la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

consecución de estos objetivos”.

Alfredo Fernández Lorenzo (2012)“Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” (p.2)

1.6.2 Concepto de Plan y Plan Estratégico.

Este término proviene del latín, planus (Plano). Al ver que los planos se utilizaban en el mundo arquitectónico con el fin de tener medidas y saber de qué manera ejecutar; viéndolo así, se podría utilizar a nivel empresarial con el objetivo de lograr metas dentro de un rango estipulado dentro de una empresa. Esta cuenta con algunas palabras compuestas que dan diferentes significados como lo son:

- Planear: Hacer un plan
- Planeación: El hecho de hacer un plan
- Planificar: Hacer un plan con un tiempo a futuro
- Planificador: Se usa mayormente en el mundo empresarial donde empleados buscan dirigir y gestionar asuntos directamente de una empresa.

A la hora de definir plan en cuanto al punto de vista empresarial destacan cuatro autores:

Sebastián Martín-Retortillo (1966), “plan supone en tales casos (13) una noción de carácter formal, expresión reunificadora de una suma de actuaciones que se prevén, actuaciones más o menos singularizadas y que de este modo se ordenan y conjuntan” (p.44)

Gómez (1994), “un plan implica definir actividades futuras, así como las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones en el presente”.

Ackoff (1992) elabora: “un plan es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción [...] implica un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Morello (1966) postula: “un plan busca prefijar la sucesión temporal de los objetivos y de las medidas aptas para su consecución, es decir, determinar prioridades”.

Con estas definiciones en mentes, se puede definir plan estratégico como la planificación, desarrollo y puesta en marcha de acciones que busquen cumplir objetivos a largo plazo para obtener una ventaja competitiva, en otras palabras, “un Plan Estratégico es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad de producción agropecuaria”(Martínez y Everardo, 2001).

1.6.3. Modelo y herramientas del Plan Estratégicos.

Como parte del modelo y las herramientas, G. Johnson (2020) nos indica “para realizar un plan estratégico, se debe de seguir un camino marcado, una ruta que oriente al equipo de trabajo durante la elaboración del mismo. Es por esto que el primer paso a seguir en todo plan estratégico es la definición de los aspectos filosóficos de la empresa, o credo organizacional. Este se divide en tres fases: misión visión y valores”(p.18), en otras palabras, se ha de definir un credo, siendo este formado por:

- Misión: Ramón Martos Calpena (2009) “La Misión incluye el propósito y el concepto de valor. Define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en este escenario. Al definir el dominio de la Organización, el negocio en el que participa, y la posición de la organización en este dominio, se establece el rol de la Organización hacia sus stakeholders”(p.51). Otra forma de entender la misión sería de Elorduy (1993), citado por Ramón Martos Calpena, “la identificación con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad”(p.52)
- Visión: Jhonson, F. y Acholes, K. (2001), “ Estado futuro deseado. La aspiración de la Organización” (p.220). Quigley (1993), “La Visión del liderazgo que implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado” (p.123)

- Valores:García, S., Simón L.(1997), “los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas nos salgan bien”(p.63)

1.6.3.1. Análisis de Rentabilidad de un sector

Análisis, de Porter de las cinco fuerzas, elaborado también por profesor Michael Porter el cual, según Alfredo Fernández Lorenzo (2012) consiste, “ que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que el emprendedor o la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas fuerzas”(p.16)(ver anexo 1). Estas cinco fuerzas se definen como:

- Poder de negociación de los compradores: Alfredo Fernández Lorenzo (2012), “un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás” (p.17).
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Alfredo Fernández Lorenzo (2012) “un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante” (p.17).

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

- Amenaza de nuevos entrantes: Michael E. Porter (2008) “La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores” (p.4).
- Amenaza de productos sustitutos: Alfredo Fernández Lorenzo (2012), “un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria”(p.17).
- Rivalidad entre los competidores: Alfredo Fernández Lorenzo (2012), “Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos”(p.18).

1.6.3.2. Modelo de Negocios: Lienzo Canvas

El modelo de negocios es una parte vital a la hora de entender una empresa, ya que expresa el funcionamiento básico de toda empresa. Tal y como expresa Magretta (2002) citado por Diana Carolina Ferreira-Herrera, define el modelo de negocio como, “historias que explican cómo la empresa trabaja”(p.75), o en las palabras de Amit y Zott (2001), “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (p. 18). Ahora bien, existen varias formas de plantear un modelo de negocio, pero una de las más utilizadas es el lienzo canvas. Esto lo indica Diana Carolina Ferreira-Herrera (2015), el model canvas no es más que “una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor”(p.76). Ferreira-Herrera (2015) continua acorde con las ideas de Norton y Kaplan (2009) diciendo que este lienzo de modelo de negocios trata los siguientes puntos:

1. Segmentos de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

2. Propuestas de valor: Busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes, lo cual lleva a entender y dimensionar el pmv. No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución.
3. Canales: ¿Cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacionales.
6. Recursos clave: Reconocer los activos clave que se necesitan en el engranaje de la idea empresarial.
7. Actividades clave: ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione? Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave.
8. Asociaciones clave: ¿Qué tipo de socios se requiere? Determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. Definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores (p.77).

1.6.3.3. Análisis del entorno interno y externo.

Una de las herramientas utilizadas a la hora de desarrollar un plan estratégico es importante el comprender el entorno en el cual se encuentra la organización. Para ello se realizan dos tipos de análisis en dos aspectos distintos de la empresa: el análisis interno y el análisis externo.

Análisis interno: El primero de los conceptos busca analizar, a través del análisis de cadena de valor, las circunstancias internas de la empresa. Tal y como definen Rivero Amador y Maidelyn Díaz Pérez (2008) “Por medio del análisis de la cadena valor, se pretenden identificar las fuentes de ventajas competitivas para la organización. Estas pueden estar en las actividades básicas, las interrelaciones entre actividades o en las interrelaciones del sistema de valor. Si observamos este enfoque desde la filosofía de los recursos *información y conocimiento*, los sistemas o subsistemas

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

que gestionan a estos deben interactuar constantemente con todas las actividades de la cadena de valor, lo que evidencia una constante interacción y, al mismo tiempo, una independencia”.

Análisis externo: El segundo de los conceptos busca analizar los factores ajenos a la empresa desde el macro ambiente y microambiente. Para el macro ambiente, que según Taipe y Fabián (2015), son los aspectos externos que afectan al mercado, estos continúan indicando que el análisis por excelencia para este es el análisis PESTEL. Según Trenza (2015) el análisis PESTEL no es más que una herramienta de análisis estratégico que identifica los aspectos macroeconómicos que rodean la entidad. Los factores a analizar son los siguientes:

1. Políticos: Kotler y Armstrong (2008) indican que estos son aquello relacionado a la vida política en todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) que inciden sobre la misma.
2. Económicos: Trenza (2015) define estos como todos aquellos aspectos macroeconómicos que puedan afectar a la empresa como pueden llegar a ser una recesión.
3. Socio-cultural: Trenza (2015) indica que estos son todos los aspectos de la sociedad humana que afectan a la entidad como la religión, valores, normas, etc.
4. Tecnológicos: Koval (2011) citado por G. Johnson indica que “los factores tecnológicos indican la potencialidad del mercado para generar nuevos productos e identificar y aprovechar oportunidades. Cada día, van entrando nuevas tecnologías, haciendo de las actuales obsoletas. Estos cambios han obligado a las empresas a modificar sus productos y servicios, así como implementar nuevos procesos para producirlos” (p.21).
5. Ecológicos: Trenza (2015) indica que estos son aquellos que guardan una relación con al entidad, ya sea directa o indirecta, con el medioambiente. La importancia de estos pueden llegar por cambios normativos, conciencia social, etc.
6. Legal: Kotler y Armstrong (2008) definen estos como el conjunto de leyes, dependencias del Estado, grupos de interés que influyen tanto a la actividad comercial como social de la empresa.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

1.6.3.4. Análisis FODA.

Según Rojas (2009), “el diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio”(p.55). Esto le ha permitido coronarse como una de las principales herramientas en el mundo empresarial, y una de las más importantes a la hora de realizar un plan estratégico, ya que permite conocer de forma clara la situación en la que se encuentra la entidad. Las cuatro variables a las que se hace referencia en la cita anterior son: fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Rojas (2009) continúa explicando cada variable de la siguiente manera:

- **Fortaleza.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.
- **Debilidad.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc[...]
- **Oportunidades.** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa[...]

- Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia[...](p.55-56).

1.6.3.5. Análisis CAME.

El análisis CAME (corregir, afrontar, mantener, y explotar) es una herramienta generalmente utilizada para complementar el análisis FODA. Tal y como indica G. Johnson al citar Ayala y Villa-González (2017), “este análisis busca ‘corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas, y explotar las oportunidades’”(p.24)(**ver anexo 2**)

De este análisis surgen cuatro estrategias claves que nos indican la posición de la empresa:

- Ofensivas: Aya (2018), se centran en mantener las fortalezas propias de la empresa, explotando las oportunidades identificadas durante el análisis.
- Defensivas: Aya (2018), con las fortalezas propias, busca el afrontar las amenazas presentadas.
- Reorientación: Aya (2018), busca explotar la oportunidades identificadas con un cambio de rumbo en la entidad para poder corregir las debilidades.
- Supervivencia: Aya (2018), orientadas a corregir debilidades para poder así afrontar amenazas, ya que, la empresa no cuenta con las fortalezas suficientes para afrontar la competencia.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

1.6.3.6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

La Matriz de posición Estratégica y Evaluación de la Acción es aquella que nos permite diseñar una estrategia en base dos ejes claros, interno y externo. Dentro de cada eje hay dos dimensiones que permiten definir el tipo de estrategia a utilizar. De esto hace referencia Ponce Talancón (2007), al indicar que la matriz:

Permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Se seleccionan variables para cada una de las dimensiones; se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto; se calcula la calificación promedio de cada dimensión; se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y; por último, se traza un vector del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia (p.123)(ver apéndice 3).

1.6.3.7. Indicadores (KPIs)

Según Indira Lanza, la definición de un indicador clave de desempeño o KPI “es un valor medible de forma cualitativa o cuantitativa, generalmente expresado como un porcentaje o ratio, permite evaluar el progreso hacia la consecución de objetivos planteados en una empresa. La consecución de estos objetivos se revisa a intervalos regulares” (Lanza, 2016). Estos son únicos de cada situación que puede afrontar una empresa y se ha de buscar los indicadores idóneos para la misma.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

1.6.3.8. Objetivos SMART

Según la Real Academia Española, un objetivo se puede definir como “punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación”(RAE, 2019). Con esto en mente, G. Johnson cita a Kaplan y Norton para indicar que todo objetivo, para ser SMART, han de cumplir con lo siguiente:

- Específico (Specific): “La audiencia, la variable y la cantidad de cambio de esa variable deben estar claramente identificados” (p.35).
- Medible (Measurable): Se puede identificar un método para medirlos” (p.35).
- Alcanzable (Attainable): Se puede lograr con los recursos o capacidades disponibles o puestos a disposición” (p.35).
- Realista (Realistic): Es posible cumplir el objetivo en el plazo de tiempo establecido” (p.35).
- Acotable en el tiempo (Time-Related): El período de tiempo establecido debe ser realista y alcanzable (p.36)

1.6.3.9. Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton (2005), un cuadro de mando integral se define como “una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores”(p.1). Con esto en mente, se puede ver al mismo como aquel método de control de los indicadores (KPIs) que permite no tan solo medir los mismos, sino que alterar las estrategias y acciones para el correcto cumplimiento de los objetivos. Kaplan y Norton (2005) continúan destacando las siguientes áreas de análisis:

- La eficacia: Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

- La eficiencia: Indican el cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos.
- La economía: Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos.
- La efectividad. Miden el impacto de una actuación sobre el medio (p.2-3).

1.7. Design Thinking

1.7.1. Concepto

Según Tim Brown, Harvard Business Review “Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado” (Brown, 2008). Mientras que para Nigel Cross, el design Thinking como “este comprende las habilidades de resolución de problemas mal definidos y la adopción de soluciones centradas en estrategias cognitivas, empleando el pensamiento abductivo (Cross, 2008). Por otro lado, EAE Business School define el Design Thinking como “un proceso que busca ahondar en la comprensión del usuario en base a iteraciones que ayudan a encontrar nuevas perspectivas que aplicar de forma estratégica a las soluciones”. Para Zaana Howard y Kate Davies (2011), “Es un enfoque colaborativo y centrado en las personas, que aplica la mentalidad de los diseñadores a la resolución de problemas complejos”

1.7.2. Etapas

1. Empatizar: Ver cual seria el problema. En el caso de empatizar, tenemos que tomar en cuenta las necesidades y probabilidades del caso y esto se puede hacer en medida de encuestas, entrevistas, estadísticas hechas, focus groups, entre otras.
2. Definir: Buscar la importancia. Con los resultados obtenidos en la primera etapa, se crearía el perfil de la persona que estamos buscando con el fin de tener un objetivo claro.
3. Idear: Buscar la forma de resolver. Al momento de idear, el equipo utiliza el recurso de el perfil creado y utiliza técnicas como el brainstorming, con el fin de filtrar y así poder trabajar en conjunto para abrir sus mentes y tratar de llegar a priorizar lo mejor.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

4. Prototipar: Como crearlo. En el prototipo se busca poder crear versiones reducidas del producto en bajos costos para visualizar las ideas primordiales de la tercera fase. Siendo así, poca inversión y menos tiempo para elegir la mejor.
5. Testear: Hacerlo funcionar. Los prototipos creados, son llevados al perfil encontrado y estos los prueben con el fin de que estos opinen y uno logre empatizar con ellos y al mismo tiempo perfeccionando las ideas hasta llegar al resultado final.

1.7.3. Herramientas

El design thinking cuenta con diferentes herramientas para facilitar y acompañar el proceso para que este sea más claro y cómodo. Este se divide en herramientas de exploración, de ideación, y prototipado y testeo.

1.7.3.1. Herramientas de Exploración

La primera serían las herramientas de exploración, donde estas se enfocan en buscar una base sólida para tus ideas y así entrar en lleno a la problemática y lo que se evaluará. Estas buscan abrir nuevas oportunidades y así poder crear nuevas ideas. Estas herramientas serían las siguientes:

- FODA: El foda es una herramienta de estudio que te permite conocer cuáles serían tus características internas (Debilidades y Fortalezas) y en la parte externa (Amenazas y Oportunidades).
- Shadowing: Este busca entender cómo una persona se relaciona con tu producto y servicio, con el objetivo de adquirir una visión de detalle de las dinámicas del sector.
- Desk research: El desk research nos ayuda al momento de buscar informaciones sobre el tema del proyecto. Estos pueden ser en websites, libros, revistas, blogs, artículos y demás fuentes de informaciones.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

- **Business Model Canvas:** El modelo canvas busca simplificar al momento de diseñar una oferta de valor, definir y conocer el usuario a quien va dirigido tu empresa, así como para conocer otras características de tu modelo de negocios. Esta planilla cuenta con espacios para llenar y dar a conocer tus socios claves, actividades claves, recursos claves, propuesta de valor, relaciones con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costos y fuentes de ingresos.
- **Mapa de actores:** El mapa de actores te da la facilidad de saber, “Quién es quién” en nuestro sector, para así poder identificar los posibles grupos de interés y ver de qué manera estos pueden aportar a nuestro proyecto con el fin de poder establecer una relación estratégicas con cada uno de ellos.
- **Método persona:** La plantilla del método persona viene siendo como una encuesta personal donde incluyen sus datos y te deja conocer más a fondo a la misma. Este realmente sirve para conocer en lleno a dichas personas y lograr entender sus necesidades.
- **Mapa de empatía:** El mapa de empatía sirve de herramienta para identificar las necesidades y definir tu oportunidad al lograr dicho proyecto. Este te ayuda a organizar la información y te dará una perspectiva más amplia del cliente y conseguir a cual quieres dirigirte.
- **Role play:** Se basa en ponernos en el lugar de nuestros potenciales consumidores con el fin de llevar el producto o servicio a un plano más real y de dicha manera explorar situaciones reales, recolectar nuevas ideas y de paso prototipar las.

1.7.3.2. Herramientas de Exploración

La segunda etapa de herramientas que nos ofrece el Design Thinking es la de Ideación, esta te provoca a pensar en algo más allá. Las herramientas ofrecidas en esta etapa son:

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

- **Brainstorming:** Este lo puedes hacer simplemente con una hoja y un lápiz. Aquí cualquier idea es válida hasta ser descartada, donde cada uno opina y lanza una con el fin de obtener algo que te sirva.
- **Mapa de servicio Blueprint:** Este como dice el nombre, es un mapa que te ayuda a visualizar todo más fácil, con el objetivo de localizar puntos de mejoría y nuevas oportunidades.
- **Co-creación:** Este es un trabajo en grupo donde busca estimular la creatividad y colaboración con el fin de fomentar la creación de nuevas soluciones. Este se debe usar cuando hay un gran volumen de datos que prefieres que sean valorados y/o descartados con opiniones válidas.
- **Escenarios:** Esta técnica se basa en utilizar un mismo entorno con diferentes personas, con el fin de obtener conclusiones genéricas por el perfiles diferentes.
- **Matriz de decisión:** La matriz de decisiones te sirve como una planilla donde pones diferentes ideas y criterios a evaluar con el fin de calificar cual serian las mejores ideas para implementar.

1.7.3.3. Herramientas de Prototipado y Testeo

Por último, el Design Thinking cuenta con unas últimas herramientas están ayudando a dar vida a tus ideas. El prototipado y testeo son baratas y nos dan un feedback rápido. Las herramientas ofrecida en esta última etapa son:

- **Storyboard:** El storyboard se pudiera definir como un comics, donde a través de representaciones visuales cuentas una historia y así poder comunicar una idea a otras personas.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

- Storytelling: Este es muy parecido al storyboard, ya que buscas compartir una idea de forma simple como si fuera una historia de forma narrativa.
- Prototipado en papel: Se busca transmitir el mensaje y enseñar de cualquier manera gráfica, lo que ofreces.

2. Generalidades de la Empresa

2.1. Descripción

La empresa RED ATM TRIINET nace de un concepto utilizado en Estados Unidos, parte de Europa, y Latinoamérica en basados en la privatización de cajeros automáticos. A partir de esto, toma el lugar de ser la primera “red” de cajeros independientes en la República Dominicana, contando con equipos de última tecnología, localizaciones en lugares que los bancos han ignorados por años y la facilidad que cualquier persona que porte una tarjeta tenga el derecho a utilizar los servicios sin importar el banco que pertenezca. Esta empresa fue lanzada con su objetivo principal, el turismo. Con esto se busca poder llenar un espacio que siempre ha permanecido vacío, dándole oportunidades a los turistas, siendo estos parte fundamental de la economía dominicana, ya que cuentan con opciones de confianza limitadas, y en muchos casos no tienen facilidades ni en sus propios hoteles. RED ATM TRIINET se rigen bajo las regulaciones de Payment Card Industry (PCI), Visa, MasterCard, y el Banco Central de la República Dominicana además de contar con el mejor servicio de mantenimiento del país.

2.1.1. Historia y Evolución

La RED ATM TRIINET parte de la idea generada por uno de sus fundadores, Pedro Pablo Atilés Guzman, en el año 2007 como un sistema universal de equipos automatizados para el sector financiero de la República Dominicana, estando basada en el uso de los Automatic Teller Machines (ATM) o cajeros automáticos en Estados Unidos. Después de años dedicándose a servicios de outsourcing bancario especializados en esta área bajo las empresas Xolusat y Triinet la idea de la RED ATM TRIINET finalmente se encuentra lista para arrancar el proyecto en el año 2017. Para principios del 2018 comienza la primera etapa del proyecto, el desarrollo de un sistema de

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

procesamiento de pagos e interconexión bancaria, además de la adquisición de permisos gubernamentales otorgados por el Banco Central de la República Dominicana y la Superintendencia de Bancos del mismo país para poder operar como servicio financiero. Una vez completado este procedimiento se pasa a la segunda etapa, la conexión del este con las empresas Visa y Mastercard y el acatamiento de sus regulaciones acordes con la del país de operaciones con el fin de certificar dicho sistema y los equipos a utilizar para la seguridad del tarjetahabiente. Por ultimo, empiezan la certificación PCI, empresa que regula a nivel internacional la seguridad de información del usuario, volviéndose un requisito importante para operar; esta le otorga un permiso para lo mismo durante el desarrollo de dicha certificación.

Una vez completado este proceso la empresa se encuentra lista, tal y como acordado con todas la entidades mencionadas anterior, para entrar en fase de prueba. Esta tercera fase comienza en diciembre del 2018 con la colocación de 6 unidades en la localidad de Bávaro, provincia de La Altagracia, República Dominicana. Una vez realizada las pruebas la marca RED ATM TRIINET se convierte en la primera red no bancaria en colocar cajeros automáticos en territorio dominicano. Para mediados del 2019 se realiza la ultima tanda de venta de acciones y adquisición de capital hasta la fecha. Para la misma fecha la empresa encuentra y resuelve su mayor inconveniente presentado hasta la fecha. Hoy en día la RED ATM TRIINET ya cuenta con más de 86 cajeros de su propia marca a nivel nacional. Convirtiendo esta la 5ta institución con mayor número de ATMs operativos de la República Dominicana en tan solo año y medio de operación. Previo a la llegada del COVID-19 se esperaba que para finales de el 2020 se cuente con un mínimo de 120 unidades en producción.

2.1.2. Principales Productos

La RED ATM TRIINET cuenta bajo con dos productos bajo su catálogo, tal y como indica Pedro P. Atilés Guzmán, dos de estos en producción y otros dos en desarrollo. Estos productos son los siguientes:

- ATM en Todos Lados (en producción): La primera marca de ATMs no bancaria a nivel nacional, se base en la colocación de unidades por todo el territorio dominicano (como zonas turísticas como principal objetivo),

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

donde el usuario, sin importar el banco, puede realizar transacciones básicas como retiro de efectivo (en pesos dominicanos) y consulta de balance de sus tarjetas Visa y Mastercard tanto locales como internacionales; para futuras actualizaciones del producto se tiene contemplado agregar funciones como depósitos (solo para tarjetahabientes locales), transferencias, envío de remesas, pago de servicios, etc.

- ATM Llave en Mano (en producción): Este producto destinado a las entidades bancarias se define como un servicio de outsourcing donde los bancos se ahorrarían la inversión y gastos que conlleva un cajero automático para que la RED sea la encargada desde su colocación hasta el mantenimiento y manejo de las mismas. Estos equipos contarán con la marca de la propia entidad bancaria por un monto fijo mensual.
- ATM Branding (en desarrollo): servicio de marca blanca destinada a entidades bancarias, donde unidades de la propia red colocada por la empresa pasarían a tener los signos y colores de marca de la entidad que contrate el servicio.
- ATM Publicidad (en desarrollo): Este producto consiste en la venta de espacios publicitarios dentro y fuera de los ATMs a toda marca que este concorde a los principios estipulados por Visa y Mastercard con el fin de que estas puedan promocionar sus productos a posibles consumidores en el proceso de compra.

2.1.3. Naturaleza de los Clientes

La RED ATM TRIINET cuenta con tres clientes, el primario siendo el consumidor, el secundario los negocios donde se colocan sus ATMs, y el terciario los bancos; además cuenta con un futuro 4to tipo de clientes:

1. Primarios:

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

- a. Turistas: El principal consumidor de la marca busca una solución rápida y segura para sus necesidades financieras sin tener que cambiar la moneda de su país de origen en efectivo, es cada vez más utilizada por estos por el incremento de uso de soluciones como las tarjetas de debito y credito al ser sustitutos naturales del efectivo. Al momento de su necesidad de compra y la falta de plataformas que permitan de forma confiable donde acostumbran, utilizan el cajero como principal fuente de efectivo.
- b. Local: mucho menos desarrollado por la empresa, se basa en el mismo principio que los turistas, buscan una solución a la falta de efectivo al momento de la compra. El problema en este se encuentra en que suelen utilizar cajeros de su propio banco y desconfían el de cualquier otra entidad por miedo a clonaciones y cargos adicionales. como nos indica Atilés Guzmán.

2. Secundarios:

- a. PYMES: Estos son pequeños negocios en el sector turístico que buscan un servicio agregado para sus consumidores, no cuentan con plataformas para que su misma clientela consuma o simplemente buscan un ingreso extra para su negocio.
- b. Hoteles: Son el principal punto de alojamiento del turista y el comienzo del proceso de compra y consumo de los mismos. Estos buscan un valor añadido para su negocio más que los posibles ingresos que el ATM pueda ofrecer.

3. Entidades Financieras:

- a. Bancos: Estos no solo buscan extender los servicios de su marca a sus clientes. A su vez, buscan el ahorro de costos y esfuerzos que mantener una red de cajeros propia trae consigo. Debido esto el incremento de acuerdos comerciales entre entidades bancarias han

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

tenido auge tal y como es el caso de UNARED y el acuerdo entre el Banco Popular Dominicano y el Scotiabank.

4. Marcas comerciales: Estas buscan soluciones para llegar a sus consumidores en el momento de compra ideal de la manera más efectiva posible, entre los objetivos o motivos del uso de estos se encuentran: incremento de ventas, aumento de valor de marca, información corporativa, etc.

2.2. Marco Organizacional

En términos de la estructura organizacional, se refiere a las elecciones que se toman en razón con la centralización o descentralización de la asignación de derechos de decisión en la empresa (Fredrickson, 1986; Hage & Aiken, 1967; Pugh et al., 1968), y expresa una idea del nivel de delegación para favorecer la participación (Prakash & Gupta, 2011). En pocas palabras este plasma la jerarquía y posiciones de los colaboradores en funcionamiento, buscando la mejor manera de que la empresa sea práctica y funcional.

2.2.1. Estructura Organizacional.

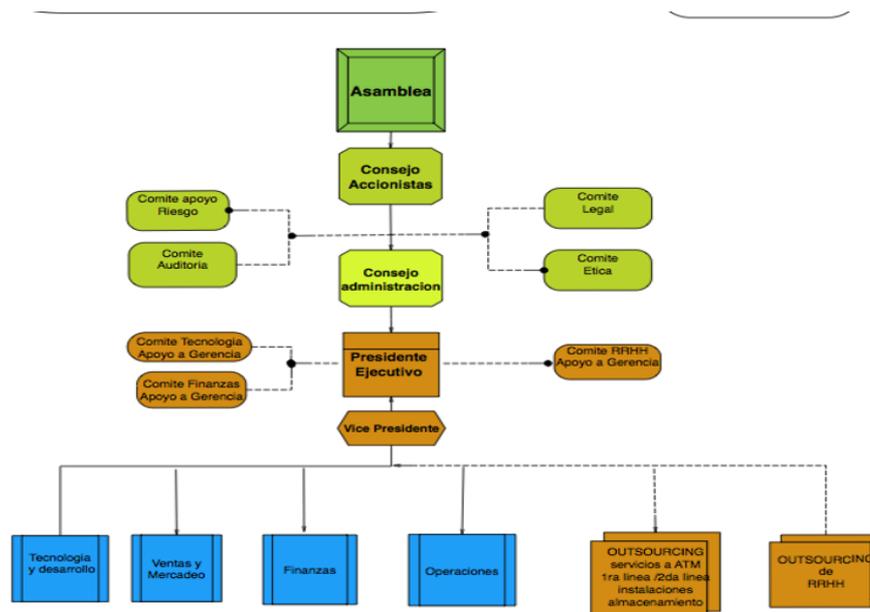


Figura 1 Organigrama organizacional de RED ATM TRIINET

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

2.2.2. Definición de puestos

Contar con una descripción de puesto es fundamental para una empresa, ya que esta sirve como herramienta para poder buscar el talento humano que encaje para el buen funcionamiento de la misma. Cada empresa debe detallar claramente el perfil que está buscando de tal forma que describan el cargo y sus antecedentes, las responsabilidades a tomar y las referencias.

Encargado de operaciones

Propósito general

Garantizar la funcionalidad y efectividad de los ATM, mediante el monitoreo constante, tanto del flujo de efectivo y como de la conectividad, con el propósito de lograr los resultados organizacionales.

Área y nivel de estudios requeridos

Licenciado en Administración, Contabilidad, Finanzas, Sistemas o áreas afines.

1. Realizar el cuadro de liquidación de las marcas diariamente, analizando la información que proveen las marcas o franquicias vs las reportaría interna, con el propósito de que el área de Finanzas pueda garantizar el flujo adecuado del efectivo y cuidar la rentabilidad.
2. Recibir y analizar las controversias o reclamaciones por parte de los clientes, tomando en cuenta las informaciones generadas a través journal y reportes transaccionales, para determinar la validez del reclamo.
3. Realizar reportes mensuales a los patrocinadores, tomando en cuenta el reporte transaccional, con el fin que estos puedan mantener informadas a las marcas y evitar sanciones por incumplimiento.
4. Realizar las sugerencias de carga de efectivo en los ATM de acuerdo a necesidad, tomando en cuenta los reportes de flujo de efectivo, con el propósito de mantener la efectividad y productividad de los mismos.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

5. Realizar la carga de efectivo en los ATM, de acuerdo a necesidad, distribuyendo las denominaciones requeridas en las gavetas correspondientes, con el propósito de garantizar la operatividad de los cajeros y mantener la satisfacción de los usuarios.
6. Diseñar las rutas de carga a las compañías de valores, de acuerdo a las necesidades identificadas, con la finalidad de garantizar que se abastezcan oportunamente los ATM. (a futuro)
7. Informar diariamente a la administración, el balance de los cajeros al corte establecidos, con el fin de evaluar las tomas de decisiones.
8. Dar asistencia telefónica a los usuarios, de acuerdo a los requerimientos, con el propósito de garantizar la satisfacción de los clientes.

Coordinador de Ventas y Colocaciones

Propósito general

Incrementar la red de ATM rentables y en función, para asegurar el cumplimiento de la proyección de instalación y crecimiento de la empresa.

Área y nivel de estudios requeridos

Licenciado o Estudiante de término de la carrera de Administración, mercadeo o afines.

Funciones/responsabilidades principales

1. Identificar y analizar nuevas localidades donde sea factible la instalación de ATM con el fin de incrementar la red de cajeros en el país.
2. Visitar las nuevas localidades potenciales a instalar cajeros, con el fin de ofrecer las soluciones de servicios de la empresa y aumentar el posicionamiento.
3. Evaluar a nivel técnico la localidad de instalación del cajero, con propósito de validar la factibilidad de la instalación dentro de los parámetros establecidos.
4. Revisar la elaboración de los formularios y documentos de instalación, para velar que sean de acuerdo a la negociación realizada con el cliente y garantizar su satisfacción.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

5. Gestionar el proceso de instalación con el área técnica a fin de asegurar el funcionamiento del cajero en la localidad del cliente y minimizar las eventualidades.
6. Analizar y generar reportes de comportamiento de los cajeros instalados, con el propósito de facilitar la toma de decisiones de negocio con relación a los mismos.

Contador

Propósito general

Planificar y ejecutar todas las funciones contables e impositivas de la empresa, con el fin consolidar los estados financieros y dar cumplimiento a las obligaciones tributarias.

Área y nivel de estudios requeridos

Licenciado en Contabilidad.

Maestría en Impuestos o financiero (preferiblemente).

Funciones/responsabilidades principales

1. Registrar las transacciones contables en el sistema de manera periódica para garantizar la información necesaria a la hora de elaborar los estados financieros.
2. Revisar los registros contables periódicamente con el fin de asegurar la confiabilidad de los mismos en la toma de decisiones.
3. Realizar conciliaciones bancarias mensuales con el fin asegurar una correcta información contable en el sistema.
4. Preparar las declaraciones mensuales ante la DGII (606, 607, ITBIS, IR3, IR17, TSS, INFOTEP) para dar cumplimiento con las obligaciones tributarias de la organización.
5. Procesar los pagos (vía cheque, caja chica o transferencia bancaria) en el sistema para dar cumplimiento a las cuentas por pagar de la empresa.
6. Coordinar y ejecutar el proceso de nómina quincenal con el objetivo de asegurar el pago oportuno a los empleados.
7. Mantener actualizado el archivo de documentos contables (recibos de caja, entrada de diario, cheques, etc.) para fines de consulta y auditoría.
8. Elaborar los estados financieros de la empresa a presentar a la alta dirección para la toma de decisiones.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Gerente Financiero

Propósito general

Dirigir toda la gestión presupuestaria, contable y de tesorería con el fin de asegurar la rentabilidad financiera de la empresa y la inversión de los accionistas.

Área y nivel de estudios requeridos

Licenciado en Contabilidad, Administración o Finanzas.

Postgrado en Finanzas o Alta Gerencia.

Funciones/responsabilidades principales

1. Liderar la preparación del presupuesto del año de la empresa, con el objetivo de proyectar los ingresos, gastos e inversiones de la organización y para la toma de decisiones.
2. Formular el plan operativo del área de finanzas para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos por la empresa.
3. Preparar el flujo de efectivo y asegurar la liquidez para cumplir los diversos compromisos financieros asumidos por la empresa.
4. Analizar el comportamiento financiero interno de la organización, con el fin de mantener un balance saludable de liquidez y rentabilidad.
5. Analizar el entorno económico nacional e internacional y de la industria con el objetivo de anticipar posibles oportunidades de negocios, maximización de costos y/o amenazas futuras.
6. Negociar las tasas de inversión y financiamiento para obtener de ellas la mejor rentabilidad para la empresa.
7. Velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias para asegurar las declaraciones mensuales y anuales ante las diferentes entidades.
8. Revisar y autorizar los desembolsos de efectivo (Nomina, proveedores y terceros) para asegurar el pago oportuno de los compromisos de la empresa
9. Velar por el control de activos para asegurar el cuidado de los patrimonios de la empresa.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

10. Analizar los estados financieros de la empresa de manera mensual con el propósito de facilitar la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de las normas vigentes.
11. Desarrollar políticas y procesos financieros para controlar la ejecución de las operaciones y mitigar posibles riesgos de la empresa.
12. Coordinar el proceso de compra y adquisiciones de bienes y servicios de la empresa para obtener el mayor aprovechamiento costo/calidad.

Analista de Sistemas

Propósito general

Diseñar, analizar e implementar los levantamientos de proyectos tecnológicos, desde su requerimiento hasta su implementación final, de acuerdo a los procedimientos establecidos, con el propósito de agregar nuevas funcionalidades al negocio y a su vez aumentar la rentabilidad de la empresa.

Área y nivel de estudios requeridos

Licenciado o Ingeniero en Sistemas o carreras afines.

Tecnólogo de Software

Otros, (si los hay..)

Funciones/responsabilidades principales.

1. Analizar los requerimientos de soluciones tecnológicas, de acuerdo a los procedimientos de servicios y socializaciones con los usuarios, con el propósito de validar la factibilidad del requerimiento.
2. Realizar y enviar las documentaciones del levantamiento a la fábrica de software, de acuerdo a los requerimientos levantados, para garantizar el diseño y funcionalidad solicitada.
3. Garantizar la calidad y funcionalidad del entregable, a través de la verificación de la calidad de códigos y validaciones de funcionalidades, con el propósito de gestionar la implementación en producción.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

4. Implementar en producción los requerimientos solicitados, conectando a diferentes servidores los accesos necesarios, para gestionar el despliegue del entregable hecho por la fábrica y garantizar el uso adecuado de los usuarios o clientes.
5. Administrar los servidores de la empresa, tanto los que corren en Linux y Windows, manteniendo un control de usuarios y servicios, para dar las respuestas a las necesidades del usuario y garantizar su satisfacción.
6. Diseñar e impartir entrenamientos de nuevas aplicaciones a los usuarios, de acuerdo a los procedimientos, con el propósito de garantizar el uso adecuado de dichas aplicaciones.
7. Desarrollar reportes estadísticos diariamente, tomando en cuenta la base de datos, con el propósito de facilitar la toma de decisiones.
8. Imprimir llaves de seguridad electrónicas de los sistemas, con el fin de habilitar nuevos dispositivos y traer nuevos ATM, aumentando así la rentabilidad del negocio.
9. Dar soporte ante alguna falla en los sistemas, tanto los cajeros como los equipos internos, a través de monitoreo y accesos a servidores, con el propósito de verificar, documentar y corregir la falla, para garantizar la operación oportuna de los sistemas.
10. Desarrollar las diferentes pantallas de acuerdo a la función operativas de los ATM, apegados a los requerimientos de diseños, con el propósito de modificar o insertar una nueva experiencia a los clientes.

2.2.3. Políticas y Procedimientos

La RED ATM TRIINET cuenta desde el año 2018 con un Manual de Políticas y Procedimientos extenso y revisado de forma periódica aplicable a cada área de la empresa, en vista de eso, y con el fin de proteger información sensible de la misma se mencionan algunas de las áreas y políticas del manual y anexo ejemplos de estas. Entre estas políticas se tratan:

1. En cuanto a tecnología y comunicación se refiere:

a. Seguridad de la información del tarjetahabiente:

- i.** La mensajería de las unidades han de estar siempre encriptadas y con las mismas actualizadas bajo los estándares Payment Card Industry Data Security Standard (PCI-DSS), Payment Card Industry Payment Application

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

(PCI-PA), y Payment Card Industry Personal Identification Number (PCI-PIN).

- ii. Cada nuevo modelo que entre a formar parte de la red ha de estar certificado y avalado ante Payment Card Industry (PCI).
- iii. Tanto los equipos como el switch no han de almacenar información del tarjetahabiente tales como nombre, clave, no. de tarjeta, etc.

b. Instalación y retiro de unidades:

- i. “ El proceso de rentabilidad será determinado por el análisis y evaluación de la operatividad de la unidad instalada (Punto Clave), Tomando como parámetros, informes, reportes estadísticos del volumen de operaciones, y monto procesado, reclamaciones generadas entre otros. Esto será considerado inmediatamente de inicio en su operación”.
- ii. “toda acción y actividades efectuada próximo o utilizando nuestras unidades instaladas, el cual provoque inseguridad e intranquilidad a los usuarios que utilicen nuestra red, automáticamente representa una alerta de atención primaria.
Por tal razón el comité de localización inmediatamente reciba este tipo de denuncia, se procederá hacer la evaluación correspondiente, y determinará las medidas a tomar de inmediato”.
- iii. “Determinado el punto clave, donde será trasladado la unidad atm, identificado mediante un análisis de geolocalización; Procedemos con los procedimientos igual como si fuese un punto clave nuevo”.

2. En cuanto a lo financiero se refiere:

a. Manejo de Caja Chica

- i. “ Los fondos de caja chica servirán única y exclusivamente para cancelar pagos en efectivo, que por su monto reducido no sea factible de satisfacer mediante el proceso normal de compras, pago de servicios menores, para cubrir imprevistos, según corresponda”.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

- ii.** “ El cuadro de caja chica debe de realizarse mensualmente los días 29 o 31 de cada mes con el periodo de cierre”.
- iii.** “ El personal designado para uso de caja chica debe tener mínimo tres meses formando parte de la institución y ser empleado fijo. Esta persona debe estar debidamente entrenada en el manejo y custodia de caja chica por parte de la Gerencia Financiera y el departamento de Recursos Humanos”.
- iv.** “ Renglones aplicables para la utilización de caja chica:
 - 1.** Compra de insumos para cocina: agua, azúcar, leche, café, te, servilletas, accesorios desechables, entre otros.
 - 2.** Servicios generales: bombillos, candados, cerraduras, accesorios limpieza. Impresiones de documentos, manuales, encuadernaciones y materiales gastables que puedan detener labores operacionales.
 - 3.** Adquisición de repuestos y reparaciones pequeñas para instalaciones de agua, energía Eléctrica, teléfono, plomería, albañilería de los inmuebles u otras de similares Características;
 - 4.** Certificaciones de cheques Servicios de mensajería”

b. Manejo de Política de Viáticos al Exterior

- i.** “cada colaborador (a) es responsable de solicitar el anticipo de viatico correspondiente a los gastos de su viaje de negocios (hospedaje, transporte, alimentación, etc.) una (1) semana antes de la fecha del viaje”.
- ii.** “Se otorgará el derecho a viático local a aquellos colaboradores que por motivos de viaje tengan que trasladarse, y este coincida con la hora desayuno, almuerzo y cena, según lo establecido en la Política de Viajes Nacionales”.
- iii.** “Los costos en los que incurre el colaborador concerniente a las visas requeridas para un viaje de negocio serán cubiertos por la empresa”.
- iv.** “Cuando por causas ajenas al trabajo o eventos de fuerza mayor (catástrofes, desastres naturales, etc.) se pierda el vuelo, el costo adicional será cubierto por la empresa”.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

3. En cuanto al manejo del Capital Humano se refiere:

a. Obligaciones del trabajador:

- i.** “Someterse a reconocimiento médico a petición del empleador, para comprobar que no padece ninguna incapacidad o enfermedad que lo imposibilite para realizar su trabajo. Dicho examen estará a cargo del empleador”.
- ii.** “Guardar rigurosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimientos por razón del trabajo que ejecuten, así como de los asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicios al empleador, tanto mientras dure el contrato de trabajo como después de su terminación”

b. Relaciones Interpersonales;

- i.** “Las tareas asignadas a los supervisados deben mantenerse dentro de los lineamientos establecidos por la institución.
- ii.** “los supervisores deben evaluar al personal en base a la productividad, calidad de resultados o procesos, independencia, manejo de relaciones, aportes a la gestión, aprendizaje continuo y satisfacción del cliente”.

c. Desarrollo y Capacitación:

- i.** “Cada año al momento de la preparación del presupuesto, el área de Recursos Humanos se asegurará de la consolidación de los cursos, talleres, seminarios individuales o colectivos que deben ser tomados por el personal o parte de este”.
- ii.** “En interés de mantener nuestros recursos humanos altamente calificados para garantizar el progreso individual y de la entidad, el empleado obtiene el beneficio de participar en entrenamientos externos para su desarrollo profesional dentro del área”

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

4. En cuanto a mercadeo y manejo de marca se refiere.

a. Colocación de letreros

i. Para el uso impreso del logo y el resto de colores de la RED ATM TRIINET siempre ha de utilizarse los colores Pantone exactos:

- 1.** - Naranja Red atm: Pantone 1655
- 2.** - Verde Red atm: Pantone 381
- 3.** - Marrón Red atm: Pantone 1545

b. Manejo del logo

i. Para el uso digital del logo y el resto de colores de la RED ATM TRIINET siempre ha de utilizarse los colores RGB exactos:

- 1.** - Naranja Red atm: RGB R240 G93 B35
- 2.** - Verde Red atm:
- 3.** RGB R192 G205 B48
- 4.** - Marrón Red atm: RGB R84 G47 B26

ii. “El logo de la RED ATM TRIINET en anuncios y señalizaciones se utiliza con todos sus colores sobre un fondo blanco de forma que destaque del resto del espacio.”

iii. El logo de la empresa está compuesto por 4: nombre dividido, destacando la palabra ATM; el icono que representa el efectivo siendo retirado de un ATM y TRIINET con la “E” compuesta por tres rayas () representando los colores de la misma.

c. Utilización de marcas: Visa y Mastercard

i. Visa

- 1.** Para indicar el hecho de que se acepta la marca VISA se utilizara su versión Visa Point-of-Sale (POS) Graphic. Tanto en físico (o impreso) como en digital.
- 2.** Para cualquier material de mercadeo o cobranding con VISA se utilizara su versión Visa Logo . Tanto en físico (o impreso) como en digital.

ii. Mastercard

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

1. Para indicar el hecho de que se acepta la marca mastercard se utilizarán dependiendo del medio por el cual se muestra. En localizaciones físicas se mostrará el Mastercard Decal Sticker y para digitales o mercadeo físico el Mastercard Symbol
2. Para cualquier material de mercadeo o cobranding con Mastercard se utilizarán dependiendo de la función por la cual se muestra. Para promocionar la marca o co-branding se utilizara el Mastercard Brand Mark y para mostrar que se acepta la misma se utilizara de nuevo el Mastercard Symbol.

2.3. Marco Legal

2.3.1. Aspectos Legales

Empresa formada de modalidad Sociedad Anónima en el año 2018 comprendido por una Asamblea de Accionistas y Consejo Administrativo.

2.3.2. Registro de Nombre y Actividad

Nombre Comercial: RED ATM TRIINET (REG. No. 490110).

Razón Social: RED ATM TRIINET S.A (RNC No.1-31-75182-2) (Registro Mercantil No. 147406SD).

Actividad: 46-compra, venta, comercialización y distribución de software y equipos de tecnología, en particular cajeros automáticos. Brindar servicios técnicos y especializados en el área de la informática y las telecomunicaciones. Brindar servicios bancarios y financieros en general. Instalación y explotación de una red de cajeros automáticos (atm) a nivel nacional para el sector financiero, así como cualquier otro servicio relacionado a la compra, venta, renta, distribución, reparación y/o mantenimiento de cajeros automáticos, publicidad en cajeros automáticos, servicios de comunicación informativo (switch) para autorizaciones de pago a terceros, y a entidades

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

financieras nacionales o internacionales, emisión de productos relacionados a la red de cajeros bancarios (ONAPI, 2017)

2.3.3. Constitución

La RED ATM TRIINET se constituye en año 2017 con el nombre comercial “ RED ATM TRIINET” con el registro No. 490110 en virtud a lo establecido en los Artículos 115, 116 y 146 (literal c) de la Ley No. 20-00 Sobre Propiedad Industrial y el Decreto 326-06 del 8 de agosto del 2006 el 31 de octubre del 2017; registro mercantil No. 147406SD como estipula la Ley 3-02 en la Cámara de Comercio de Santo Domingo el 20 de abril del 2018, como la razón social RED ATM TRIINET S.A con RNC No. 1-31-75182-2 ; y con autorización del Banco Central República Dominicana bajo lo estipulado por la Ley 155-17 sobre Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, Artículo 21 de la Ley No. 183-02 Monetaria y Financiera sobre entidades financieras juntos a una carta de no objeción por parte de la misma permitiendo su operación y desarrollo. A pesar de no ser todavía un medio de pago, por parte de la RED las empresas Visa y Mastercard liquidan de forma diaria al Banco Central bajo lo estipulado por la Normativa de Liquidación Bancaria de la misma y la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana. En los anexos número 5, 6, 7 y 8 se presentan los documentos sobre:

- Certificado Nombre Comercial de la Oficina Nacional de la Propiedad industrial **(anexo 5)**.
- Certificado Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Santo Domingo **(anexo 6)**.
- Certificado Registro Nacional de Contribuyentes de la Dirección Nacional de Impuestos Internos **(anexo 7)**.
- Carta de No Objeción de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana **(anexo 8)**.

2.3.4. Reglamentos

Entre los reglamentos especializados que regulan a la institución se refiere habría que ver las instituciones que ejercen las mismas:

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

1. Banco Central de la República Dominicana y Superintendencia de Bancos de la República Dominicana:

- a. Normativa Administrador de Redes de Cajeros del Banco Central de la República Dominicana.
- b. Normativa de Tercerización de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana bajo la Ley No. 183-02 Monetaria y Financiera.

2. Dirección General de Impuestos Internos

- a. Ley No. 183-02, Monetaria y Financiera.
- b. Ley No. 155-17 contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

3. Manual de Third Party Agent de Visa y Mastercard bajo las regulaciones:

- a. Payment Card Industry (PCI) regulations and certifications:
 - i. Payment Card Industry Data Security Standard (PCI-DSS)
 - ii. Payment Card Industry Payment Application (PCI-PA)
 - iii. Payment Card Industry Personal Identification Number (PCI-PIN)

2.4. Marco Estratégico

2.4.1. Grupos de interés

Entre el grupo de interés encontrados para la RED ATM TRIINET se encuentran los siguientes:

Internos:

- Proveedores
- Accionistas
- Asesores
- Empresas de outsourcing
- Consejo administrativo

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Externo:

- Consumidores
- Dueños de negocios
- Hoteles
- Bancos
- Banco Central
- Visa
- Payment Card Industry (PCI)
- Mastercard
- Superintendencia de bancos

2.4.2. Visión

“Ser la más importante red de cajeros automáticos independiente en República Dominicana, reconocida por versatilidad, innovación, calidad, y un decidido compromiso social”.

2.4.3. Misión

“Aportar valor al mercado financiero dominicano mediante la prestación de servicios transaccionales innovadores para usuarios bancarios o no”.

2.4.4. Valores

Los valores sobre los que RED ATM TRIINET S.A. construye relaciones a largo plazo con sus clientes, los clientes de los clientes, trabajadores, reguladores, accionistas y sociedad en general.

- **Transparencia:** Conscientes de la confianza que los clientes nos depositan, nos regimos con estricto apego a los más elevados estándares éticos de gestión de negocios.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

- Innovación: Creamos soluciones novedosas de gestión y de negocios y las ponemos al servicio de nuestros clientes y de la comunidad.
- Especialización: Contamos con un equipo de expertos profesionales en nuestro ramo, actualizado constantemente sus conocimientos, herramientas y destrezas en pro del éxito de nuestra organización.
- Laboriosidad: Dar prioridad a lo importante sobre lo urgente.
- Calidad: Es la forma de servir y de atender las necesidades de nuestros cliente, con lo que facilitamos su satisfacción en todo momento.
- Responsabilidad Social: Contribuimos de manera abierta y responsable al desarrollo sustentable del país, tanto desde nuestra razón de negocios frente a la comunidad, como con la modelación de nuestras prácticas gerenciales y motivacionales frente a nuestro personal.

2.4.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la empresa está claramente definida por su visión, misión, y valores aplicable tanto a sus empleados como empresas de outsourcing que utiliza la empresa, tal y como nos indica la directora de Change Americas para Republica Dominicana (empresa colombiana especializada en la gestión y desarrollo de capital humano a la cual se le tercerizan estas funciones de la empresa) Zahira Delmonte. Estos buscan que todos sigan el mismo camino marcado por los objetivos del plan de negocios puesto en marcha en enero del 2018. En cuanto a la cultura de trabajo de la empresa, Delmonte nos indica que es centralizada, donde el trabajo de cada departamento recae sobre el Presidente Ejecutivo, a su vez, este reporta tanto al Consejo Directivo como a la Asamblea de Accionistas.

2.4.6. Principales estrategias implementadas

Con el fin de alcanzar los objetivos a largo plazo impuestos por el Plan de Negocios y crear una cultura organizacional propia de la empresa, está aplicó las siguientes estrategias:

- Búsqueda y contratación de personal capacitado y experimentados en las áreas pertinentes.
- Contratación de servicios a terceros a empresas reconocidas en cada sector.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

- Contratación de Asesores con experiencia tanto en el sector financiero local como internacional.
- Equipamiento con tecnología y reportería de última generación a sus empleados para la realización de los trabajos pertinentes.
- Implementación de actividades grupales con fin de fortalecer la cultura de la empresa.
- Capacitación constante del personal ante las nuevas tendencias y necesidades de la industria.
- Creación de políticas y procedimientos claros para uso por parte del personal y empresas de servicio.

2.4.7. Modelo de gestión estratégico

En la actualidad la RED ATM TRIINET se rige por el Plan de Negocios preparado por los fundadores de la empresa y el Consejo Administrativo aprobado por la Asamblea de Accionistas. Este está vigente desde el año 2018 y tiene un enfoque a la expansión rápida de la entidad, ofreciendo soluciones moderna y novedosas para las necesidades que presenta la industria hoy en día en base a un mercado de nichos.

3. Análisis del Entorno

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

3.1.1. Logística Interna

Actualmente la empresa RED ATM TRIINET cuenta con dos puntos claves dentro de esta área. El primero no es más que la puesta en marcha de una nueva unidad que de por sí es vista desde el campo físico (el trabajo a las nuevas unidades) y el campo digital. El segundo, el retiro de una unidad ya sea por problemas técnicos o recolocación en un nuevo lugar de la misma. Para estos casos la empresa no cuenta con unas instalaciones de taller ni almacén de unidades ya que estos servicios son tercerizados a la empresa TRIINET; compañía hermana pero con enfoques distintos.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Esto se debe en gran parte a la relación entre ambas empresas, mismo dueño, como a la naturaleza de la RED, cuyo enfoque va más a lo transaccional, algo común en la industria.

3.1.1.1. Preparación de nuevas unidades

El proceso para colocar nuevas unidades origina en el departamento de ventas, el cual se encarga de identificar, negociar y cerrar las nuevas unidades a colocar. Una vez esté colocada la orden de una nueva unidad dos trabajos simultáneos comienzan. En el campo físico y el digital. En este caso la empresa y sus aliadas trabajan con la metodología FIFO (*First In, First Out*, que significa Primero en Entrar, Primero en Salir).

3.1.1.1.1. Aspectos Físicos

En este se muestra la preparación del equipo como tal, el ATM, el cual no forma parte de la RED hasta el momento de su colocación. Por ello, se le terceriza el servicio de preparación de la unidad a TRIINET, el cual se encarga de la instalación del sistema operativo, aplicaciones, comunicación, adaptación del punto, adaptaciones de seguridad, entre otras. El único momento en el cual la RED interviene es en, como indica el encargado de tecnología y proyectos Dalin Castillo, la “ceremonia de llaves”; la cual permite a la unidad conectarse a los sistemas de la empresa y encripta toda la data del equipo y la comunicación transaccional. Después de esta “ceremonia” es realizada se procede a informar al departamento de operaciones y se coordina la instalación del equipo y puesta en marcha del mismo.

3.1.1.1.2. Aspectos Digitales

Controlados en su totalidad por la RED ATM TRIINET. Se prepara dentro de los sistemas la nueva unidad, para que al momento de realizar la “ceremonia de llaves” el ATM se encuentre listo para entrar en producción. Entre los trabajos realizados en este campo se encuentran:

1. Creación de la unidad en el sistema
2. Levantamientos de protocolos de seguridad
3. Encriptado de la comunicación entre la unidad y el sistema

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

4. Test de transacción remota
5. Subida de carga informática de la unidad
6. Conexión al switch transaccional

Este proceso concluye con la primera carga de efectivo realizada por el departamento de operaciones, esto indica la entrada en producción de la nueva unidad.

3.1.1.2. Retiro de la unidad

Existen dos motivos por los cuales la empresa pueda definir que hay que retirar una unidad, estos son: por problemas técnicos de la unidad o relocalización de la unidad a un nuevo punto. El primer motivo indica que cuando un cajero tiene serios problemas técnicos por los que tienen que ser llevado al taller de TRIINET para su corrección. en el segundo, la empresa tiene la potestad (con notificación previa al dueño del comercio) de retirar una unidad si entiende que no da los resultados deseados o que hay otro lugar donde podría tener mejor desempeño. En ambos casos el proceso es el mismo. Primero, la RED manda al retiro de todo efectivo que quede aún disponible en la unidad. Segundo, TRIINET pasa a retirar el equipo y llevarlo al taller de ATMs ubicado en el Distrito Nacional. Esta revisa las condiciones del equipo del equipo y corrige cualquier problema que pueda tener la unidad. Tercero, se borra toda data anterior del ATM y se prepara para producción como una nueva unidad. Cabe destacar que si el equipo se retira por problemas técnico, se deja en funcionamiento una nueva unidad en su lugar.

3.1.2. Producción/Operaciones

Tal y como define Atilés Guzmán, el departamento de operaciones es el pilar del correcto funcionamiento de la empresa junto a finanzas. Sin esta y sus funciones no se puede llegar a trabajar. Pero deja ver que este cuenta con distintas funciones a los departamento de operaciones tradicionales. Mientras un departamento de operaciones se suele encargar de la salida al mercado de nuevas unidades, este es más un rol de monitoreo y distribución. Este departamento es el encargado monitorear que estén funcionando los cajeros, realizar solicitudes a las empresas de servicio terciarizado, análisis de transacciones y data recogida por los ATMs, organización y distribución del efectivo para abastecimientos y, por ultimo, servicio al cliente gracias a la habilidad de trabajar directamente con la data de las transacciones sin violar los reglamentos de

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

privacidad y protección de data del usuario. Por otro lado, es el que pone en funcionamiento definitivo las nuevas unidades y el encargado de la liquidación del efectivo dispensado ante las marcas (Visa y Mastercard) y el Banco Central. Este es capaz de ver comportamientos e irregularidades que pueda presentar una terminal.

3.1.3. Logística Externa

Según Abarza (2019), la logística externa no es más que el conjunto de procesos tienen lugar una vez el producto está terminado y listo para el consumidor final. Esta va de la mano con la logística interna para el funcionamiento de la empresa. Por la naturaleza del negocio y las funciones que mantiene operaciones, la logística externa se basa en la relación que mantiene la empresa con los negocios donde coloca los cajeros. Estos son la primera línea de servicio al cliente e información que obtiene la empresa. Esto se debe a que la empresa utiliza las técnicas de empowerment con el fin de crear ese sentimiento de propiedad y compromiso por el mismo; esto se ve claro cuando la empresa utiliza el eslogan “tu cajeros, tu negocio”. Ahora bien, además de estas técnicas la empresa da comisiones mensual por cada transacción que realiza el ATM al comercio, además de ventajas como la preferencia a la hora de colocar publicidad en su unidad. Esta relación queda a cargo del departamento de mercadeo y ventas, que son los que desarrollan desde el primer momento las estrategias y acciones que crean la relación con el comercio. Aun así, cabe destacar que la empresa no cuenta con una plataforma CRM para gestionar estas relaciones.

3.1.4. Marketing y Ventas

El marketing y las ventas de cualquier empresa se basa en conocer en dónde está parada la misma y ubicar a quien esta va dirigida con el fin de lograr esa venta. Cuando se descubre quién es el target, se preparan una cantidad de estrategias para poder alcanzar sus objetivos como identificar las fortalezas, ventajas competitivas y debilidades, con el fin de poder crecer la misma.

La RED ATM TRIINET busca identificar puntos de alto flujo turisticos, evaluación previa de los mismos, visitas al comercio, segunda evaluación y cierre del contrato.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

3.1.4.1. Logo



3.1.4.2. Imagen de marca

RED ATM TRIINET deja plasmado de manera clara, que quiere ser vista como una compañía fresca, segura, diferente y moderna.

3.1.4.3. Ubicación

RED ATM TRIINET se encuentra ubicado en la Calle Santo Domingo 10, Ensanche La Julia, Santo Domingo 10108



3.1.4.4. Posicionamiento

De momento la RED ATM TRIINET no cuenta con ese posicionamiento que se ve hoy en día a través de las redes sociales, ya que es una empresa nueva y no ha sentido la presión de estar dentro de las redes sociales de forma plena, aunque sí se están trabajando diferentes campañas para

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

poder iniciar en cuanto sea necesario. Esta se ha concentrado mucho en su nicho, el cual son los turistas que visitan la República Dominicana, mostrando ser una compañía de confianza a través de su posicionamiento en los establecimientos físicos más que nada.

3.1.5. Servicios

Para la empresa, el servicio que presta a sus consumidores es una prioridad. No solo en lo tecnológico y lo que ofrece el equipo como tal; desde sistemas de protección de la información del mismo, hasta servicios de anti clonación y revisión constante de sus unidades. La empresa tiene en cuenta que para forjar una buena relación con sus consumidores ha de actuar distinto a como la banca tradicional hace hoy en día. Todo esto comienza por un estricto control de calidad de sus unidades, a pesar de eso tiene claro qué situaciones pueden ocurrir a la hora de utilizar sus servicios; por ello busca anticipar cualquier problema que se pueda presentar y acompaña al consumidor a lo largo de la resolución del problema. Una de las principales características que hacen ver claro al consumidor como su prioridad empieza con el diseño de su interfaz digital (el UI del cajero), pensada en crear una experiencia rápida y sencilla. Otro aspecto es el hecho de que se preocupo por hacer que las tarjetas de sus usuarios nunca se queden atoradas en una unidad, algo común en los bancos. Por otro lado, entiende que hay situaciones en los que la transacción no se pudo realizar correctamente y el usuario no pudo obtener su efectivo, por ello el sistema de la empresa realiza, lo que llama el encargado de operaciones George Castillo, un “reverso”. Este no es más que la devolución inmediata del dinero del tarjetahabiente, en caso de este no darse, se cuenta con una línea telefónica y digital de atención del servicio al cliente donde se guía al usuario por el proceso de devolución. El motivo de esto es que las regulaciones impuestas por las marcas prohíben a la empresa a devolver el dinero de forma directa, y han de trabajar con la marca del tarjetahabiente para resolver el problema. Aun así, la empresa lleva esto un poco más allá y mantiene relaciones con los bancos locales para trabajar estos casos y poder acelerar un proceso, que de otra forma, se tardaría hasta 30 días.

3.1.6. Aprovisionamiento

A pesar de no producir ningún producto y más bien brindar un servicio, la RED ATM TRIINET necesita efectivo como materia prima, ya que esta es la base del negocio. El correcto

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

funcionamiento de su distribución y manejo interno sobrecae en los departamentos de finanzas y operaciones. Como se menciona anterior el departamento de operaciones realiza análisis constantes para determinar el uso del efectivo, su distribución y abastecimiento de cada unidad. Ahora bien, una vez desarrollada esta parte y el efectivo es dispensado hay un proceso diario para la recuperación del efectivo y su manejo. Estos manejo se basa en tres: la liquidación con las marcas, obtención del efectivo y abastecimiento

3.1.6.1. Liquidación con las marcas

La RED ATM TRIINET actualmente soporta dos marcas de tarjetas, Visa y Mastercard (y sus derivadas), esto significa que todo monto retirado es devuelto por las marcas y estas son las encargadas de lidiar con los bancos del mundo entero. Por ello, de forma diaria, el departamento de operaciones ha de trabajar con las marcas para hacer liquidación de los fondos, George Castillo lo compara con el cierre de caja de una tienda al fin de la jornada. Lo único que en este caso no se deja de operar, apoyado por los sistemas de monitoreo y récord de las transacciones se encarga de liquidar ante las marcas y el Banco Central lo dispensado cada día.

3.1.6.2. Obtención del Efectivo

Una vez realizada la liquidación con las marcas, el departamento de finanzas es el encargado de cobrar estos montos y manejar lo que llega en distintas divisas para que las solicitudes de operaciones a la hora de abastecer las unidades se cumplan. Trabajando de la mano de bancos locales, el departamento de finanzas se encarga de conseguir efectivo que cumplan con los estándares de calidad necesarios y las denominación solicitadas por operaciones. Actualmente la RED ATM TRIINET solo dispensa las siguientes denominaciones: RD\$200, RD\$500, RD\$1000.

3.1.6.3. Abastecimiento

Cómo mencionada anterior el departamento de operaciones es la encargada del mismo, distribuyendo las denominaciones y montos a necesidad del punto donde esta colocado gracias a

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

fórmulas y analíticas que maneja la empresa, llegando a colocar en las unidades un total de RD\$ 210,295,000 en los meses de enero y febrero, y tan solo RD\$24,700,000 en el mes de abril después de la llegada del COVID-19 a mediados de marzo del mismo año. Estos abastecimientos a las unidades son realizadas de dos formas: interna y terciarizada. Actualmente la empresa realiza abastecimientos de forma interna a los cajeros recién instalados y a los que tienen prioridad en acceso al efectivo debido a su alta demanda. El resto son abastecidos por la empresa de transporte de valores Dominican Watchmen, aunque solo son otorgados una unidad después de haber pasado mínimo 3 abastecimientos realizados de forma interna. En ambos caso se prepara el cajero para tener una capacidad operativa de por lo menos 10 días, a pesar de ser abastecidos cada 7 días. Para poder determinar el monto a colocar en cada unidad se realiza una evaluación del punto para realizar proyecciones (para nuevas unidades) y análisis de la data diaria de cada punto para proyecciones de consumo y comportamiento. Cabe destacar que la empresa cuenta con fechas especiales donde cada unidad ha de estar preparada, estos comportamientos se obtienen después de un año de data en la mayoría de los casos, en otros, se pueden a llegar a tener un comportamiento claramente definidos con tan solo 40 días del ATM operativo.

3.1.7. Desarrollo Tecnológico

En el ámbito de desarrollo tecnológico, Dalin Castillo, informa que la empresa está a la vanguardia en cuanto a tecnología y seguridad de sus ATMs, trabajando constantemente en implementar las últimas tecnologías y desarrollo de soluciones para las necesidades del mercado dominicano. Al ser una start-up surgida en 2018, Castillo facilita las implementaciones realizadas desde un principio a la empresa y dejó conocer servicios en desarrollo no sensibles a la seguridad de la empresa. Estas implementaciones el departamento de tecnología los categoriza en dos: seguridad y servicios al consumidor.

3.1.7.1 Seguridad

El ámbito de la seguridad siempre ha sido uno de los principales pilares del desarrollo tecnológico de la empresa, dentro de este se encuentran dos áreas: la física y la lógica. Las implementaciones en cada una de estas áreas son las siguientes:

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

1. Física (directamente al equipo):

- a. GPS
- b. Alarma de apertura de cualquier área del cajero
- c. Extensión de la apertura
- d. Sistemas anti-skimming para evitar clonaciones de tarjetas.
- e. Protección de la comunicación
- f. Encriptado único del equipo
- g. Protección contra vandalismo.
- h. Seguridad de bóveda
- i. Cámaras
- j. Sistema de privacidad del teclado
- k. Teclado encriptado.
- l. Anclado de cada unidad.
- m. Comunicación directa con los servicios de emergencia.

2. Lógica (en sistemas y digital):

- a. Encriptado de la data
- b. Firewall
- c. Protección de las aplicaciones
- d. Antivirus
- e. Sistemas de monitoreo y análisis de ciberseguridad SOC, el cual permite entender patrones de ataque a la empresa.
- f. Detección de integridad de datos.
- g. Detección de fraudes.
- h. Sistemas IPS (prevención de intrusos).
- i. Estándares de seguridad de información Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS).

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

3.1.7.2 Servicios al consumidor

La empresa siempre se encuentra en constante desarrollo de funciones para mejorar la experiencia del usuario y poder ofrecer más a los mismos. El desarrollo de nuevas funciones son clave en la cultura de la empresa. Entre estas ya en producción y en desarrollo se encuentran:

1. Retiros
2. Consultas de balance
3. Depósitos
4. Sistemas de monitoreo para bancos
5. Transferencias
6. Pago de facturas y servicios
7. Dynamic Currency Conversion (DCC)

3.1.8. Gestión de Recursos Humanos

Es de mucha importancia saber que uno de los pilares importantes de una empresa es el capital humano, siendo estos el motor de la empresa y traen los resultados deseados por la misma. El buen manejo de este departamento tiene un rol vital, ya que un buen trato trae buenos resultados.

La RED ATM TRIINET no cuenta con un departamento interno de recursos humanos pero sí cuentan con una compañía externa que les brinda el servicio, está siendo Change Americas Dominicana. Esta cuenta con funciones que sirven de herramienta para un proceso más fácil, estos siendo:

- Descripción de puestos.
- Capacitación.
- Reclutamiento.
- Desarrollos de puesto.
- Gestión administrativa del personal.
- Evaluación de desempeño.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

- Planificación

3.1.9. Finanzas

La empresa RED ATM TRIINET nos solicitó confidencialidad al momento de hablar de sus finanzas. De todos modos, en partes de este proyecto de grado, mostraremos datos que están a la vista pública por el Banco Central de la República Dominicana.

Por otro lado, el equipo de finanzas de la RED ATM TRIINET nos compartió las funciones de su departamento, estas siendo:

- Manejo de presupuesto anual
- Manejo de presupuesto trimestral
- Contratación de seguros y manejo del mismo
- Pago de nomina empresarial
- Pago a proveedores
- Manejo de inventario
- Compras de insumos
- Gestión de efectivo para dispensar cajeros
- Manejo de divisas
- Cobro de liquidaciones
- Proyecciones

Por último, cuando hablamos de los indicadores financieros para poder visualizar la marca y como esta se maneja a nivel económico, se identificaron una cantidad de factores claves que se utilizan, estos siendo:

Cuentas por cobrar	De 1 a 2 días.
Cuentas por pagar	30 días o menos.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Endeudamiento a corto plazo	La empresa cuenta con más activos que pasivos.
Índice de estabilidad	Al tener más activos que pasivos, la empresa es considerada estable.

3.1.10. Gestión Empresarial

La manera que se maneja la empresa RED ATM TRIINET es de tipo jerárquico. De esta manera, toda la empresa se debe reportar al presidente ejecutivo esté siendo la cabeza principal del organigrama de la empresa. El presidente trabaja de la mano con el comité ejecutivo y así estos logran para poder reportar a la asamblea de accionistas.

3.1.11. Recursos y Capacidades

Recursos	Valioso	Raro	Difícil de sustituir	Insustituible	Consecuencia Competitiva	Implicaciones del desempeño
Tecnología	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal	Retorno por encima del promedio
Terminales	Si	Si	No	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Personal capacitado	Si	No	Si	No	Paridad competitiva	Retorno promedio

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Reconocimiento del mercado	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal	Retorno por encima del promedio
Innovación de producción	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal	Por encima del retorno promedio
Diversificación	Si	Si	Si	No	Ventaja temporal	Por encima del retorno promedio
Estrategia de marketing	Si	No	No	No	Paridad	Retorno promedio

3.1.12. Competencias distintivas - Ventaja Competitiva

Competencias distintivas

- Puntos claves en zonas turísticas que eran ignorados por bancos.
- Comodidad de distintos idiomas para la facilidad del turista.

Ventajas competitivas

- Los pioneros en el negocio de red independientes de cajeros automáticos y únicos de momento.
- Cumplimiento con los reglamentos y estándares de Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS), Banco Central, Superintendencia de bancos, VISA, Mastercard)
- Amplio portafolio de productos para todo tipos de ubicaciones. (Cajeros de retail, lobby, de pared, entre otros.)

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

- Cuentan con la última tecnología que facilitan el tema de la seguridad.
- Sistema para que el cajero no se quede con la tarjeta.

3.1.13. Fortalezas y Debilidades

Para poder evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa se han de tomar en cuenta la siguiente matriz:

- Luego de listar los factores a evaluar, se le asigna un número por cada uno de los criterios: 1 al 5 en Nivel (siendo 1 “Muy malo”; 2 “Malo”; 3 “Promedio”; 4 “De los Mejores”; 5 “El Mejor”), 1 al 5 en Impacto (siendo 1 “Ninguno”; 2 “Leve”; 3 “Medio”; 4 “Alto”; 5 “Muy Alto”), y 1 al 3 en Tendencia (siendo 1 “Decrece”; 2 “Estable”; 3 “Incrementa”).
- Asignar una combinación para cada factor de 3 dígitos.
- Los factores con las combinaciones 133, 142, 143, 152, 153, 241, 242, 243, 251, 252, 253, 333, 341, 342, 343, 351, 352 y 353 pasarán a la Matriz FODA como debilidades.
- Los factores con combinaciones 432, 433, 442, 443, 451, 452, 453, 542, 543, 551, 552 y 553 pasarán a la Matriz FODA como fortalezas.

3.1.14. Análisis Fortalezas y Debilidades

Factores	Impacto					Nivel					Tendencia			Clasificación	FODA
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3		
Puntos claves en zonas turísticas que eran ignorados por bancos.				4						5			3	543	Fortaleza
Comodidad de distintos idiomas para la facilidad del turista		2						3				2		322	N/A

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Los pioneros en el negocio de red independientes de cajeros automáticos			4				5		2	542	Fortaleza
Cumplimiento con los reglamentos y estándares de Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS), Banco Central, Superintendencia de bancos, VISA, Mastercard)	2						4		2	422	N/A
Amplio portafolio de productos para todo tipos de ubicaciones. (Cajeros de retail, lobby, de pared, entre otros.)		3					4		3	433	Fortaleza
Cuentan con la última tecnología que facilitan el tema de la seguridad.			4				5		3	543	Fortaleza
Sistema para que el cajero no se quede con la tarjeta.			5				4		2	452	Fortaleza

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Posicionamiento de marca (poco)				5	1					2		152	Debilidad
Poca entrada en el mercado local			4			2					3	243	Debilidad
Cobra por cada transacción			4			3					3	343	Debilidad
Limitada a un nicho				5		3				2		352	Debilidad
Estabilidad económica				5			4			2		452	Fortaleza
Procedimientos claros			4				4				2	442	Fortaleza
Capacidad de respuesta de rápida			4					5	1			541	N/A
Servicio al cliente			3			3					3	333	Debilidad

3.1.15. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Puntos claves en zonas turísticas que eran ignorados por bancos.	0.14	4	0.56
Los pioneros en el negocio de red independientes de cajeros automáticos	0.08	3	0.24
Amplio portafolio de productos para todo tipos de ubicaciones. (Cajeros de retail, lobby, de pared, entre otros.)	0.06	3	0.18
Cuentan con la última tecnología que facilitan el tema de la seguridad.	0.08	4	0.32
Sistema para que el cajero no se quede con la tarjeta.	0.04	3	0.12
Estabilidad económica	0.12	3	0.36
Procedimientos claros	0.10	3	0.3
Ponderación			2.08

Debilidades	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Posicionamiento de marca (poco)	0.12	1	0.12
Poca entrada en el mercado local	0.10	1	0.1
Cobra por cada transacción	0.04	2	0.08
Limitada a un nicho	0.06	1	0.06
Servicio al cliente	0.06	1	0.06
1 Ponderación			0.42
Total			2.5

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Según los resultados expuestos por el análisis de evaluaciones de factores Internos (EFI) podemos ver un resultado de 2.5 por lo cual la matriz nos indica que la posición estratégica interna de la empresa se encuentra dentro del promedio, es decir, regular.

3.1.16. Identificación de las necesidades de organización

3.1.16.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación.

Con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible y de acuerdo con la información aportada por la empresa, se realizó una reunión con las siguientes personas: Dalin Castillo (Encargado de Tecnología y Proyectos), José Santos (Encargado de Ventas), y George Castillo (Encargado de Operaciones). En esta se plantea la situación de la empresa desde sus comienzos hasta llegar a la situación actual, en donde se pasa de dispensar un aproximado de RD\$ 100,000,000 mensuales a tan solos RD\$ 24,000,000 en el mes siguiente a la llegada del virus a la República Dominicana. Estos indicaron que la empresa se encontraba en buen momento, despegando como esperado, pero la llegada del virus marcó un freno a los ingresos ya que el nicho donde se mueve la empresa es, en este momento, nulo. Por otro lado se realizó una conferencia telefónica con la Gerente de Finanzas e indica que la empresa no se encontraba lista para cortar los ingresos casi de golpe, aun así, también destaca que gracias a la estabilidad financiera de que ésta gozaba ha funcionado para aguantar en pie la crisis; eso sí, de igual forma indica que es una situación que no se puede aguantar mucho más meses. Todos concuerdan que la forma en que está estructurada la empresa ha mostrado ser útil ante la crisis y que a pesar de todo, cada departamento continúa haciendo su trabajo y buscando medidas a tomar en esta crisis.

3.1.17. Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc. Análisis de la información y evidencias.

Debido a la juventud de la empresa, esta no ha sufrido de ningún evento fuera de lo común. Gracias a la información obtenida en estas entrevistas, se observa que las oficinas están diseñadas para las necesidades de la entidad y su funcionamiento. Debido a la crisis no se pudo hacer un levantamiento de campo de las instalaciones físicas pero sí de ciertas unidades aún operativas en la crisis, donde se pudo observar poco flujo de usuarios en comparación al de una unidad bancaria.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Entre los eventos destacables en el levantamiento de la información es la rápida bajada de la cantidad de efectivo dispensado desde el cierre de las fronteras dominicanas como se puede observar en la tabla a continuación.

TIPO DE ENTIDAD	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Bancos Múltiples	58,829,239,700	49,812,856,200	51,913,575,800	34,540,544,400
Asociaciones de Ahorros y Préstamos	1,510,011,900	1,401,761,500	1,135,442,300	710,140,670
Bancos de Ahorro y Crédito	360,000	700,000	260,000	-
Otras Empresas	109,778,000	100,517,000	74,295,000	24,700,000
TOTAL	60,449,389,600	51,315,834,700	53,123,573,100	35,275,385,070

En esta se puede observar en detalle el descenso a partir del mes de marzo, que se hace más notable una vez concluye abril. La sección de “otras empresas” en este caso se refiere a la RED ATM TRIINET tal y como indica su Presidente, Atilés Guzmán, esto se debe a que hasta ahora son la única entidad financiera que ofrece este tipo de servicios fuera de bancos y asociaciones de ahorro y crédito.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.



*Aquí anexamos diferentes fotos con algunos colaboradores claves de la empresa RED ATM TRIINET, al momento de ser entrevistados.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

3.1.18. Conclusiones

La RED ATM TRIINET cuenta con una buena estructura interna, regular considerando la matriz EFI. Sus protocolos y procedimientos claros le han permitido continuar con el trabajo a pesar de la crisis y cierre de sus instalaciones físicas para la mayoría de su personal. Aun así, su estado de start-up le ha permitido hacer cambios de forma rápida para poder lograr lo mencionado anterior. Puestos bien identificados, funciones claras y su pequeño tamaño han sido factores claves a la hora de enfrentar la crisis. Esto se puede entender con las reuniones y conferencias dentro del equipo de trabajo de la empresa, donde estos indican que a pesar de los pocos ingresos la empresa ha podido mantener a su personal, en su lugar, las propias funciones bien definidas han permitido a cada miembro de la empresa operar al máximo en esta crisis. Todo esto queda a un lado cuando se empieza a tocar los aspectos financieros. La empresa pasa de tener los mejores meses en cuanto a montos dispensados, llegando al punto de los RD\$ 5,000,000 diarios entre turistas y locales en un 80/20, ha su peor mes desde sus inicios, con tan solo RD\$ 240,000 dispensados en su peor día de abril. El enfoque a un solo nicho y su falta de posicionamiento y diversificación al mercado local han significado un corte casi total de sus ingresos, no solo en montos dispensados, sino en gran parte, a la falta de la llegada de divisas extranjeras a la entidad. Al cerrar las fronteras, el turismo en la nación se vuelve prácticamente nulo y el nicho donde se concentran sus fuentes de ingreso desaparecen.

La empresa ha intentado inclinar sus enfoques al consumidor local, pero la falta de un fuerte departamento de mercadeo y el bajo posicionamiento de la marca le ha hecho esta una tarea cuesta arriba. Todo esto en muchas situaciones pudo llevar a la quiebra a cualquier empresa que está empezando, pero tal y como indicaba el departamento de finanzas, el mantener el endeudamiento a corto plazo por debajo del número de activos de la empresa, lo que determina que la empresa tiene estabilidad financiera y le ha permitido operar sin recurrir recortes de personal. Aún así, admiten que la empresa no puede continuar en este estado por mucho tiempo y necesita incrementar sus ingresos ya que los activos se están consumiendo por el sentido de responsabilidad social que esta tiene hacia sus empleados. Con el fin de continuar operando bajo estas circunstancias hasta final de año el departamento y el consejo directivo han solicitado a la asamblea de socios una inyección de capital. En conclusión, la situación interna de la empresa le ha permitido operar con ciertas restricciones a pesar de la falta de ingresos, algo que no puede

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

permitirse por mucho más tiempo; por ello es necesario corregir los problemas en el departamento de mercadeo y ese enfoque 80/20 entre el mercado del turismo y el local. Esto no solo permitiría a la empresa afrontar una crisis que no tiene fecha de salida, sino, el poder aguantar futuras crisis que pueda enfrentar.

4. Análisis del Macroambiente

4.1. PESTEL

Este análisis conocido como PESTEL, es llamado así porque sus siglas definen cada paso a analizar con el fin de conocer todas las perspectivas actuales que puedan ayudar y/o afectar en el mercado, en el cual se desarrolla/labora dicha empresa. Este se desglosa de la siguiente manera: Políticas, Económicas, Sociodemográficas, Tecnológicas, Ecológicas o Ambientales y Legal.

4.1.1. Perspectiva Política

A finales del año 2019, el partido de la Liberación Dominicana (PLD) sufrió una ruptura encabezada por los dos cabecillas del mismo, alegando una falta de integridad y un fallo en favor de uno para ser el candidato presidencial del partido en las próximas elecciones, este marcando una clara desestabilidad y una nueva oposición, dividiendo en tres partes a los votantes.

Entrando al presente año (2020), la República Dominicana se encuentra en una inestabilidad política muy severa, donde está estipulado realizar elecciones con el fin de tener un nuevo presidente en la República. En el transcurso del mismo, hemos atravesado por distintos “baches”, siendo el primero, el fallo en las elecciones municipales del país en febrero del mismo 2020, dejando mal posicionado a la Junta Central Electoral (JCE). Por otro lado, se paralizó la economía al llegar los primeros casos de la pandemia mundial, COVID-19, mientras que muchos alegan que el gobierno actual se encuentra “abusando” de los recursos del estado para favorecer al candidato de su partido con el fin de ayudarlo a llegar a la presidencia, dejando en un lado la democracia y aprovechando la situación para su favor.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

4.1.2. Perspectiva Económica

Debido a factores externos como la presente situación del COVID-19, la economía se ha visto en decadencia en los últimos meses del año vigente. Ha creado crisis económica ya que ha dejado personas con salarios limitados o sin trabajo, empresas limitadas o cerradas, y demás. Sin embargo, esta crisis ha influenciado el desarrollo de un movimiento digital en el país. En poco tiempo, hemos visto cambios en diferentes sectores que se han digitalizado a causa de la situación presente. Diferentes empresas han impulsado fuertemente el uso de los canales digitales para evitar la propagación del virus, y no queda otra opción que seguir este movimiento. De igual forma, ciertos negocios y productos son más una necesidad debido a la situación, así como la venta de productos alimenticios y productos de sanidad y limpieza. Muchos han aprovechado para desarrollar diferentes negocios a favor de la venta de los mismos y facilitar el servicio a domicilio. Con esto, vemos que el futuro nos ha brindado un paso rápido al movimiento digital en el país, el cual podemos aprovechar para la mejora del sector económico en un futuro cercano. Esto puede ayudar a la creación de plataformas digitales que beneficien a los ciudadanos en todos los sectores.

Sectores como el turismo han sido de los más afectados durante la situación del COVID-19. La economía se vio bastante afectada por esto, ya que depende mayormente de este sector. El turismo en la República Dominicana, así como a nivel mundial, cerró al 100%. Empleados en este sector ahora dependen de la ayuda del gobierno y algunos han perdido sus trabajos. Con la falta de turismo, también afecta los negocios dependientes a esto y de los que el mismo depende de. Un ejemplo se puede ver dentro de un hotel. Además de brindar la estadía y la experiencia del hotel, hay muchos factores que son afectados por el cierre de uno. Además de la falta de trabajo, cierran los negocios dentro del complejo, existe la falta de uso de otros servicios así como los cajeros en la localidad, afectando a fuentes externas de sectores fuera del turismo.

4.1.3. Perspectiva Sociodemográfica

Para llegar a comprender esta perspectiva del análisis PESTEL en la República Dominicana, se tiene que tener en mente que el último censo realizado a nivel nacional fue en el año 2010. Desde ese entonces todos los datos para medir la sociedad se han realizado en base a este trabajo realizado por el Estado. En base a esto se puede medir el estado sociodemográfico en

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

la República Dominicana gracias a estos factores: la población dominicana, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, carreras más estudiadas, y los cambios causados a corto plazo por la llegada del COVID-19.

El primero de estos factores indica el estado actual del país en base a lo que compone el mismo, su población. Acorde al censo del 2010, la población dominicana es de 9.695 millones de habitantes en este tramo de la isla. De estos, 50.17% es masculina mientras el 49.83% es femenino, por otro lado, el 57.5% de la población se encuentra entre los 0 y 29 años de edad dividido de la siguiente manera: 9.5% entre los 0 a 5 años, 9.9% de 5 a 9 años, 10.3% entre 10 y 14 años, 10.4% tiene entre 15 y 19, otro 10.4% entre 20 y 24 años, y un 8.1% entre 25 y 29 años. El censo continúa indicando que las zonas más pobladas de la nación son el Gran Santo Domingo con un 25.14% de la población, el Distrito Nacional con un 10.22% y Santiago (10.2%). Estos componen las zonas económicas más importantes del país junto a La Altagracia y el resto de sectores turísticos. El segundo factor, la tasa de natalidad, nos indica que el crecimiento de una población, esta se encuentra en un 19.83%; dejando un índice de fecundidad de 2.4 hijos por cada mujer que habita en territorio dominicano. Este número ha ido disminuyendo en comparación al 20.17% del 2016. Dentro de este mismo ámbito se encuentra el tercer factor, la tasa de mortalidad, que nos indica el descenso de la población, la cual se encuentra en un 6.13% en el 2017, indicando un aumento con respecto al 2016 (6.1%). El balance entre la tasa de mortalidad y la tasa de natalidad nos indica el crecimiento o el descenso de la población de una nación, en el caso de la República Dominicana, nos indica un crecimiento de 9.695 millones en 2010 a 10.63 millones en 2018 acorde al Banco Mundial.

Luego de esto hay que entender las carreras más estudiadas a nivel nacional son Medicina, Derecho, Administración de Empresas y Mercado. Con esto en mente el Estado ha impulsado el programa de Republica Digital (2018), el cual busca la modernización del Estado Dominicano. la misma afirma, que el futuro de la profesiones dominicanas tendrán mayor demanda en la áreas STEM (de las siglas en inglés de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas). Tal y como indica la Secretaria de Trabajos de Estados Unidos, reconocida por sus estudios sobre el status de los países latinoamericanos, esto generará más de medio millón de empleos entre el 2014 y 2024. Por último, la llegada del COVID-19 ha causado un impacto en la sociedad dominicana, acorde el Ministerio de Salud, para el 15 de junio del 2020 se han detectado 23,271 casos de COVID-19 de

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

los cuales 14,025 se han recuperado y 605 han fallecido mientras se registra un aumento aproximado de 400 casos diarios. Estos datos han marcado las medidas tomadas por el Estado los cuales cambiaron de forma repentina el hábito de consumo del dominicano, la forma del trabajo del mismo, y la forma en que estos comparten intentando respetar las medidas de distanciamiento social.

4.1.4. Perspectiva Tecnológica

El avance tecnológico en la República Dominicana suele provenir de otras naciones. Productos desarrollados por grandes y medianas empresas que suelen ser importados a la nación por trabajo de alguna empresa dominicana. Esto deja entender que el desarrollo de nuevas tecnologías en la República Dominicana suele ser limitado. A pesar de ello, programas como República Digital y las tendencias globales han permitido a la República dominicana mostrar un avance en esta área. Gracias a la crisis del COVID-19 industrias como el e-commerce han encontrado una oportunidad para crecer, apoyadas en parte, por la innovaciones y sistemas realizados por empresa extranjeras como Amazon, Uber y Google. Con todo esto en mente, una de las industrias que mayor avance y desarrollo tecnológico presenta, tal y como indica Dalin Castillo (2020), es el sector financiero; donde tanto grandes bancos como start-ups dominicanas han mostrado desarrollo de la misma y estar al día en las tendencias globales. Parte de esto se debe a las regulaciones impuestas por empresas como Visa y Mastercard, las cuales buscan que sus marcas y empresas aliadas se encuentren al mismo nivel por el mundo entero. Desde la transferencias de fondos vía digital hasta el uso de tecnologías “contactless” que permite transacciones sin contacto físico entre equipos y usuarios. Por otro lado, las empresas dominicanas han ido introduciendo Tecnologías de la Información (TIC) en sus infraestructuras, tal y como indica George J. Pou (Representante de la empresa Jungleworks en República Dominicana y Latinoamérica), gracias a la implantación de estas las empresas dominicanas han podido no solo funcionar de forma más eficiente, sino que les ha permitido la reducción de costos que antes no se veían de forma tan claro (2020).

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

4.1.5. Perspectiva Ambiental

Actualmente en la República Dominicana se encuentran diferentes apuros con respecto al medio ambiente. En la ley 64-00 en el primer artículo, nos habla de su objetivo, el cual es establecer normas de conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los recursos naturales. De igual forma, en el artículo 5 dice que es responsabilidad del Estado, la sociedad y cada uno de nosotros los habitantes del país de cumplir con los mismos. Sin embargo, el país sufre de apuros del mismo así como cambio climático, deforestación, desechos sólidos, y de más. La ley no la aplicamos como lo debido, así como ciudadanos y como Estado. Según Carlos Pimentel, director ejecutivo de Participación Ciudadana, el gobierno dominicano no aplica de manera uniforme la disposición de la Ley. El mismo dijo que “en su artículo 117 establece que los municipios donde se realizan explotaciones de recursos naturales no renovables deben recibir el cinco por ciento (5%) de los beneficios netos generados”(Pimentel, 2019), y esto no es cumplido. Además de afectar el medio ambiente y ecosistema en el que vivimos, afecta una gran parte de la economía así como el sector turístico ya que dependemos del bienestar de los mismos para progresar en este sector.

4.1.6. Perspectiva Legal

En la República Dominicana se puede llegar a entender que la relación entre las empresas privadas y el Estado es aquella de socios, donde una aporta al Estado para el este poder realizar de forma correcta sus funciones. Para el realizar estas el Estado cuenta con distintos departamentos que cuenta como máxima autoridad a la hora de hacer cumplir las leyes y administrar al mismo. En el caso propiedad industrial el Estado crea con la Ley 20-00 sobre Propiedad Industrial la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI). Esta es la encargada de administrar toda patente, modelo, registro de marca y signos distintivos; además, de la encargada de administrar y procesar todos los nuevos registros de nombre comercial como impuesto por la misma Ley, ya que cada empresa ha de tener este. Bajo la misma consigna, la Ley 3-02 otorga los poderes administrativos a las distintas Cámaras de Comercio nacional sobre el Registro Mercantil de las empresas.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Por otro lado, el Ministerio de Trabajo es la entidad de máxima autoridad administrativa sobre la relación entre el asalariado y los organismo para la cual ejerce sus funciones. Esta es la encargada de ejecutar la Ley 16-92 sobre el Código de Trabajo de la República Dominicana el cual protege los intereses del asalariado y las organizaciones públicas y privadas que lo contrata. En cuanto a los negocios, el Ministerio de Industria y Comercio es la entidad encargada de las estrategias, comercio, zonas franca y el manejo de las MIPYMES como promulga la Ley 37-17 del año 2017. En cuanto al sector financiero, acorde a la Ley No. 183-02 Monetaria y Financiera aporta los poderes como reguladores por parte del Estado al Banco Central de la República Dominicana y las distintas superintendencias de las distintas actividades y empresas que operan en este sector, desde banco hasta medios de pago. Por último, se encuentra la Ley 155-17 sobre Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo con el fin de controlar el manejo del capital en la República Dominicana para así poder evitar el financiamiento y funcionamiento de actividad ilícitas en el territorio nacional.

4.2. Análisis del Entorno Competitivo

El análisis del entorno competitivo trata sobre el ámbito del mercado donde la empresa a evaluar está compitiendo. De igual forma se da a conocer diferentes factores así como la industria y como ha progresado en el transcurso de los años, la competencia que tiene y el grupo estratégico, el tamaño del mercado y cómo triunfar dentro del mismo.

4.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa

En los años 80s se instala el primer cajero automático en la República Dominicana por parte del Banco Popular Dominicano con las siglas C.A.S.H (Cajeros Automáticos Siempre Hábiles); para el año 1997 este banco alcanza la cifra de 100 unidades operativas, hoy en día el Banco Central cuenta con 3,380 unidades operativas a nivel nacional. Por su naturaleza, los ATMs eran un servicio brindado por los bancos a sus consumidores; buscando reducir costos de las sucursales teniendo que depender de menos cajeros humanos y posicionar su marca dentro del mercado. La empresa RED ATM TRIINET es la primera (y hasta ahora única) en ver los cajeros como un negocio y no un servicio gratuito de los bancos a sus clientes. Esto coloca a la empresa dentro del sector financiero de la República Dominicana, en específico, al manejo de redes

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

independientes de cajeros automáticos .Al ser la primera en el país se considera, hasta el momento, la primera y única empresa en esta categoría dentro de la industria. En lo general la industria está conformada por bancos, financieras, medios de pagos, cooperativas, casa de cambio, envío de remesas locales, y envíos de remesas internacionales... Aun así, la RED ATM TRIINET ve un nicho en la industria hasta ahora ignorado, el turismo.

En las últimas décadas la República Dominicana ha visto un aumento significativo en la industria del turismo, llegando al punto que según Héctor Julio Real Aquino (2014), “la aportación del mismo en el PIB del país es de más del 16%, durante varias décadas se ha podido observar su crecimiento y gran aportación que el turismo como actividad económica hace al país”(p.75). Esto marca a la empresa como la única en el sector financiero dedicada al turismo.

4.2.2. Análisis de los competidores

4.2.2.1. Alcance de la competencia y grado de integración de la misma.

Al ser la única empresa en el país dedicada al manejo de redes independientes de cajeros automáticos y dedicada al turismo, no cuenta con una competencia primaria, pero a pesar del énfasis de la empresa en indicar que los bancos son aliados y no competencia, desde el punto de vista de los consumidores se puede ver estos como aquel competidor secundario, aquel que no hace esfuerzos directos de competencia pero si afecta al resultado de la empresa. Entre los bancos múltiples, bancos de ahorro y crédito, y asociaciones de ahorro y préstamos se encuentran el 97% (3289) de la unidades operativas a nivel nacional, frente a los menos de 100 de la RED ATM TRIINET. Todos estos apuntan a las clases A, B, C y D para su uso. A su vez, estas dispensaron un total de RD\$ 35,250,685,070 comparado con los RD\$24,700,000 en el mes de abril. Acorde a la información proporcionada por la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, entre las entidades con el mayor número de unidades operativas se encuentran:

1. Banco Popular: 983
2. BHD LEÓN: 731
3. Banreservas: 722
4. Scotiabank: 329

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

5. RED ATM TRIINET: 86
6. Banco Santa Cruz: 66

Otro aspecto importante que se ha desarrollado en los últimos dos años son los acuerdos comerciales entre entidades financieras, los cuales “unifican” de cara al consumidor local las redes de cajeros automáticos de dichas entidades. Actualmente la empresa no pertenece a ninguno de estos acuerdos que permiten al consumidor local utilizar sus ATMs de forma gratuita ni el posicionamiento de marca que trae este tipo de alianzas. Las dos alianzas más grandes a nivel nacional son: UNARED (BHD, Banreservas, APAP y Promerica) con un total de 1524 unidades, y la alianza Popular-Scotia con un total de 1,312 unidades. Entre ambas se encuentran el 97% de los usuarios locales que utilizan los usuarios locales y las entidades con mayor presencia de marca, en el sector financiero, a nivel nacional.

4.2.2.2. Posición y movimientos estratégicos de los competidores

Como se menciona anterior, la empresa no cuenta con competidores directos en la industria, aun así, se llega a entender que cualquier entidad con un ATM es un competidor secundario ya que limita el número de transacciones que la RED puede realizar. Entre bancos y asociaciones de ahorro y préstamos hay un total de 22 entidades con ATMs operativos equivalentes a 3289 unidades mientras hay otras 59 con los permisos y capital necesarios para operar cajeros automáticos. Entre las diez entidades con mayor número de unidades activas para marzo del 2020 se encuentran:

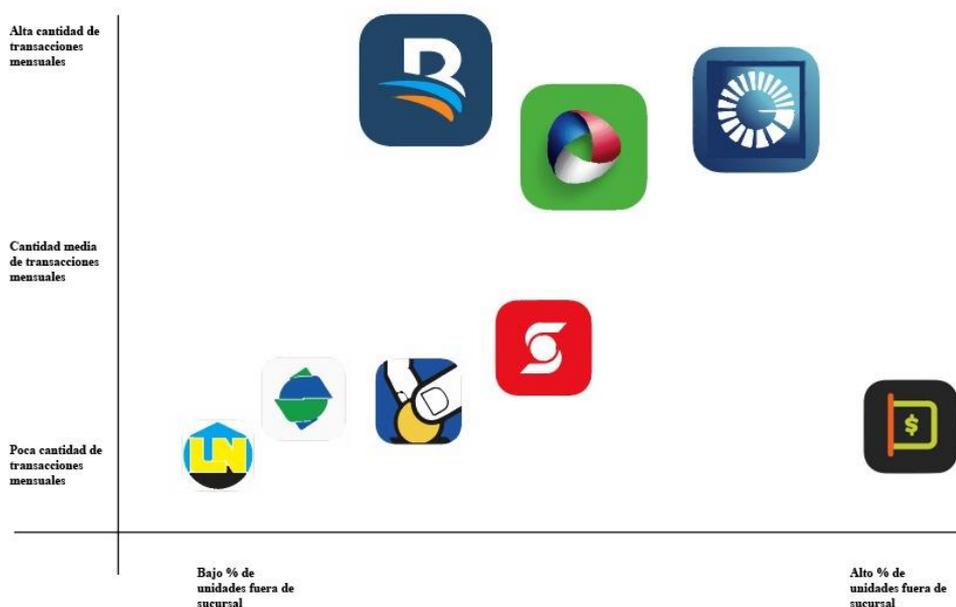
1. Banco Popular: 983
2. BHD LEÓN: 731
3. Banreservas: 722
4. Scotiabank: 329
5. RED ATM TRIINET: 86
6. Banco Santa Cruz: 66
7. APAP: 62
8. Asociación La Nacional: 58
9. Asociación Cibao: 52

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

10. Banco Alaver: 27

En cuanto a movimientos estratégicos de estos competidores se refiere, no ha existido, hasta la fecha, un movimiento específico por parte de estos sobre la empresa. Aun así, si existen movimientos que afectan a la empresa de forma indirecta como la colocación de más unidades. Esto nos lo indica el Presidente de la compañía cuando indica que para finales del 2020 todas las entidades bancarias han de actualizar sus equipos acorde a los reglamentos impuestos por las marcas Visa y Mastercard. Dada la experiencia del mismo, esto significa un aumento en el número de unidades operativas ya que muchos bancos deciden no solo comprar para sustituir sus actuales equipos, sino el aumentar sus redes para seguir llegando a la mayor cantidad de clientes posibles. Cada nueva sucursal, centro comercial, y punto de alto flujo se coloca como una oportunidad para los bancos de expandir su red, y ven como una responsabilidad de su marca estar en los mismos para sus clientes. Otro movimiento estratégico de estas entidades que ha empezado a coger auge, serían los acuerdos financieros que estos realizan con el fin de sus clientes poder disponer de forma gratuita de nuevos puntos donde poder realizar sus transacciones. Como mencionado anterior, los dos acuerdos más grandes a la fecha son UNARED (BHD, Banreservas, APAP y Promerica) con un total de 1524 unidades, y la alianza Popular-Scotia con un total de 1,312 unidades.

4.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla



PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

En la industria financiera y medios de pago se encuentran los siguientes grupos estratégicos: los productos de pago, entidades emisoras, empresas de procesamiento, medios de pago, entidades reguladoras, empresas donde se colocan los ATMs, y marcas de ATMs.

1. **Productos de Pago:** son aquellas empresas que crean los nuevos productos de pago a utilizar en el mercado, su posicionamiento suele ser global y son las que regulan y facilitan el funcionamiento de estos en el mundo entero. Su propósito, además de lanzar nuevos productos, se encarga de crear una conexión a nivel global que permita a los usuarios utilizar los mismos allá donde vayan. Por ello buscan entidades en el mundo entero que puedan realizar el trabajo que estas necesitan para mantener su posicionamiento en el mercado. Entre los productos más comunes de estas se encuentran las tarjetas de débito, tarjetas de crédito, contactless, billeteras virtuales y movimiento de divisas. Las empresas que operan las mismas en República Dominicana son: Visa, Mastercard, American Express y Unionpay; además de contar con la presencia de empresas como Diners Club para sus consumidores americanos puedan disfrutar de sus productos en el país.
2. **Entidades emisoras:** son aquellas que pueden emitir los productos de pago en cada región, además de asegurar el correcto funcionamiento para sus consumidores. En el caso de la República Dominicana, estos son bancos y asociaciones de ahorro y préstamos, ya que son las únicas permitidas por el Banco Central para almacenar el capital de terceros necesarios para el funcionamiento de dichos productos.
3. **Empresas de procesamiento:** son las encargadas de conectar a las entidades de cada región al resto del mundo. Estas trabajan de la mano con las emisoras, medios de pagos, y productos de pago para el procesamiento de la información a nivel global. Entre estas se encuentran: Evertec (ATH), Fiserv (antiguo FirstData), Planet Payments, entre otras.
4. **Medios de Pago:** son aquellas empresas que procesan los productos a nivel local con el consumidor final, se puede definir como un intermediario entre el consumidor y los emisores. En el caso de la República Dominicana las empresas que hacen este tipo de trabajos son Azul, Cardnet, Visanet y la RED ATM TRIINET.
5. **Entidades Reguladoras:** son aquellas que se encargan del cumplimiento de las normas y protección del usuario. A nivel internacional se encuentra Payment Card Industry (PCI),

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

mientras que a nivel nacional, las entidades reguladoras son el Banco Central de la República Dominicana y la Superintendencia de Bancos.

6. Empresas donde se colocan los ATMS: son aquellas donde tanto bancos como medios de pago colocan sus servicios para el uso del público debido a su alto flujo de personas. Estas cobran por el uso de su espacio, entre las mismas se encuentran PYMES, tiendas, hoteles, centros comerciales, etc.
7. Marcas de ATMs: son aquellas que venden y preparan las unidades, además de los servicios técnicos, a las distintas entidades. En el país se encuentran las siguientes marcas: NCR, Diebold, Hyosung y GRG Banking.

4.2.4. Posicionamiento Competitivo

Para entender el posicionamiento de la empresa en el mercado hay que ver tres puntos y su presencia relativa a estos: en el sector turismo, empresas administradoras de redes de cajeros independientes, y número de unidades operativas. En el primer caso, la RED se puede considerar como la empresa número 1 en el sector al ser la única dedicada a este nicho en el sector financiero. El segundo, a día de hoy la empresa es la única administradora de cajeros automáticos independientes del país. En cuanto a número de unidades operativas es donde las grandes marcas como Banco Popular, BHD y Banreservas se llevan el primer puesto. Esto limita tanto el posicionamiento en número de unidades activas como el de la marca como tal, siendo la exposición de la marca mucho menor o casi nula en comparación a las empresas mencionadas anterior. En este caso la empresa se encuentra en el puesto número 5 en cuanto a unidades operativas con más de 85. El resto, para marzo del 2020, se encontraba de la siguiente manera:

1. Banco Popular: 983
2. BHD LEÓN: 731
3. Banreservas: 722
4. Scotiabank: 329
5. RED ATM TRIINET: 86
6. Banco Santa Cruz: 66
7. APAP: 62
8. Asociación La Nacional: 58
9. Asociación Cibao: 52

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

10. Banco Alaver: 27

4.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado

Al igual que lo mencionado anterior, este hay que analizarlo desde dos puntos de vista: el tamaño del sector turístico en general y la cantidad de dinero dispensadas de ATMs en el mercado local. El turismo representa el 16% del PIB de la República Dominicana, siendo este uno de los principales medios de ingreso del país. A la República Dominicana entraron de forma aérea en el año 2019 un total de 6,446,036 turistas acorde al Banco Central (2020). La misma entidad indica que el extranjero tiene un gasto promedio de US\$ 136.24 diarios y tiene una estadía de 8.52 noches, esto deja un gasto por viaje de US\$ 1160.76 por turista, si se lleva al número de total de extranjeros no residentes que llegan de forma aérea al país, se puede ver que el tamaño del mercado de la RED, como medio para la obtención de estos fondos por parte del turista, es de US\$ 7,482,331,688.33. A esto se le aplica el estándar mundial de cantidad de personas que utilizan el ATM hoy en día (5%) y el promedio que pasa por lugares donde estos se encuentran acorde a las RED (15%), deja el tamaño de mercado de los ATMs al sector turismo en US\$ 93,529,146.10; llevado a pesos dominicanos el número se encuentra en RD\$ 5,424,690,474.04. Por otro lado, se encuentra la cantidad de dinero dispensado actualmente a nivel nacional, donde después de la llegada del COVID-19, este número se encuentra en los RD\$ 35,275,385,070 para Abril del 2020 acorde al Banco Central de la República Dominicana (2020). Esto último indica el tamaño del mercado local en base a los montos dispensados por los siguientes tal y como indica la siguiente tabla:

TIPO DE ENTIDAD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Bancos Múltiples	58,829,239,700	49,812,856,200	51,913,575,800	34,540,544,400	41,791,515,800
Asociaciones de Ahorros y Préstamos	1,510,011,900	1,401,761,500	1,135,442,300	710,140,670	868,349,150
Bancos de Ahorro y Crédito	360,000	700,000	260,000	-	-

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Otras Empresas	109,778,000	100,517,000	74,295,000	24,700,000	27,343,500
TOTAL	60,449,389,600	51,315,834,700	53,123,573,100	35,275,385,070	42,687,208,450

Fuente: Banco Central de la República Dominicana, 2020

4.2.6. Grado de diferenciación de productos

En el caso del turismo, la empresa cuenta con puntos claves para su diferenciación. Entre estos se encuentran la naturaleza de los puntos donde se encuentran, al ser la única dedicada a este nicho, es la única que busca puntos de altos flujos donde el turista se encuentra y consume. Seguridad de las tarjetas, es la única que garantiza al usuario que no se quedará la tarjeta atascada en la unidad. Mayor monto dispensado, la empresa permite a todo tarjetahabiente, sin importar el banco emisor, el retirar hasta RD\$ 10,000.00 por cada transacción mientras otras entidades limitan los montos a RD\$ 2,000 a todo usuario perteneciente a otro banco. En cuanto al mercado local, la empresa no cuenta con un grado tan amplio de diferenciación además de la seguridad del tarjetahabiente y puntos donde el resto de entidades no colocan como liquor stores; en cuanto a lo demás, no existe mucho grado de diferenciación entre los servicios que ofrecen cada unidad, para el consumidor local, salvo depósitos, todas hacen el mismo trabajo. En el siguiente mapa se puede observar las distintas localizaciones de la empresa en el territorio nacional:



PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

4.2.7. Análisis de Tendencias

El mercado de los ATMs ha ido adaptándose a las nuevas tendencias tanto en los aspectos financieros, tecnológicos, mercadeo, e impuestos por la llegada del COVID-19 a la isla. El primer de todos los aspectos es el financiero, donde dos vertientes se han desarrollado e introducido al mercado, en algunos casos ambas en una solo entidad. El cargo por servicios o surcharge ha cogido auge en los últimos meses; costumbre ya para el americano y el europeo, marcas como el Banco Popular ya están empezando a realizar un cargo por servicio a los usuarios que superen las 8 transacciones mensuales gratuitas que permite el banco a sus clientes; esta tendencia ha empezado a coger auge a pesar de la costumbre del dominicano de sólo recibir cargos si utiliza el ATM de otro entidad que no sea la suya. Por otro lado, se encuentran las alianzas estratégicas para evitar que los clientes de un banco reciba cargos por utilizar cajeros de otra entidad aliada, este es el caso de UNARED y Popular-Scotia, donde el cargo típico de 50 a 70 pesos (dependiendo la entidad emisora) es “eliminado” para el consumidor. El segundo factor es el tecnológico, como es costumbre el sector financiero suele estar al día en las últimas tendencias del mercado, ejemplo de esto es el uso de tarjetas contactless en los ATMs y la incorporación de retiros a través del teléfono celular recién habilitada por el Banco Popular. En cuanto a mercado y tercer aspecto se refiere, en los últimos años se ha visto un incremento de las unidades de cajero automáticos como espacio publicitario para las grandes marcas. Hoy en día ya se utilizan los ATMs como medio de comunicación de la marca dueña de la unidad, pero empresas como la RED ATM TRIINET ya están poniendo a prueba su uso para las marcas como Canita. Por último, la llegada del virus a la isla ha impuesto entre todas las industrias el revisar la higiene y sanidad de sus unidades, al ser el ATM uno de los puntos donde más personas se concentran durante la pandemia por la necesidad de efectivo, las entidades dueñas se han visto en la obligación de desinfectar de forma constante sus unidades.

4.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

Los factores que impulsan a la competencia son los siguientes:

1. Implementación de nuevos servicios: La industria ve como algo vital la inclusión de nuevos servicios a sus unidades para poder brindar más a sus clientes y descongestionar el uso de sucursales. Para principios de la década (2010), se podía observar que la unidades solo

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

contaban con capacidad para realizar retiros y consultas de balances; hoy en día las unidades cuentan con depósito, lectura de huellas, transferencia de fondos, pago de servicios (Claro y Altice), entre otras. Esto es considerado un factor clave dentro de la industria ya que no solo incrementan el uso de las unidades, sino que trae consigo nuevos medios de ingresos que antes no se tenía presente.

2. Implementación de nuevas tecnologías: quizá uno de los factores de mayor importancia, la implementación de nuevas tecnologías es aquella que no solo permite el correcto funcionamiento de las unidades, a su vez, reducen costos, permiten nuevos servicios y garantiza la seguridad tanto de la unidad como del tarjetahabiente. Dalín Castillo asegura que el estar al día en las nuevas tendencias tecnológicas de la industria es lo que ha permitido la creación y el crecimiento de la empresa (2020).
3. Buena localización de las unidades: Esta es la base de la colocación de unidades fuera de sucursales. Los ATMs utilizados por la mayoría de las entidades son para grandes volúmenes de personas, por lo que resultan costosos, sin un flujo mínimo no solo se reportan pérdidas en cuanto al aspecto financiero, sino que el usuario no es capaz de llegar a las mismas. Dentro de la industria se consideran buenos puntos aquellos de alto volumen y céntricos a distintos puntos de interés en una zona. Para la RED ATM TRIINET, los puntos claves también incluyen el estar presentes en momentos de compra del consumidor donde el equipo sea una necesidad. A su vez, se está pendiente de la presencia de productos sustitutos como POS que permitan el pago directo con tarjetas de débitos sin necesidad de efectivo.
4. Versatilidad de equipos: Como se indica anterior, la mayoría de las entidades cuentan con equipos costosos para altos volúmenes que limitan oportunidades de encontrar nuevos puntos para colocarlos. En este caso el contar con equipos que se adapten a cualquier situación es algo vital para aprovechar estas oportunidades.
5. Costo de efectivo: Factor financiero clave ya que marca la capacidad de la empresa de colocar efectivo en las unidades, dependiendo de cada empresa el costo del manejo del mismo varía y sirve para determinar posibles ganancias o pérdidas.
6. Posicionamiento de marca: En la República Dominicana, se tiene la costumbre de utilizar las unidades de su propia entidad por confianza que se tiene con la marca, un buen posicionamiento de marca trae consigo la confianza que el consumidor necesita para que el consumidor local utilice los equipos. En caso de no haber la opción habitual, los

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

tarjetahabientes tienden a utilizar la marca que más conozcan o se encuentre en su Top of Mind.

4.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.

El análisis de Porter es una de las herramientas que más funcionan para analizar e identificar el entorno externo de una empresa, con el fin de conocer qué factores son claves para la misma. Esta cuenta con cinco “fuerzas” para conocer su potencial y desarrollo, estas siendo:

4.2.9.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es muy alto, ya que al ser un público selecto la RED ATM TRIINET, cuenta con proveedores que prefieren tenerlos como clientes y enfocarse en que sea de manera exclusiva. Como antes mencionado, este es un público selecto que cuenta con muchas ofertas y poca demanda y les da la libertad de poder rotar de proveedores en caso de que no consigan llegar a acuerdos pocos convenientes. En todo caso, la empresa RED ATM TRIINET, prefiero optar por la opción de buscar a su “socio clave” que pueda satisfacer sus necesidades y demandas, con el fin tener un mejor manejo y trato con los mismos.

4.2.9.2. Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación con los clientes es bajo, ya que la empresa cuenta con precios establecidos por la industria, que no dejan un alto margen de beneficios. En otro ámbito, el cliente no puede negociar, solo le quedaría la vertiente de usarlo o no.

4.2.9.3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores sería media-baja, ya que entrar a dicho mercado no es para nada fácil. Para poder ingresar se necesita un capital muy alto, permisos que toman tiempo conseguir y sobretodo, una larga experiencia en el sector de seguridad bancaria y conocimiento de los cajeros automáticos.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

4.2.9.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos que enfrenta la RED ATM TRIINET es muy alto, en gran parte por que muchos de los clientes cuentan con la facilidad de pasar sus tarjetas de débito/crédito directamente en los establecimientos como también, estos pueden utilizar las carteras electrónicas y/o transferencias bancarias.

4.2.9.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores en este sector no existe per se, al contar con una única empresa, ahora bien, si se analiza desde el punto de vista de cualquier red de cajeros automáticos, la rivalidad entre las empresas dueñas de estas suele ser muy alta. Esto se debe al hecho de que hasta la llegada de la RED ATM TRIINET al mercado, las entidades dueñas de cajeros siempre han sido bancos y asociaciones de ahorro y préstamos. Las cuales siempre han tenido una rivalidad muy alta para dominar distintas áreas del sector financiero y utilizan sus redes de ATMs como parte de su estrategia, a pesar de ser más posicionamiento de marca lo ganado que lo financiero como tal. Ejemplo de esta rivalidad se encuentra entre el Banco Popular Dominicano y el BHD León, las dos entidades financieras privadas más grandes de República Dominicana. Ahora bien, esta rivalidad no afecta de manera directa a la RED ATM TRIINET, pero él ellos colocar unidades y generar transacciones si que limita la capacidad de crecer de la misma. En base a esto, se puede definir el factor diferenciador de la empresa como los puntos donde coloca sus unidades, al no ser un banco ni una asociación, sus intereses son distintos, los bancos utilizan este como una cuestión de posicionamiento de marca, la RED lo utiliza como negocio, el generar transacciones; a su vez, las políticas de la mayoría de entidades financieras no permiten colocar unidades en lugares que se salgan de sus intereses o imagen de marca, la RED ATM TRIINET al ver el cajero como un negocio y no una cuestión de marca, cuenta con políticas más liberales en este aspecto.

4.2.10. Amenazas y Oportunidades

En este caso, se busca el análisis de las oportunidades y amenazas en base a la misma matriz utilizada para definir las fortalezas y debilidades y poder definir el FODA. Ahora bien, con una cuantas diferencias.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Luego de colocar los factores a evaluar en la matriz, se asigna un número por cada criterio: 1 al 4 en Impacto (siendo 1 “Leve”; 2 “Mediano”; 3 “Alto”; 4 “Muy alto”), 1 al 4 en Probabilidad (siendo 1 “Leve”; 2 “Mediana”; 3 “Alta”; 4 “Muy Alta”), y 1 al 3 en Tendencia (siendo 1 “Decrece”; 2 “Estable”; 3 “Incrementa”).

Se multiplican los valores asignados y se asigna una letra dependiendo del resultado: A, si el resultado es de 1 al 7, B entre 8 y 18, y C si es mayor de 18. Aquellas oportunidades y amenazas que van al FODA son aquellas con una calificación de C.

4.3. Análisis Amenazas y Oportunidades

4.3.1. Matriz Evaluación Factores Externos

Factores	Impacto				Probabilidad				Tendencia			Clasificación	FODA	Ponderado
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3			
Nuevos competidores			3		1					2		A	N/A	6
Interes de los bancos en el nicho			3		1					2		A	N/A	6
Alianzas financieras				4			3				3	C	Oportunidad	36
Diversificación			3			2				2		B	N/A	12
Ampliación de nichos			3				3				3	C	Oportunidad	27
Turismo deje de llegar				4			3				3	C	Amenaza	36
Pagos electrónicos		2						4			3	C	Amenaza	24
Finalizar relación con los proveedores			3			2			1			A	N/A	6
Entrada al mercado local				4				4			3	C	Oportunidad	48
Llegada de productos sustitutos			3					4			3	C	Amenaza	36
Interés de bancos en el negocio				4		2				2		B	N/A	16
Mayor regulaciones financieras			3				3				3	C	Amenaza	27
Colocación en nuevos puntos de alto flujo fuera de los tradicionales por los bancos			3					4			3	C	Oportunidad	36
Acuerdos financieros con las marcas para bien del consumidor				4			3				3	C	Oportunidad	36
Entrada de medios de pago en el negocio				4			3				3	C	Amenaza	36
Acuerdo comerciales con establecimientos de renombre				4			3				3	C	Oportunidad	36
Inclusión de espacios publicitarios			3					4			3	C	Oportunidad	36
Devaluación de la moneda (pesos dominicanos)			3				3				3	C	Amenaza	27

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificacion	Puntuacion Ponderada
Alianzas financieras	0.11	4	0.44
Ampliación de nichos	0.07	3	0.21
Entrada al mercado local	0.10	4	0.4
Colocacion en nuevos puntos de alto flujo fuera de los tradicionales por los bancos	0.08	4	0.32
Acuerdos financieros con las marcas para bien del consumidor	0.06	4	0.24
Acuerdo comerciales con establecimientos de renombre	0.08	3	0.24
Inclusion de espacios publicitarios	0.04	3	0.12
		Ponderacion	1.97

Amenazas	Peso	Calificacion	Puntuacion Ponderada
Turismo deje de llegar	0.11	1	0.11
Pagos electrónicos como metodo alternativo al efectivo	0.02	1	0.02
Llegada de productos sustitutos para la adquisición de efectivo y pagos.	0.10	2	0.2
Mayor regulaciones financieras	0.05	2	0.1
Entrada de medios de pago en el negocio	0.10	1	0.1
Devaluacion de la moneda (peso dominicano)	0.08	2	0.16
		1 Ponderacion	0.69
		Total	2.66

En este caso se puede observar que el ponderado total da un 2.66. Para la empresa RED ATM TRIINET esto significa que las oportunidades son más altas que las amenazas y se pueden trabajar en base a estas (1.97 contra 0.69). La oportunidad de expandirse a otros nichos como la entrada al mercado local sobrepasa la amenaza más alta de todas y la que la empresa está viviendo hoy en día, la falta de turismo en el país. Otro aspecto importante que se puede observar es que el llegar a una alianza estratégica o acuerdo financiero como UNARED y Popular-Scotia sería una gran oportunidad para la entidad, ya que aumentaría el número de transacciones locales de forma significativa.

4.4. Matriz de perfil competitivo (CPM)

Con el fin de medir el mercado, se toma la matriz y los competidores directos de la empresa. En el caso de la RED ATM TRIINET, no se cuenta con una competencia directa, por lo que se toma los 5 principales competidores secundarios entre las entidades con ATMs en su disposición como referencia ante la posible entrada de la empresa al mercado local; ya que estos significan

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

uno de los retos a superar por parte de la empresa con el fin de obtener consumidores en este ámbito. Las entidades utilizadas fueron: Banco Popular Dominicano, Banco BHD León, Banreservas, Scotiabank, y Banco Santa Cruz.

Una vez realizado el análisis se puede observar como las principales empresas en este sector serían los tres bancos más grandes de la nación, Banco popular con un 3.55 ponderado, BHD León con un 3.35 al igual que Banreserva, colocando a la empresa como cuarta en el ranking de fuerza con un 2.8 ponderado. Esto muestra la importancia de dos factores claves: la buena localización de las unidades y el posicionamiento de las marcas. En el primero, la RED ATM TRIINET cuenta con buen puntaje pero en cuanto a posicionamiento es la peor colocada de las 6 con un ponderado de 0.2. Esto es de utilidad a la hora de mostrar retos que tendrá por delante la empresa si decide entrar al mercado local con tan solo competidores secundarios. La siguiente tabla muestran a detalle los resultados comentados anterior:

Factores Clave	Peso	RED ATM TRIINET		Banco Popular Dominicano		BHD León		Banco de reservas		Scotiabank		Banco Santa Cruz	
		Rat ing	Pu nta je	Rat ing	Puntaj e	R at ing	Puntaje	Rat ing	Pun taje	Rati ng	Puntaje	Rat ing	Puntaje
Implementación de nuevos servicios	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Implementación de nuevas tecnologías	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1
Buena localización de las unidades	0.25	4	1	3	0.75	3	0.75	3	0.75	2	0.5	1	0.25
Versatilidad de equipos	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1
Costo de efectivo	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Posicionamiento de marca	0.20	1	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Alianzas	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3
Total	1		2.8		3.55		3.35		3.35		2.4		1.85

4.5. Benchmarking

Al igual que en el análisis de la matriz anterior, la empresa no cuenta con competidores directos por lo que se tomará como referencia los competidores secundarios ante el caso de la posible entrada de la empresa al mercado local. Las marcas analizadas son las siguientes: Banco Popular Dominicano, Banco BHD León, Banreservas, Scotiabank, y Banco Santa Cruz.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

1. Banco Popular Dominicano: El competidor más fuerte de todos de acuerdo a la matriz del perfil competitivo. Reconocido por muchos como la entidad financiera número uno de la nación en casi todos los ámbitos. La entidad con mayor número de ATMs operativos y marca reconocida por su constante avance en el área. Cuenta con 983 unidades activas que junto a la nueva alianza firmada con el Scotiabank asciende a 1,312 unidades disponibles para sus usuarios. Permite hasta 8 transacciones de forma gratuita y se vuelve en la primera entidad en realizar cargos a sus clientes por el uso de sus ATMs. Posee un límite de retiro de 10,000 pesos por transacción para sus tarjetahabientes y tan solo 2,000 pesos por cada tarjetahabiente externo a la entidad (no aplica para Scotiabank). La más avanzada en cuanto a servicios disponibles: retiros, consultas, pago, transferencias, depósitos, pago de facturas, conexión a AlticePeso y ClaroPeso; además ser la primera en contar con lector de huellas dactilares y retiros desde el teléfono celular gracias su App. Sin lugar a duda líder en el sector.
2. Banco BHD León: Empatado por el segundo puesto con Banreservas de acuerdo a la matriz de perfil competitivo. Una de las marcas con mejor posicionamiento en la República Dominicana. Reconocido por su eficiencia en cuanto a lo financiero se refiere y sus avances en cuanto a responsabilidad social empresarial y considerados, dependiendo de la categoría, como se segundo mayor banco del país. Cuenta con 731 unidades colocándola como número dos en el área, aumentando a 1524 unidades disponibles a sus consumidores gracias a UNARED; todas estas libres de cargos para sus tarjetahabientes. Cuenta con una amplia gama de servicios recién incorporados y ha dado clara importancia al hacer crecer y modernizar su red de ATMs. Entre los servicios disponibles se encuentran: retiros, consultas, transferencias, depósitos, pago de facturas, y conexión a AlticePeso y ClaroPeso.
3. Banreservas: El único banco nacional con inversión tanto privada como gubernamental, colocándolo con el banco con mayor cartera de crédito del país y con mayor número de tarjetahabientes. En cuanto a ATMs cuenta con 722 unidades operativas colocando al banco en el puesto número 3 en cuanto a cantidad, la mayoría en sucursales del mismo; al igual que el BHD cuenta con 1524 unidades libre de cargos para sus tarjetahabientes con servicios como depósitos siendo algo nuevo entre sus líneas. Posicionada como el “banco

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

de los dominicanos” es una de las marcas más reconocidas a nivel nacional; además de ser galardonada con distintos reconocimientos internacionales en los últimos años.

4. Scotiabank: El único banco extranjero de la lista, ha gozado con un crecimiento importante, parte de esto debido a la reciente fusión con el antiguo Banco del Progreso, colocándolo como una de las entidades más fuertes en el sector. Con un total de 319 unidades propias y la alianza con el Banco Popular que deja una red disponible de 1,312 unidades libre de cargos para sus tarjetahabientes. Se encuentra en el proceso de actualizar su línea de ATMs por lo que todavía no cuenta con la amplia gama de servicios que las otras entidades tienen. La mayoría de sus unidades están concentradas en sus sucursales. Su reciente fusión le ha dado un mejor posicionamiento dentro de la industria. En cuanto a la matriz es una de las entidades con menor fuerza de las mencionadas.
5. Banco Santa Cruz: La más baja dentro del análisis de matriz del perfil competitivo, es la única en la lista con menor cantidad de cajeros que la RED ATM TRIINET ya que tan solo cuenta con 68 unidades operativas, la mayoría en sucursales, y ninguna alianza grande para sus tarjetahabientes. Entre sus servicios solo cuentan con retiro y consulta de balance por el momento, pero se encuentran en el proceso de actualizar su línea de ATMs. Por otro lado, es la única, además del Popular, en abastecer de forma propia sus unidades lo que reduce en gran parte el costo del efectivo.

4.6. Conclusiones

En base a lo visto anterior, se puede llegar a concluir que la condición de única en un sector financiero (administradora de cajeros automáticos independiente), concentrada en un nicho de importancia económica pero no penetrado por el resto de entidades financieras como es el turismo, le proporcionó un espacio de tranquilidad al no tener competencia directa y poder enfocarse en su crecimiento. Pero la llegada del COVID-19 a la República Dominicana y la medida del cierre de las fronteras ha cambiado la situación de la misma, cortando su principal fuente de ingresos de forma casi total y dejando muchas de sus unidades inactivas. Esto obliga a la empresa a buscar nuevos nichos como fuente de ingresos y penetrar de alguna forma un mercado local dominado

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

por los que hasta el momento eran su competencia secundaria: los bancos, y asociaciones de ahorro y préstamos.

Los análisis realizados nos indican que tres empresas tienen mejor posición para dominar este mercado como hasta ahora ha venido sucediendo, junto al hecho de cómo el mercado dominicano está acostumbrado a ver esto como un servicios brindado de forma gratuita por la entidad de su elección de servicios financieros. Para el dominicano el uso del cajero siempre ha sido considerado un extra proporcionado por sus bancos que se utiliza en momentos de necesidad. Esto además de factores claves como Posicionamiento de marca y Buena localización de las unidades presentan un gran desafío para la empresa. Ahora bien, su estabilidad económica, versatilidad de equipos y su etapa de startup le permite a la entidad de crecer y poder competir en un mercado dominado por el Banco Popular, Banco BHD León y Banreservas. A pesar de esto, la empresa cuenta con oportunidades claras de armar alianzas estratégicas para su introducción y crecimiento en el mercado local. Esto le permitirá enfrentar la mayor amenaza y debilidad que esta presentaba (que está sucediendo ahora mismo), la caída repentina del turismo en este lado de la isla.

Está claro que la empresa cuenta con un gran desafío por delante si decide aprovechar las oportunidades que presenta el mercado local, a pesar de ser prácticamente obligada por la crisis que genera la llegada del COVID-19 a la nación. Los puntos más fuertes a trabajar son el posicionamiento de la marca de cara al consumidor, el cual es casi nulo, y el crear alianzas estratégicas con entidades que realmente le hagan crecer en este sector.

5. Misión, Visión y Valores (MVV)

5.1. Propuesta Misión, Visión y Valores

5.1.1. Misión

“Aportar valor al mercado financiero dominicano mediante la prestación de servicios transaccionales innovadores para usuarios bancarios o no”.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

5.1.1.1. Evaluación Misión

A la hora de evaluar las diferentes áreas del credo organizacional se decide utilizar la misma matriz planteada por Santiago Escobar (2014), en esta se buscan aspectos que se apliquen en la cultura organizacional de la empresa y como este credo afecta a la misma. En el caso de la misión, la evaluación es de la siguiente manera:

Elemento	Sí/No	Justificación
Cliente	Si	Esta habla de un enfoque desde el punto de vista del consumidor, al mencionar como para quien está dirigida.
Producto	Si	En este caso el producto si es mencionado como uno de los puntos principales de la empresa
Mercado	Si	Esta menciona al mercado de los ATMs en República Dominicana y de cómo quiere ser vista en el mismo
Tecnología	Si	Al ser una empresa de tecnología, la misma es el principal enfoque de la misión, tanto al hablar del producto, como los factores de reconocimiento que busca.
Supervivencia, crecimiento, rentabilidad	Si	La empresa hace referencia a su porque en el mercado
Filosofía	Si	La filosofía queda plasmada al hacer énfasis en “versatilidad, innovación, calidad, y un decidido compromiso social”
Razón de ser	Si	Tal y como indica, la razón de ser de la empresa es ser “la más importante red de cajeros automáticos independientes de la República Dominicana”

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Imagen Pública	Si	Esto se puede ver en los factores mencionados anterior, los cuales son como la empresa desea ser vista por el público
Empleados	No	La misión de la empresa no hace referencia a los empleados ni al crecimiento de los mismos en esta

5.1.1.2. Propuesta Misión

En este caso, en base a la matriz realizada anterior, la misión de la empresa cumple con la mayoría de los requisitos salvo uno, los empleados. Al no hacer énfasis ni mencionar a los mismos, tanto en aporte como crecimiento, la propuesta de misión elaborada sería la siguiente:

“Aportar valor al mercado financiero dominicano mediante la prestación de servicios transaccionales innovadores para usuarios bancarios o no, junto a un constante crecimiento humano en el ámbito laboral”.

5.1.2. Visión

“Ser la más importante red de cajeros automáticos independiente en República Dominicana, reconocida por versatilidad, innovación, calidad, y un decidido compromiso social”.

5.1.2.1 Evaluación Visión

Utilizando la misma matriz que en la evaluación de la misión de la empresa, Escobar indica la herramienta para el correcto análisis de la visión, este es de la siguiente manera:

Elemento	Sí/No	Justificación
Formulada por líderes	Si	Tanto la visión como misión fueron formuladas por las cabezas fundadoras de la organización. Por lo que transmiten la idea de posicionarse como líderes en el mercado.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Definida en el tiempo	No	La misma, no indica en cuánto tiempo ha de ser alcanzada, dejando la idea en el aire.
Integradora	Si	Esta es el pilar que le permite su entrada en el mercado
Amplia y detallada	Si	Se considera de la siguiente manera, al ser aquello que identifica el por que o lo que quiere lograr la entidad
Posible	Si	Es una realidad posible en el mercado dominicano
Realista	Si	Se basa en la naturaleza de la empresa y del mercado, realista al ser la primera en el país de este tipo.
Consistente	Si	La idea es clara y consistente, ser la más importante gracias a su versatilidad, innovación, calidad y compromiso social
Imagen Pública	Si	Esto se puede ver en los factores de reconocimientos mencionados anterior, los cuales son como la empresa desea ser vista por el público
Difundida	Si	Esta es difundida de manera constante tanto en los comunicados internos y está presente en ideales a la hora de comunicarse con el exterior.

5.1.2.2. Propuesta Visión

En este caso, en base a la matriz realizada anterior, la visión de la empresa cumple con la mayoría de los requisitos salvo uno, espacio temporal. Al no hacer énfasis ni mencionar el mismo, la idea queda en el aire y sin conclusión. Por ello, la propuesta de visión elaborada sería la siguiente:

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

“Ser la más importante red de cajeros automáticos independiente en República Dominicana, reconocida por versatilidad, innovación, calidad, y un decidido compromiso social en los primeros 10 años de la misma”

5.1.3. Valores

Los valores sobre los que RED ATM TRIINET S.A. construye relaciones a largo plazo con sus clientes, los clientes de los clientes, trabajadores, reguladores, accionistas y sociedad en general.

- *Transparencia: Conscientes de la confianza que los clientes nos depositan, nos regimos con estricto apego a los más elevados estándares éticos de gestión de negocios.*
- *Innovación: Creamos soluciones novedosas de gestión y de negocios y las ponemos al servicio de nuestros clientes y de la comunidad.*
- *Especialización: Contamos con un equipo de expertos profesionales en nuestro ramo, actualizado constantemente sus conocimientos, herramientas y destrezas en pro del éxito de nuestra organización.*
- *Laboriosidad: Dar prioridad a lo importante sobre lo urgente.*
- *Calidad: Es la forma de servir y de atender las necesidades de nuestros cliente, con lo que facilitamos su satisfacción en todo momento.*
- *Responsabilidad Social: Contribuimos de manera abierta y responsable al desarrollo sustentable del país, tanto desde nuestra razón de negocios frente a la comunidad, como con la modelación de nuestras prácticas gerenciales y motivacionales frente a nuestro personal.*

5.1.3.1. Evaluación Valores

En este caso, Escobar no hace referencia a una matriz específica para evaluar los valores del credo organizacional, en los cuales se basa el comportamiento de la misma y vitales para alcanzar la visión. Pero este sí hace referencia a que debe tener esta parte del credo. En el caso de los valores, estos deben de transmitir a la entidad y sus grupos de interés los principios por los cuales se rigen la misma y cómo piensan alcanzar su visión. En el caso de RED ATM TRIINET, se puede observar todos los necesarios para alcanzar la visión salvo uno, liderazgo.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

5.1.3.2. Propuesta Valores

Como mencionado anterior, la empresa cuenta con los valores necesarios para alcanzar la visión que se propone salvo uno: liderazgo. Por ello es debido hacer énfasis a la nueva lista de valores propuesta:

Los valores sobre los que RED ATM TRIINET S.A. construye relaciones a largo plazo con sus clientes, los clientes de los clientes, trabajadores, reguladores, accionistas y sociedad en general.

- *Transparencia: Conscientes de la confianza que los clientes nos depositan, nos regimos con estricto apego a los más elevados estándares éticos de gestión de negocios.*
- *Innovación: Creamos soluciones novedosas de gestión y de negocios y las ponemos al servicio de nuestros clientes y de la comunidad.*
- *Especialización: Contamos con un equipo de expertos profesionales en nuestro ramo, actualizado constantemente sus conocimientos, herramientas y destrezas en pro del éxito de nuestra organización.*
- *Laboriosidad: Dar prioridad a lo importante sobre lo urgente.*
- *Calidad: Es la forma de servir y de atender las necesidades de nuestros cliente, con lo que facilitamos su satisfacción en todo momento.*
- *Responsabilidad Social: Contribuimos de manera abierta y responsable al desarrollo sustentable del país, tanto desde nuestra razón de negocios frente a la comunidad, como con la modelación de nuestras prácticas gerenciales y motivacionales frente a nuestro personal.*
- *Liderazgo: Consistente en alcanzar la posición de líder en el mercado, tanto la directiva como los profesionales expertos que forman parte de nuestra organización han de contar con la capacidad de influenciar al mercado como líderes en el área.*

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

5.2. Matriz FODA (CAME)

5.2.1. FODA

Fortalezas		Debilidades	
1	Puntos claves en zonas turísticas que eran ignorados por bancos.	1	Posicionamiento de marca (poco)
2	Los pioneros en el negocio de red independientes de cajeros automáticos	2	Poca entrada en el mercado local
3	Amplio portafolio de productos para todo tipos de ubicaciones. (Cajeros de retail, lobby, de pared, entre otros.) Amplio portafolio de productos para todo tipos de ubicaciones. (Cajeros de retail, lobby, de pared, entre otros.)	3	Cobra por cada transacción
4	Cuentan con la última tecnología que facilitan el tema de la seguridad.	4	Limitada a un nicho
5	Sistema para que el cajero no se quede con la tarjeta.	5	No cuenta con un Departamento de Servicio al cliente
6	Estabilidad económica		
7	Procedimientos claros		
Oportunidades		Amenazas	
1	Alianzas financieras	1	Turismo deje de llegar
2	Ampliación de nichos	2	Pagos electrónicos como método alternativo al efectivo
3	Entrada al mercado local	3	Llegada de productos sustitutos
4	Colocación en nuevos puntos de alto flujo fuera de los tradicionales por los bancos	4	Mayor regulaciones financieras
5	Acuerdos financieros con las marcas para bien del consumidor	5	Entrada de medios de pago en el negocio
6	Acuerdo comerciales con establecimientos de renombre	6	Devaluación de la moneda (peso dominicano)
7	Inclusión de espacios publicitarios		

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

5.2.2. Matriz FODA (CAME)

FODA-CAME

Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)		Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas)	
1	Colocar en nuevos puntos ignorados por los bancos para entrada al mercado local	1	Colocar en puntos estratégicos donde la posibilidad de entrada de los pagos electrónicos se vean limitadas. Ej: Colmados, mercados, negocios de comida callejera "pica pollos"
2	Crear alianzas financieras con entidades del sector que permitan a sus clientes retirar en puntos donde las políticas de marca se verían afectadas de otra forma	2	Aprovechar estabilidad económica, para aumentar inversión en mercadeo para así poder posicionar la marca ante cualquier nueva entrada de un posible competidor
3	Utilizar la versatilidad de las unidades, crear acuerdos con grandes marcas para colocar ATMs en sus locales	3	Implementar servicios de cambio de divisas para poder sacar provecho a cualquier devaluación de la moneda local
4	Implementar tecnologías que atraiga al consumidor local al uso de los ATMs	4	Crear un balance 60-40 entre los puntos turísticos y locales
Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas)		Estrategias de Reorientación (Debilidades + Oportunidades)	
1	Crear presencia online en medios de búsqueda como Google y Waze para atraer al consumidor	1	Ampliar la gama de productos para el consumidor local. (Ej: Envío de remesas locales)
2	Crear un equipo de servicio al cliente	2	Vender espacios publicitarios que permitan reducir el costo de las unidades y por ende, el precio de cada transacción
3	Resaltar acuerdos previos de la marca donde el cliente local puede realizar transacciones de forma gratuita (Visa)	3	Llegar acuerdos con marcas de renombre para colocación de unidades en sus locales y así aumentar el posicionamiento o valor de marca de la empresa
4	Resaltar la desfincción de las unidades para eliminar el miedo del consumidor a utilizarlas		
5	Aumentar inversión en mercadeo para así poder posicionar la marca como una de confianza		

Estrategias Defensivas

FA1. Colocación en puntos estratégicos donde la posibilidad de entrada de los pagos electrónicos se vean limitadas: Con esto se busca posicionarnos en el mercado local, dando facilidades en lugares donde no reciben pagos con tarjeta de crédito/débito y así, estos tengan la comodidad de sacar dinero en el mismo lugar.

FA2. Aprovechar estabilidad económica, para aumentar inversión en mercadeo para así poder posicionar la marca ante cualquier nueva entrada de un posible competidor: Con esto se busca, dar a conocer la marca RED ATM TRIINET con el fin, de que el mercado dominicano se sienta cómodo al ver y usar nuestros cajeros.

FA3. Implementar servicios de cambio de divisas para poder sacar provecho a cualquier devaluación de la moneda local: De momento la RED ATM TRIINET no cuenta con el cambio de divisas directamente ellos, sino que el banco de cada quien les hace la conversión de la misma. Se

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

busca implementar el plan DCC (dynamic currency conversion) con el fin de darles la opción a los clientes de usar el cambio de nosotros.

FA4. Crear un balance 60-40 entre los puntos turísticos y locales: Se busca un balance en el cual sea un 60% del mercado turístico con el fin de mantener el enfoque de nicho de la empresa, el cual es el turista y contar con un 40% de mercado local, en caso de que el turismo se vuelva a frenar.

Estrategias Ofensivas

FO1. Colocación en nuevos puntos ignorados por los bancos para entrada al mercado local: Se busca colocar cajeros automáticos en puntos que los bancos y asociaciones de ahorros y préstamos, han ignorado por muchos años con el fin de adoptar esos puntos dejados en el abandono.

FO2. Alianzas financieras con entidades del sector que permita a sus clientes retirar en puntos donde las políticas de marca se verían afectadas de otra forma: Con esto se busca conectar con entidades financieras que busquen más posicionamientos en el mercado y así, sus servicios puedan ser utilizada en nuestros cajeros con el fin de comodidad a sus clientes, un ejemplo sería UNARED que es la alianza a nivel de cajeros entre el Banreservas y BHD León.

FO3. Utilizando la versatilidad de las unidades, crear acuerdos con grandes marcas para colocación de ATMs en sus locales: La RED ATM TRIINET cuenta con diversos modelos de cajeros desde los más grandes hasta lo más pequeños siendo los únicos en el mercado en usar la versión más pequeñas de cajeros. Con esto se busca crear acuerdos en el cual los establecimientos no se lo encuentren molesto y así, contar con presencia de marca y comodidad para los consumidores.

FO4. Implementar tecnologías que atraiga al consumidor local al uso de los ATMs: Se busca conectar con el público local, implementando tecnologías que puedan dar comodidades a los mismos. Estas pueden ser: Depositos, ser los primeros en usar el contactless (Pegar la tarjeta y poner el PIN, simplificando y haciendo más rápido el proceso), entre otras.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Estrategias de Supervivencia

DA1. Crear presencia online en medios de búsqueda como Google y Waze para atraer al consumidor: Estar al día y bien posicionados en los servicios de GPS donde al andar transitando, vean los cajeros en la aplicación y/o tener la opción de poner la necesidad de un ATM, les mande a uno de la RED ATM TRIINET.

DA2. Creación de un equipo de servicio al cliente.

DA3. Resaltar acuerdos previos de la marca donde el cliente local puede realizar transacciones de forma gratuita (Visa): Este busca dejar claro al público local y extranjero mediante los medios de comunicación, el acuerdo ya establecido con VISA donde este le paga la comisión de la transacción que cobraría la RED ATM TRIINET, dejando dicho que el que tenga VISA puede sacar dinero sin ningún costo extra.

DA4. Resaltar la definición de las unidades para eliminar el miedo del consumidor a utilizarlas: Se busca crear el posicionamiento de marca donde el consumidor se sienta cómodo al usar el cajero y no se sienta que será estafado al ver una empresa, no bancaria en el mundo de los ATM.

DA5. Aumentar inversión en mercadeo para así poder posicionar la marca como una de confianza: Aumentando la inversión de mercadeo, se pueden hacer campañas de posicionamiento de marca claves para que el consumidor se sienta parte de él.

DA6. Creación de manual de manejo de crisis: Con esto se busca tener diferentes opciones a utilizar en momentos críticos con el cual se pueda proceder en momentos difíciles de manera eficaz.

Estrategia de Reorientación

DO1. Ampliación de gama de productos para el consumidor local: En el país todavía es muy utilizado el envío de remesas. Con este se busca dar opciones de depositar y mandar remesas vía el ATM, en el cual el objetivo es que sea de más comodidad al momento de recibirlas.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

DO2. Venta de espacios publicitarios que permitan reducir el costo de las unidades y por ende, el precio de cada transacción: Se busca habilitar pantallas que se pueda utilizar como espacios publicitarios para que en el tiempo muerto que uno dura esperando, se pueda disfrutar de estos. El fin de esta estrategia es buscar ganancias a través de estos para poder cubrir gastos de los ATMs.

DO3. Llegar acuerdos con marcas de renombre para colocación de unidades en sus locales y así aumentar el posicionamiento o valor de marca de la empresa.

5.3. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas

Concepto de Idea: Introducción de la marca RED ATM TRIINET al mercado de las transacciones de ATMs locales.

Mercado Objetivo: Tarjetahabientes locales, clases socioeconómicas C y D, de áreas metropolitanas del Gran Santo Domingo, Santiago, Región Este (La Altagracia, La Romana, San Pedro de Macorís y Boca Chica), y Costa Norte (Puerto Plata y Samaná).

Forma de entrega: Teniendo en cuenta los análisis internos y externos realizados anterior y los resultados de FODA-CAME, para la empresa RED ATM TRIINET lograr entrar al mercado local y poder acercarse a las proyecciones originales del plan de negocios ha de realizar cambios claves que le permitan enfrentar una de sus debilidades más grandes, el posicionamiento de la marca, y así poder lograr transacciones locales obteniendo de esta forma ingresos ante una crisis que eliminó su principal fuente de los mismos. Para lograr esto, se trabajaría en tres fases o partes claves:

1ra. Reducción de gastos: La RED ATM TRIINET, en su naturaleza de start-up, es una empresa con capital limitado en cuanto a la industria se refiere y la entrada al mercado local requiere una gran inversión en mercadeo debido a cómo este está acostumbrado a los servicios libres de cargos que ofrecen grandes marcas como el Banco Popular Dominicano, Banco BHD León y Banreservas. Por ello es necesario una reducción en gastos con el fin de poder redirigir estos ahorros al esfuerzo de mercadeo que se ha de realizar. Ahora bien, al ver el conjunto de costos y gastos con los que hoy en día cuenta la empresa, por su funcionamiento, hay dos que destacan sobre la mayoría: la nómina e infraestructura. El

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

primero, consiste en el pago de salarios y beneficios a sus empleados; actualmente la nómina de la empresa se encuentra cercano a un 20% del total con tan solo 9 empleados tal y como indica Atilés Guzmán, Presidente Ejecutivo de la empresa. Por el funcionamiento de la empresa, Atilés indica que este gasto se debe a la importancia y requisitos de cada puesto y que el ahorro en este aspecto es casi imposible. El segundo, el gasto en infraestructura actual, es decir, alquiler del local, electricidad, comunicación, etc. Este es equivalente a los RD\$370,000.00; y es ahí donde se entiende que puede haber la reducción necesaria para completar el presupuesto de mercadeo necesario para la empresa. Teniendo en cuenta que la empresa ha funcionado de manera correcta con las herramientas virtuales que están disponibles hoy en día y que la crisis no tiene fecha de conclusión, esta fase se basa en oficializar la modalidad virtual en la compañía. Primero el implementar de forma oficial soluciones como Google Meets y Asana, los cuales permitirían la comunicación y manejo de las tareas de la empresa sin exigir la presencia del empleado como tal. Esto significa un gasto de US\$ 10.99 por cada empleado, haciendo un total de RD\$5,736.78 mensuales. En cuanto al equipo de ventas es necesario un CRM, para esto, la opción que se tiene en mente es Zendesk al ser una de las nuevas soluciones con mayor reconocimiento en el sector. Esta conlleva un gasto de US\$ 79.00 por cada empleado, en este caso solo iría al departamento de venta el cual se compone por dos usuarios, dejando un total de RD\$ 9,164 mensual. Con esto el gasto en herramientas sería de un RD\$14,900.78 mensuales. En cuanto a almacenar la información, la empresa ya está poniendo en marcha servicios en la nube, lo que permitiría eliminar el servidor interno y solamente dejar el de emergencia que ya se encuentra fuera de las premisas de la empresa.

Ahora bien, al incluir estas herramientas se trae consigo el ahorro en infraestructura real. La aplicación correcta de las mismas herramientas mencionadas anterior permitiría a la empresa reducir la necesidad de espacio físico, dando la oportunidad de buscar una solución de local más pequeña pero que cumpla con todas las necesidades. En este caso, solo se necesitaría un local con capacidad de 4 a 5 empleados y se crearía un calendario semanal en el cual el empleado cumple una cierta cantidad de días en la oficina y resto consistirá en trabajo remoto. En este caso se sugiere alternar los días entre los actuales y permitirá la entrada de nuevos empleados sin ampliación del espacio de trabajo. Los puestos que siempre han de estar en la oficina, tal y como indica la empresa, son

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

representantes de Finanzas y Operaciones para el correcto funcionamiento de la misma. Otro factor de importancia para definir un local, es el cumplimiento de las regulaciones PCI, las cuales protegen la información sensible de la empresa y de los tarjetahabientes. Para poder cumplir con estas se elimina la opción de espacios “coworking” como Thrive. Por ello, después de comunicarse con la empresa 2Work (Anexo 1), se separaría un espacio para la empresa con capacidad para 5 empleados, salón de conferencias privado y entrada separada del resto de las empresas que allí conviven; además de incluir líneas de comunicación propias y así poder cumplir con las regulaciones PCI. Esto conlleva un gasto de RD\$87,500 mensuales. Esto dejaría un gasto mensual en infraestructura de RD\$102,400.78 lo que dejaría un total de RD\$267,599.22 mensuales a destinar en mercadeo y ventas para su expansión al mercado local.

Para poder llevar a cambio este cambio, hay que tener en cuenta lo siguiente: por seguridad del efectivo, la materia prima del negocio, habría que aumentar el uso de las empresas de transporte de valores a las cuales se le terceriza gran parte de las funciones de abastecimiento y manejo del efectivo.

2da. Mercadeo y Colocación en puntos locales: Una vez logrado la reducción de gastos mencionada anterior, se avanza a la siguiente etapa, la entrada al mercado. Para ello, se necesitan cumplir dos criterios básicos: colocación en puntos de interés locales y mercadeo destinado al tarjetahabiente dominicano. El primero, consiste en colocar unidades en puntos de interés del mercado local donde el resto de entidades, por políticas, no se han podido introducir; así ampliando el mercado de la empresa y buscando una nueva fuente de ingresos además del turismo. Para ello hacen falta reconocer lugares de altos flujos donde productos sustitutos como los POS sean difícil de encontrar, es decir, lugares donde el efectivo sea una necesidad. Ejemplo de estos serían: colmados, mercados, negocios de comida callejera “pica pollos”, etc. Para localizar estos puntos es importante entender que se han de conseguir en áreas metropolitanas como el Gran Santo Domingo y Santiago De Los Caballeros, específicamente, donde buscando clases socioeconómicas C y D ya que, tal y como indica la empresa, son aquellos negocios donde el efectivo “sigue siendo rey”. Esto, además de permitir la entrada a nuevos nichos en el mercado, supone llegar a lugares donde los clientes de las entidades financieras locales acostumbran y hace atractiva la idea

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

de llegar a alianzas financieras con la empresa. En cuanto a obtener un buen posicionamiento de marca, es importante el llegar a crear acuerdos con marcas de retail y consumo local con el fin de apoyar la marca de la RED en estas en un principio. Ejemplo de marcas con las que se pueden llegar a realizar acuerdos de colocación son: Hipermercados Olé, Centros Corripio, Drink2Go, Barra Payan, etc. El segundo criterio a trabajar en esta fase es el mercadeo destinado al tarjetahabiente local, en el mercado de hoy en día, para llegar a posicionarse como una de las marcas líder en el sector es necesario un trabajo de mercadeo. En el caso de la RED, consiste en un nuevo enfoque que pueda realmente llegar a los nuevos nichos en el mercado donde se plantea colocar unidades. Esto es de gran importancia, ya que la empresa ha de enfrentar el reto de que el consumidor local, por costumbre, no paga por este tipo de servicios ya que utilizan las unidades de su propia entidad; a esto hay que sumarle el obtener la confianza del consumidor para que estas nuevas unidades realmente puedan generar transacciones. Otro beneficio que se obtiene con esto, es la posibilidad de tener espacios publicitarios que realmente lleguen al target de la mayoría de las grandes marcas que operan en República Dominicana, abaratando los costos operativos de cada unidad gracias a la nueva fuente de ingresos.

3ra. Alianzas Estratégicas: Una vez puesta en marcha la segunda fase, con el fin de obtener resultados tanto a corto como largo plazo, hay una realidad en el mercado que no se puede ignorar que el usuario está acostumbrado a recibir este servicio libre de cargos, con el agregado que las entidades han extendido sus redes de ATMs en base a crear este tipo de alianzas que permita a sus tarjetahabientes realizar sus transacciones sin cargos. En el caso de la RED ATM TRIINET, una alianza de este tipo es clave por dos motivos: aumento de la cantidad de transacciones y posicionamiento de marca. Primero, el negocio de la RED se basa en generar transacciones para poder recibir ingresos, un acuerdo comercial aumentaría de manera considerable la cantidad de transacciones que realizadas. Por otro lado, el llegar a un acuerdo de este tipo aumentaría el posicionamiento de la marca ya que los clientes de las otras marcas con la que llegue al acuerdo tendrían a la RED en su top of mind a la hora de tener que utilizar un ATM.

Oferta de producto o servicio: El servicio que ofrecería la RED ATM TRIINET a los tarjetahabientes locales consistiría de retiro de fondos, consulta de balance, depósitos (en caso de

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

alianzas con entidades financieras), pago de factura y compra de servicios de comunicación, transferencias bancarias, y envío de remesas locales. Para las empresas la RED contaría con espacios publicitarios en cada unidad para fines de mercadeo de las distintas marcas.

Manejo Interno: Para realizar este plan la empresa ha de realizar en todos los departamentos el cambio a modalidad virtual, algo que hoy en día hace debido a las medidas tomadas por el Estado en cuanto al manejo de la crisis sanitaria. En cuanto a los procedimientos actuales de la empresa, los departamentos afectados serían los siguientes: Operaciones, y Mercadeo y Ventas. El primero, tendría que aumentar el uso de los servicios de outsourcing de transporte de valores (con los que hoy en día cuenta), es decir, abastecimiento de las unidades y manejo del efectivo. El segundo, tendría que cambiar sus estrategias de mercadeo para hacer un enfoque en el mercado local y lograr posicionamiento, si no, que una reorientación del enfoque a la hora de buscar nuevos puntos para que se adapten a las necesidades del mercado local.

Modelo de Negocio: El modelo de negocios de la RED ATM TRIINET consiste en generar el mayor número de transacciones internacionales posibles, con la llegada de la crisis provocada por el COVID-19, se ve en la necesidad de buscar nuevas fuentes de ingresos como son el mercado local y la venta de espacios publicitarios con el fin de generar los montos previos a la crisis y poder volver a las proyecciones del plan de negocios original. Para poder operar bajo este nuevo esquema son necesarios la adquisición de herramientas que permitan la transición a la modalidad virtual y poder así reducir costos. En cuanto a precios, estos continúan siendo los mismos que previo a la crisis:

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Tarjetas debito y/o crédito LOCAL cargos al usuario

Tipo de transacción	Tipo de tarjeta	Hasta	VISA	MASTERCARD
Retiro efectivo	Debito y prepago	De RD\$1.00 hasta RD\$5,000.00	Libre de cargos	RD\$50
Retiro efectivo	Debito y prepago	De RD\$5,001.00 hasta RD\$10,000.00	Libre de cargos	RD\$50.00+ 2%
Retiro/Avance efectivo	Crédito	De RD\$1.00 hasta RD\$5,000.00	Libre de cargos	RD\$200
Retiro/Avance efectivo	Crédito	De RD\$5,001.00 hasta RD\$10,000.00	Libre de cargos	RD\$200.00 + 2%
Consulta Balance			Libre de cargos	libre de cargos

Tarjetas debito y/o crédito Internacional

Tipo de transacción	Tipo de tarjeta	Hasta	VISA	MASTERCARD
Retiro efectivo	Debito, crédito, prepago	De RD\$1.00 hasta RD\$5,000.00	RD\$255.00	RD\$255.00
Retiro efectivo	Debito, crédito, prepago	De RD\$5,001.00 hasta RD\$10,000.00	RD\$255.00+ 6%	RD\$255.00+ 6%
Consulta Balance	Debito, crédito, prepago		Libre de cargos	Libre de cargos

Fuente: RED ATM TRIINET

5.4. Retroalimentación y Validación

5.4.1. Retroalimentación de la Empresa

A la hora de poder validar las ideas propuestas anteriormente, es necesario ver los siguientes enfoques: la opinión de la empresa y de los clientes de la misma. Es importante el poder consultar con la empresa la viabilidad de la misma, la opinión brindada por esta permite ver cualquier defecto o variación de la misma propuesta. En este caso, la retroalimentación fue brindada por el Presidente de la RED ATM TRIINET Pedro P. Atilés Guzmán; debido a la dificultad para poder coordinar una reunión que presentaba la crisis en la que se encuentra la empresa en estos momentos, se procede a enviar la propuesta y recibir los comentarios pertinentes; estos fueron los siguientes.

Para poder hacer viable el plan y poder entrar al mercado local es necesario realizar una inyección de capital de aproximadamente RD\$20,000,000.00 por parte de los accionistas de la empresa. El motivo de esta inyección de capital se debe a la necesidad de poder hacer el mercado

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

local rentable y atractivo para posibles alianzas, se han de poder realizar un mínimo de 2000 transacciones por unidad y poder así, gracias a la economía de escala, reducir los costos de cada una de estas. Atilés Guzmán recalca que para llegar a estas de forma “inmediata”, es necesario crear varias alianzas y acuerdos estratégicos (como menciona el plan) que permitan al consumidor utilizar la RED libre de cargos; en este aspecto, confirma que el acuerdo con Visa que permite a los usuarios dominicanos de la marca realizar transacciones libre de cargos está operativo y es una de las opciones a destacar en una posible campaña de mercadeo.

En cuanto al aspecto de incluir la venta de espacios publicitarios en la unidad, Atilés Guzmán indica que la utilidad de esta se basa en la reducción de los costos operativos que trae el ATM per se, pero que en la actualidad no lo ven como una opción para reducir el precio de las transacciones debido a que esto conlleva el acelerar el desarrollo de un producto delicado y una reestructuración del departamento de ventas que pueda, de manera eficaz, ofertar estos productos a las grandes marcas y continuar con la colocación de nuevas unidades. Ahora bien, mencionando nuevamente los acuerdos y alianzas estratégicas, indica que la única forma de hacer esta, es aumentando el número de transacciones para que así, la economía de escala mencionada anterior, de la posibilidad de colocar los precios que se manejan en la actualidad en este tipo de alianzas. Reiteró que es importante destacar que una de las razones que la entrada al mercado local se había visto como algo destinado a otras fases del plan de negocios, es por diferencia en la relación costo-beneficios que presenta el sector turístico.

5.4.2. Validación con el cliente

Luego de recibir la retroalimentación por parte de la RED ATM TRIINET sobre la propuesta, se pasa a validar si el plan es realmente factible de cara al cliente. En este caso, por la naturaleza del plan, el cliente se divide en dos: los bancos y los consumidores locales. Los primeros, son aquellos que la empresa busca con el fin de realizar alianzas y aumentar de forma significativa el volumen de transacciones y permita colocar la marca en el top of mind del consumidor, la validación de la propuesta por parte de estos destaca al crear alianzas ser una parte clave de la misma. Por otro lado, los consumidores locales son el equivalente al consumidor final de en la propuesta, aquellos usuarios clase socioeconómicas C y D de áreas metropolitanas, aquellos que generan transacciones y sería una de las principales fuente de ingreso de la empresa.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

5.4.2.1. Sector Financiero

Uno de los puntos claves de la propuesta se encuentra en la tercera fase, el crear alianzas con entidades financieras. Estas se realizaron con fin de generar transacciones y mejorar el posicionamiento de la marca, por ello se procede a validar la propuesta completa con un profesional del área. En este caso, se procede a presentar y realizar una entrevista a Miguel A. Rodríguez, Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones del Banco Popular Dominicano; en esta se procede a analizar y validar cada una de las fases y los aspectos claves para realizar las mismas (ver anexo no.1). En la primera fase, se llega a entender que el ahorro propuesto no es realmente significativo pero que el utilizar estos fondos liberados para mercadeo sí marca una diferencia en el mes a mes, sobre todo para una empresa de este tamaño. El objetivo ha de ser de introducir la marca al mercado de la forma más eficiente posible. Ahora bien, indica que la única forma de ver si realmente esta fase es necesaria es a la hora de ver el volumen estimado, tal y como indica, “eso tiene que traducirlo a la transacciones esperadas”, con esto sería un kpi real relativo al negocio donde se encuentra la RED.

En cuanto a la segunda fase se refiere, Rodríguez entra en más detalles al indicar que es una realidad que las entidades rechazan muchos puntos de los que la RED se puede beneficiar, ejemplo que destaca es el km 9 de la Autopista Duarte, punto concurrido por el público objetivo de la empresa en el cual hasta el momento, los bancos no se ven interesados en ubicarse. Otro ejemplo que recalca es el de las salidas de expresos y autobuses de las zonas metropolitanas al resto del país. Por otro lado, a la hora de mencionar el precio se entiende que es el estándar en el mercado, pero también indica que al marcas como Visa cobrar por esto a las entidades, las mismas se ven obligadas a realizar un cargo a sus clientes por el uso de un ATM externo a su propia red, esto significa un problema por el mismo tema de la cultura que tiene ya arraigada el consumidor de recibir estos servicios libre de cargos. Por ello muestra la importancia de cara al consumidor de las alianzas que se han venido realizando como es el caso de UNARED y la misma del Banco Popular con el Scotiabank, ya que estos cargos los asumen los bancos y pueden llegar a negociar precios con el resto de entidades. Por otro lado, a la hora de hablar del posicionamiento de marca indica la importancia de apoyarse de la fuerza que trae consigo las marcas como Visa y Mastercard, ya que el consumidor si se llega a fijar en estas, con esto en un principio ha de ser suficiente para comenzar a generar transacciones. A su vez, sugiere que en la parte de colocar nuevos puntos de

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

alto flujo, colocar facilitadores que ayuden al usuario para agilizar el proceso de entrada al mercado por un tiempo limitado. Otro punto que indica es que con esto, el mercado objetivo, no tiende a revisar a detalle sus estados de cuenta debido a la falta de educación a la hora de utilizar las herramientas digitales que brindan los bancos, por ello, el cargo de RD\$75.00 pesos que pueda realizar cualquier banco no ha de significar una gran barrera de entrada. Ahora bien, indica que mientras se coloquen en puntos que no compitan de forma directa con los bancos y se apoye de marcas con buen posicionamiento en el mercado la entrada al mercado local se facilita.

Al hablar de la tercera fase, Rodríguez entiende y valida la importancia de llegar a una alianza con los bancos, pero indica que esto no solo se debe al posicionamiento de la marca de ATMs, ya que si esta cumple con los requisitos necesarios, la fuerza de marcas como el Banco Popular han de posicionar a la RED en el top of mind del consumidor. Este deja claro que una alianza si es factible ya que, a diferencia de la RED, los bancos ven los ATMs como un commodity caro y difícil de operar; si la RED puede garantizar el servicio que esperan los clientes del banco y costos similares o más baratos a los que estos presentan en la actualidad, una alianza es totalmente factible, ya que le quita un peso a la empresa y “nos podemos concentrar en nuestro negocio, financiar dinero”. Ahora bien, para poder llegar al punto de que se pueda trabajar con los precios deseados por el banco, se ha de generar más transacciones para que la economía de escala entre en juego, no es lo mismo operar 100 unidades frente a las aproximadamente 1000 con las que cuenta el Banco Popular en la actualidad. De igual forma, como se menciona anterior, los estándares de servicios se han de estar siempre cumpliendo y ha de tener una razón financiera para que a los bancos le pueda interesar; el llegar a puntos donde actualmente no se encuentra el banco es un motivo más para poder hacer la alianza pero no destaca sobre los demás. En conclusión, bajo las anotaciones expresadas anterior, Rodríguez valida la propuesta realizada para la RED y como cliente en el sector financiero ve esta como un plan factible.

5.4.2.2. Consumidor Final

Para obtener la validación de la propuesta por parte del consumidor final el método a utilizar fue el de pequeñas entrevistas a dos consumidores de ATMs del target designado (ver anexo no.2). En estas se tiene como objetivo el entender el comportamiento del mismo, además de posibles respuestas al plan propuesto a la empresa. El primer punto de estas fue ver cómo los

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

mismos toman la decisión de uso del ATM. En las entrevistas se puede observar como la mayoría de los consumidores tienen en su top of mind el cajero de su entidad, debido a que este no conlleva cargos por su uso, y la toma de decisión se debe tanto a momentos de necesidad como al preferir el uso del efectivo como método de pago, retirando así cada quincena. Tal y como menciona uno de los entrevistados, “al tener el dinero en efectivo lo tengo líquido” dando a entender que le transmite seguridad. El uso del ATM también varía, se encontraron usuarios que preferían utilizar el servicio hasta tres veces por semana como usuarios que se limitaban de 2 a 3 al mes. Esto demuestra la importancia de una alianza estratégica para generar transacciones.

El segundo punto se basa en ver que tipo de situación hace al usuario utilizar un ATM ajeno a su marca de uso preferida, para ello se crea una situación hipotética en la cual se tiene enfrente a un ATM de otra marca y la unidad de su marca a 100 metros de distancia. En primera instancia todos concuerdan que con el fin de ahorrarse el cargo prefieren dirigirse al punto donde se encuentra su marca. Ahora bien, al presentar la misma situación pero con la variante de 500 metros de distancia en lugar de 100 metros, la respuesta de estos se resume en que si utilizarían el ATM ajeno a su marca. Esto deja saber la importancia que tiene el colocar en puntos donde las entidades financieras no se encuentran y con una distancia que haga que el usuario vea el cargo por el servicio como algo que realmente vale la pena; a su vez, indica cómo la cultura de utilizar el servicio de su entidad sin cargos es lo que moviliza la toma de decisión a la hora de utilizar un ATM.

Tercer punto a tratar fue otra situación hipotética, en este caso no se encuentra disponible y las opciones presentes son dos unidades de marcas ajenas, el “ATM A” de grandes marcas en el sector como son el Banco Popular, Banreservas o el Banco BHD León, y el “ATM B” siendo cajero de la RED ATM TRIINET. En todos los casos los usuarios deciden utilizar el “ATM A”, al preguntar si era algo que tenía que ver con el servicio, la respuesta fue que no (ya que entienden que todos los ATMs hacen el mismo trabajo), sino que más bien por un tema de marca, entendiendo que las grandes marcas garantizan la seguridad de su transacción y, por ende, su dinero. Esto valida la importancia de aumentar el presupuesto de mercadeo y dirigir las acciones mismas a este cliente para lograr posicionamiento de marca; además de validar la importancia de colocar unidades en puntos donde las entidades financieras no colocan sus unidades. Ahora bien, si se toma la misma situación pero con la variante de que el “ATM B” ofrece sus servicios libre de cargos, en este caso

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

los usuarios deciden utilizar el “ATM B” ante el “ATM A”. Esto muestra que la percepción del usuario es que el servicio ofrecido es igual por parte de todas las marcas, lo importante es el cargo que se recibe por utilizarlo.

Por último, para ver el reto que sería hacer que el usuario utilice el ATM de la RED ATM TRIINET estando en puntos donde la competencia será reducida al mínimo. En este caso, el usuario si utiliza el ATM por necesidad e indican que su confianza subiría en caso de contar con logos de las marcas Visa y Mastercard presentes y aún más si su banco, por medio de una alianza, indica que se pueden utilizar libre de cargos, colocando a la RED ATM TRIINET en su top of mind. En conclusión, se puede ver como los puntos planteados en la propuesta son los necesarios para lograr la entrada de la marca al mercado local, haciendo énfasis en la colección en puntos distintos a bancos y asociaciones de ahorro y préstamos, y la necesidad de crear una alianza estratégica que fortalezca la marca y atraer consumidores.

6. Creación Cuadro de Mando Integral

6.1. Objetivos Perspectiva Financiera

A la hora de analizar la situación de la RED ATM TRIINET, se pudo observar como la llegada del COVID-19 a la nación reduce los ingresos de la empresa a un mínimo desde su salida al mercado teniendo que enfrentar los mismos gastos que ya tenía previo a la pandemia. Esto provoca una salida rotunda de las proyecciones planteadas en el plan de negocios de la startup, que hasta el momento se iban cumpliendo al pie de la letra; por ello la propuesta planteada busca consigo una nueva fuentes de ingresos además de un ahorro en los gastos de la misma. En este caso lo esencial para la empresa es volver a lo proyectado en el plan mencionado anterior. Una vez tomado en cuenta las sugerencias y análisis de la propuesta por parte de la empresa y clientes se puede observar los siguientes objetivos financieros:

O1: Reducir gastos de infraestructura un 54% para octubre del 2020.

O2: Reducir los costos de cada transacción en un 10% por ciento para diciembre del 2020

O3: Aumentar los ingresos a los niveles previos a la pandemia para enero del 2021.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

6.2. Objetivos Perspectiva del Cliente

Con el fin de llegar a redactar los objetivos de cara a la perspectiva del cliente, es necesario entender que la empresa actualmente se encuentra en un estado de crisis debido al paro del consumo por parte su principal nicho en esta crisis. Por ello se llega a proponer a la empresa la entrada a un nuevo mercado basado en las transacciones locales en áreas metropolitanas en las clases socioeconómicas C y D de la República Dominicana. Con esto como enfoque, los objetivos desde la perspectiva del cliente serian los siguientes:

- O1:** Colocar nuevas unidades en puntos de alto flujo de personas locales para octubre del 2020.
- O2:** Aumentar el número de transacciones locales mensuales por cada unidad instalada para febrero del 2021.
- O3:** Llegar a acuerdos financieros con 2 entidades financieras mayoritarias para diciembre del 2020.
- O4:** Crear departamento de servicio al cliente para octubre 2020

6.3. Objetivos Perspectiva de Procesos

En cuanto a la perspectiva de procesos es necesario comprender que para que la propuesta pueda cumplir y aportar los resultados esperados, han de suceder dos cambios en la forma de esta trabajar. El primero, la digitalización de la empresa con el fin de permitir el trabajo remoto y poder buscar locales que signifiquen un ahorro para la empresa. Segundo, una reorientación en el enfoque del departamento de ventas con el fin de localizar puntos de altos flujos dentro del mercado objetivo propuesto. A su vez, es necesario tener en cuenta que todo lo relacionado al manejo del capital humano es realizado por un tercero, en este caso, Change Americas Dominicana. Con esto en cuenta, los objetivos a plantear en esta perspectiva son los siguientes:

- O1:** Implementar sistemas de de trabajo remoto para septiembre del 2020.
- O2:** Implementar de manuales y políticas de trabajo remoto para septiembre del 2020.
- O3:** Implementar sistemas de manejo de servicio al cliente para octubre 2020
- O4:** Realizar benchmarking del resto de marcas para septiembre 2020

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

6.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Para poder llevar a cabo la propuesta planteada en este plan de reorientación estratégico, la empresa RED ATM TRIINET ha de capacitar a todo su personal con el fin de lograr la correcta implementación de la digitalización y el trabajo remoto de la misma. Por otro lado, se espera la preparación de un departamentos de ventas que no estaba preparado para salir de su nicho. A su vez, es necesario tener en cuenta que todo lo relacionado al manejo del capital humano es realizado por un tercero, en este caso, Change Americas Dominicana. Con esto en cuenta, los objetivos a plantear en esta perspectiva son los siguientes:

O1: Capacitar todo el personal al uso de nuevas herramientas y sistemas de trabajo remoto para septiembre del 2020.

O2: Capacitar al personal de ventas para la entrada al mercado objetivo para septiembre del 2020.

O3: Capacitar personal de servicio al cliente para octubre 2020

6.5. La Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral es de suma importancia, ya que este nos permite medir de mejor manera las finanzas, clientes, procesos y empleados con el propósito de que la RED ATM TRIINET pueda manejar y diseñar estrategias en los objetivos planteados de manera exitosa.

6.5.1. Perspectiva Financiera

O1: Reducir gastos de infraestructura un 54% para octubre del 2020.

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Tasa de ahorro de los gastos	Salidas por gastos en infraestructuras	Mensual	54%

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

O2: Reducir los costos de cada transacción en un 10% por ciento para diciembre del 2020

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Costo por transacción	Reducción del costo de cada transacción relación costo-beneficio	Trimestral	10%

O3: Aumentar los ingresos a los niveles previos a la pandemia para enero del 2021.

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Tasa de crecimiento de los montos dispensados	Ventas Mes Actual v. Ventas Mes Anterior	Mensual	21%

6.5.2. Perspectiva del Cliente

O1: Colocar nuevas unidades en puntos de alto flujo de personas locales para octubre del 2020.

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Unidades instaladas	Número de unidades instaladas en puntos de alto flujo para el mercado objetivo	Mensual	16

O2: Aumentar el número de transacciones locales mensuales por cada unidad instalada para febrero del 2021.

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Tasa de crecimiento de transacciones	Monto de transacciones realizadas por unidad	Mensual	26%

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

O3: Llegar a acuerdos financieros con 2 entidades financieras mayoritarias para diciembre del 2020.

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Número de entidades firmadas	Alianza firmada que permita el uso de las unidades por parte de los clientes de las entidades	Trimestral	2

O4: Crear departamento de servicio al cliente para octubre 2020

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Empleados en operación	Número de nuevos empleados del departamento de servicio al cliente	Trimestral	2

6.5.3. Perspectiva de Procesos

O1: Implementar sistemas de trabajo remoto para septiembre del 2020.

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Número de Herramientas TIC implementadas	Número de herramientas y sistema que permitan el trabajo remoto implementadas	Único. Revisión Anual	4

O2: Implementar de manuales y políticas de trabajo remoto para septiembre del 2020

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Manuales y procedimientos para el trabajo remoto	Implementación de manual y procedimientos que sirvan como guía para el trabajo remoto de la empresa	Único. Revisión Anual	1

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

O3: Implementar sistemas de manejo de servicio al cliente para octubre 2020

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Número de Herramientas TIC implementadas	Número de herramientas y sistema que permitan el correcto servicio al cliente	Único. Revisión Anual	1

O4: Realizar benchmarking del resto de marcas para septiembre 2020

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Número de empresas analizadas	Número de empresas analizadas con el fin de entender el mercado y la competencia	Único. Revisión Anual	10

6.5.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

O1: Capacitar todo el personal al uso de nuevas herramientas y sistemas de trabajo remoto para septiembre del 2020.

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
% de empleados capacitados	Capacitar a los empleados para el uso de las herramientas y modalidad de trabajo remoto	Semestral	100% de los empleados, 1 capacitación cada seis meses

O2: Capacitar al personal de ventas para la entrada al mercado objetivo para septiembre del 2020.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
% de empleados capacitados en el departamento de ventas	Capacitación del personal de ventas para la entrada al mercado local	Semestral	100% de los empleados de ventas (22% del total de la empresa), 1 capacitación cada seis meses

O3: Capacitar personal de servicio al cliente para octubre 2020

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
% de empleados capacitados en el departamento de ventas	Capacitación del personal de servicio al cliente	Semestral	100% de los empleados de ventas (22% del total de la empresa), 1 capacitación cada seis meses

6.6. Metas, Acciones y Proyectos

A la hora de ver la propuesta, es necesario comprender la metas que se planea conseguir con esta. En este caso, se desarrolla el plan de reorientación estratégico para la RED ATM TRIINET con el fin de resolver los problemas presentados por la crisis del COVID-19. Por ende, las metas planteadas en esta propuesta son las siguientes:

6.6.1. Perspectiva Financiera

6.6.1.1. Metas

1. Reducir los gastos en infraestructura de la empresa en un 54%.
2. Reducir el costo por transacción en un 10%.
3. Aumentar el monto dispensado para que vuelva a los niveles registrados en los meses previos al COVID-19 (RD\$ 100,000,000.00).

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

4. Realizar acuerdos con dos entidades financieras de alto posicionamiento.

6.6.1.2. Acciones

1. Relocalizar la empresa a un local más pequeño con capacidad para menos empleados de los actuales, adoptando la modalidad de trabajo remoto para septiembre del 2020.
2. Colocar 50 unidades en puntos de altos flujos separadas de ATMs del resto de entidades financieras como el Km.9 de la Autopista Duarte donde el efectivo es el medio de pago para octubre del 2020.
3. Fijar tabla de precios para las entidades bancarias dependiendo del volumen que generan septiembre 2020.
4. Eventos a nivel ejecutivo con el fin de generar leads para posibles acuerdos.
5. Retomar negociaciones con las marcas que permitan aumentar el volumen y por ende, reducir el costo de cada transacción.

6.6.2. Perspectiva Clientes

6.6.2.1. Metas

1. Instalar 16 unidades mensuales hasta octubre del 2020.
2. Aumentar el volumen de transacciones generadas a 2000 por cada unidad.
3. Llegar acuerdos con dos entidades financieras de alto volumen para finales del 2020.
4. Posicionar la marca en el mercado local.

6.6.2.2. Acciones

1. Realizar levantamientos de posibles localizaciones y llegar a colocar 16 unidades mensuales para llegar a un total de 50 unidades en el mercado local para octubre del 2020.
2. Preparar plan de mercadeo con estrategias pensadas para el mercado local
3. Preparar eventos corporativos para introducción de la marca ante posibles acuerdos.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

6.6.3. Perspectiva Procesos

6.6.3.1. Metas

1. Implementar la modalidad de trabajo remota para septiembre 2020.
2. Crear de manuales y procedimientos que prepare la modalidad remota.
3. Preparar al departamento de ventas para la entrada a un nuevo mercado.
4. Realizar benchmarking de 10 entidades para agosto 2020

6.6.3.2. Acciones

1. Introducir de herramientas digitales de control de equipo para septiembre 2020.
2. Introducir herramientas de comunicación corporativo para septiembre 2020.
3. Crear del manual de trabajo remoto para septiembre del 2020.
4. Introducir herramienta CMS para control del departamento de ventas y preparar el volumen de trabajo que este nuevo mercado trae consigo para septiembre 2020.
5. Aumentar el número de unidades abastecidas por un tercero.
6. Contratar de personal con experiencia en el mercado local para el departamento de ventas.

6.6.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

6.6.4.1. Metas

1. Contar con un personal preparado para la modalidad del trabajo virtual y actualizado a las últimas tendencias del mercado.
2. Contar con un departamento de ventas capaz de enfrentar las demandas del mercado local.

6.6.4.2. Acciones

1. Capacitar la totalidad de los empleados y directores de la empresa para el cambio a la modalidad de trabajo remoto.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

2. Capacitar de forma semestral a la totalidad de los empleados con el fin de estar al día en las últimas tendencias.
3. Capacitar al departamento de ventas para enfrentar los desafíos que implica la entrada a un nuevo nicho.

6.7. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa hasta la llegada del COVID-19 era el ofrecer un servicio de retiro de efectivo seguro en localizaciones claves al sector turístico de la República Dominicana. Ahora bien, con el mercado local la propuesta de valor de la empresa ha de ser modificada, manteniendo los ideales de seguridad, la empresa ha de ofrecer el servicio en localizaciones donde los bancos y resto de entidades ven como algo no necesario. A su vez, la propuesta de valor de la empresa hacia el mercado local se encuentra en el hecho de que no pertenecen a ningún banco, siendo la primera red de cajeros automáticos independientes del país, este estatus le hace ver este servicio como un negocio en lugar de commodity, ofreciendo lo mejor al consumidor sin importar la entidad bancaria a que pertenezca, implementando tecnologías y nuevos servicios que realmente sean de utilidad para el consumidor. En resumen, la propuesta de valor de la RED ATM TRIINET para el mercado local ha de ser la capacidad de colocar unidades en localización necesarias pero ignoradas por los bancos y ofrecer un servicio de calidad a un precio razonable.

6.8. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de la RED ATM TRIINET en la actualidad es de segmentación del mercado, concentrándose en el turista. Pero con la visto a lo largo de los análisis, el aplicar una estrategia de liderazgo de costos le es imposible a la empresa, mientras que una estrategias basada en diferenciación de producto es la más viable para la misma. Tanto para el mercado local como el turista, la marca se diferencia del resto en un punto clave, las localizaciones; cabe recordar que el uso del cajero automático se basa en necesidad de efectivo, por lo que el consumidor está dispuesto a pagar un extra si la marca ofrece sus servicios en lugares donde es necesario pero ignorado por el resto de entidades.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

6.9. Estrategia por Perspectiva

A la hora de realizar las estrategias que conlleva la propuesta, se decide utilizar el mismo enfoque por perspectivas que se ha venido utilizando. Las perspectivas a desarrollar son finanzas, clientes, procesos, y aprendizaje y crecimiento, ya que estas son los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral:

6.9.1. Perspectiva de Finanzas

O1: Reducir gastos de infraestructura un 54% para octubre del 2020.

Estrategias	Plan de Acción
Localizar nuevas oficinas	Traslado a la empresa a una oficina de menor capacidad.

O2: Reducir los costos de cada transacción en un 10% por ciento para diciembre del 2020

Estrategias	Plan de Acción
Aumentar el volumen de transacciones	Firma de acuerdos con las marcas que permitan a los usuarios retirar de forma gratuita.

O3: Aumentar los ingresos a los niveles previos a la pandemia para enero del 2021.

Estrategias	Plan de Acción
Aumentar el volumen de los montos dispensados.	Colocación de unidades en puntos de alto flujo local.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

6.9.2. Perspectiva de Clientes

O1: Colocar nuevas unidades en puntos de alto flujo de personas locales para octubre del 2020.

Estrategias	Plan de Acción
Instalar de nuevas unidades	Instalación de 16 nuevas unidades mensuales.

O2: Aumentar el número de transacciones locales mensuales por cada unidad instalada para febrero del 2021.

Estrategias	Plan de Acción
Aumentar el número de transacciones	Plan de mejora del posicionamiento de la marca

O3: Llegar a acuerdos financieros con 2 entidades financieras mayoritarias para diciembre del 2020.

Estrategias	Plan de Acción
Formar alianzas estratégicas con dos entidades financieras	Firma de acuerdos con entidades financieras

O4: Crear departamento de servicio al cliente para octubre 2020

Estrategias	Plan de Acción
Contratar empleados de Servicio al Cliente	Contratación de 2 nuevos empleados destinados al departamento de Servicio al Cliente.

6.9.3. Objetivos Perspectiva de Procesos

O1: Implementar sistemas de trabajo remoto para septiembre del 2020.

Estrategias	Plan de Acción
Implementar herramientas TIC que permitan el trabajo remoto	Contratación de servicios de 4 empresas de software de manejo de equipos y empresas.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

O2: Implementar de manuales y políticas de trabajo remoto para septiembre del 2020.

Estrategias	Plan de Acción
Crear manuales de procedimientos de trabajo remoto	Creación un manual con los procedimientos claros de cómo se ha de desarrollar el trabajo remoto

O3: Implementar sistemas de manejo de servicio al cliente para octubre 2020

Estrategias	Plan de Acción
Implementar herramientas de servicio al cliente	Contratación de servicios de una empresa de software de manejo del servicio al cliente.

O4: Realizar benchmarking del resto de marcas para septiembre 2020

Estrategias	Plan de Acción
Estudiar la competencia	Estudio e investigación de las principales marcas de ATM en el país.

6.9.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

O1: Capacitar todo el personal al uso de nuevas herramientas y sistemas de trabajo remoto para septiembre del 2020.

Estrategias	Plan de Acción
Capacitar a los empleados de la empresa para el trabajo remoto.	Capacitación a los empleados en la forma de trabajo y actualizar el conocimiento de manera semestral.

O2: Capacitar al personal de ventas para la entrada al mercado objetivo para septiembre del 2020.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Estrategias	Plan de Acción
Capacitar a los empleados del departamento de ventas para la entrada al nuevo mercado.	Creación un serie de estrategias por parte de la directiva y preparar de forma adecuada al equipo de ventas ante los desafíos que presenta entrar a un nicho nuevo.

O3: Capacitar personal de servicio al cliente para octubre 2020

Estrategias	Plan de Acción
Capacitar al personal de servicio al cliente	Capacitación del nuevo personal de servicio al cliente, el primero en su entrada y el segundo en el trimestre posterior. Revisar semestral.

6.10. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Anexo a este trabajo se encuentra el Cuadro de Mando Integral completo para poder ser visto a detalle.

7. Alineación Estratégica

7.1. Presupuesto vinculado al plan de respuesta

7.1.1. Presupuesto vinculado global

Perspectiva	Moneda	Monto	%
Perspectiva Financiera	RD\$	1,114,404.68	3.12
Perspectiva Clientes	RD\$	34,279,404.68	96.10
Perspectiva Procesos	RD\$	131,458.00	0.37

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	RD\$	145,000.00	0.41
Total		35,670,267.36	100.00

7.1.2. Presupuesto vinculado trimestral

Perspectiva	Moneda	Q1	Q2	Total
Perspectiva Financiera	RD\$	557,202.34	557,202.34	1,114,404.68
Perspectiva Clientes	RD\$	29,058,000.00	5,132,000.00	34,190,000.00
Perspectiva Procesos	RD\$	125,188.34	95,674.34	220,862.68
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	RD\$	69,600.00	75,400.00	145,000.00
Total	RD\$	29,809,990.68	5,860,276.68	35,670,267.36

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

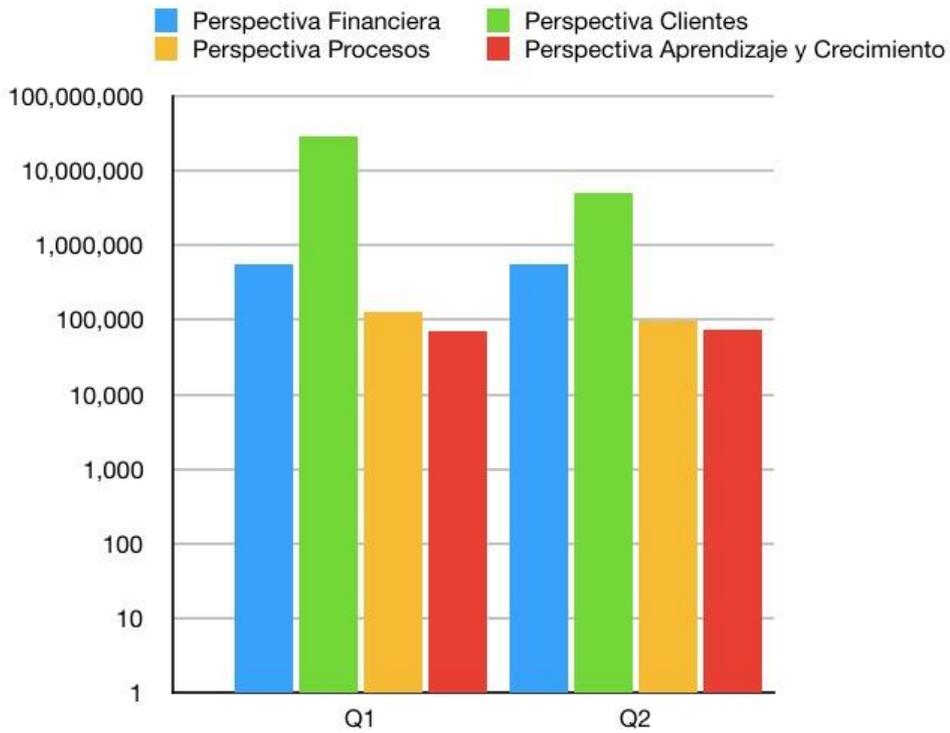


Gráfico 1: Logarítmico

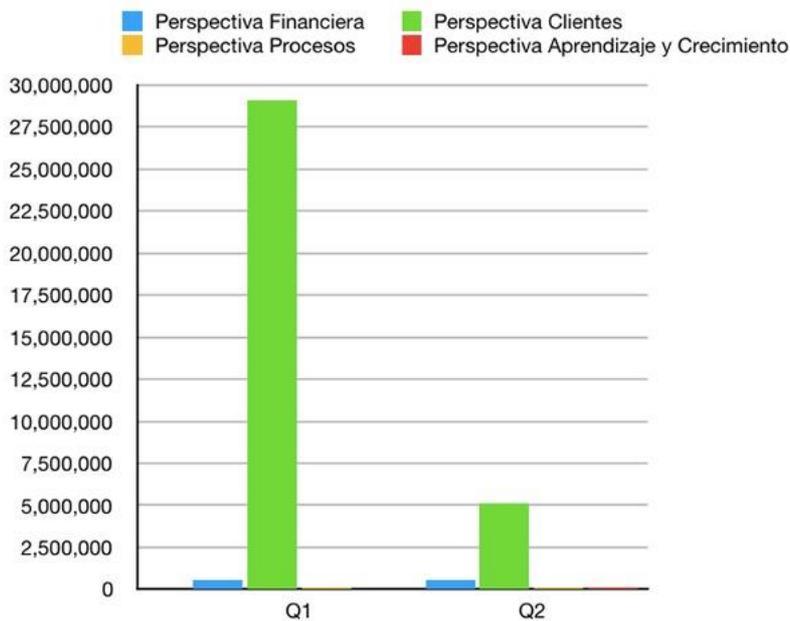


Gráfico 2: Lineal, Fuente: Elaboración Propia

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

7.2. Alineación Personal

7.2.1. Perspectiva Financiera

	Objetivos	Responsables	
		Ejecución	Seguimiento
O1	Reducir gastos de infraestructura un 54% para octubre del 2020.	Gerente de Finanzas	Presidente
O2	Reducir los costos de cada transacción en un 10% por ciento para diciembre del 2020	Gerente de Operaciones	Gerente de Finanzas
O3	Aumentar los ingresos a los niveles previos a la pandemia para enero del 2021.	Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo.	Gerente de Operaciones

7.2.2. Perspectiva Cliente

	Objetivos	Responsables	
		Ejecución	Seguimiento
O1	Colocar nuevas unidades en puntos de alto flujo de personas locales para octubre del 2020.	Gerente de Ventas	Presidente
O2	Aumentar el número de transacciones locales mensuales por cada unidad instalada para febrero del 2021.	Gerente de Mercadeo	Presidente
O3	Llegar a acuerdos financieros con 2 entidades financieras	Presidente	Asamblea de Accionistas

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

	mayoritarias para diciembre del 2020.		
O4	Crear departamento de servicio al cliente para octubre 2020	Gerente de Operaciones	Presidente

7.2.3. Perspectiva Procesos

	Objetivos	Responsables	
		Ejecución	Seguimiento
O1	Implementar sistemas de de trabajo remoto para septiembre del 2020.	Gerente de Tecnología	Presidente
O2	Implementar de manuales y políticas de trabajo remoto para septiembre del 2020.	Changes Americas Dominicana (empresa tercera encarga de la gestión del capital humano)	Presidente
O3	Implementar sistemas de manejo de servicio al cliente para octubre 2020	Gerente de Tecnología	Gerente de Operaciones
O4	Realizar benchmarking del resto de marcas para septiembre 2020	Gerente de Mercadeo	Presidente

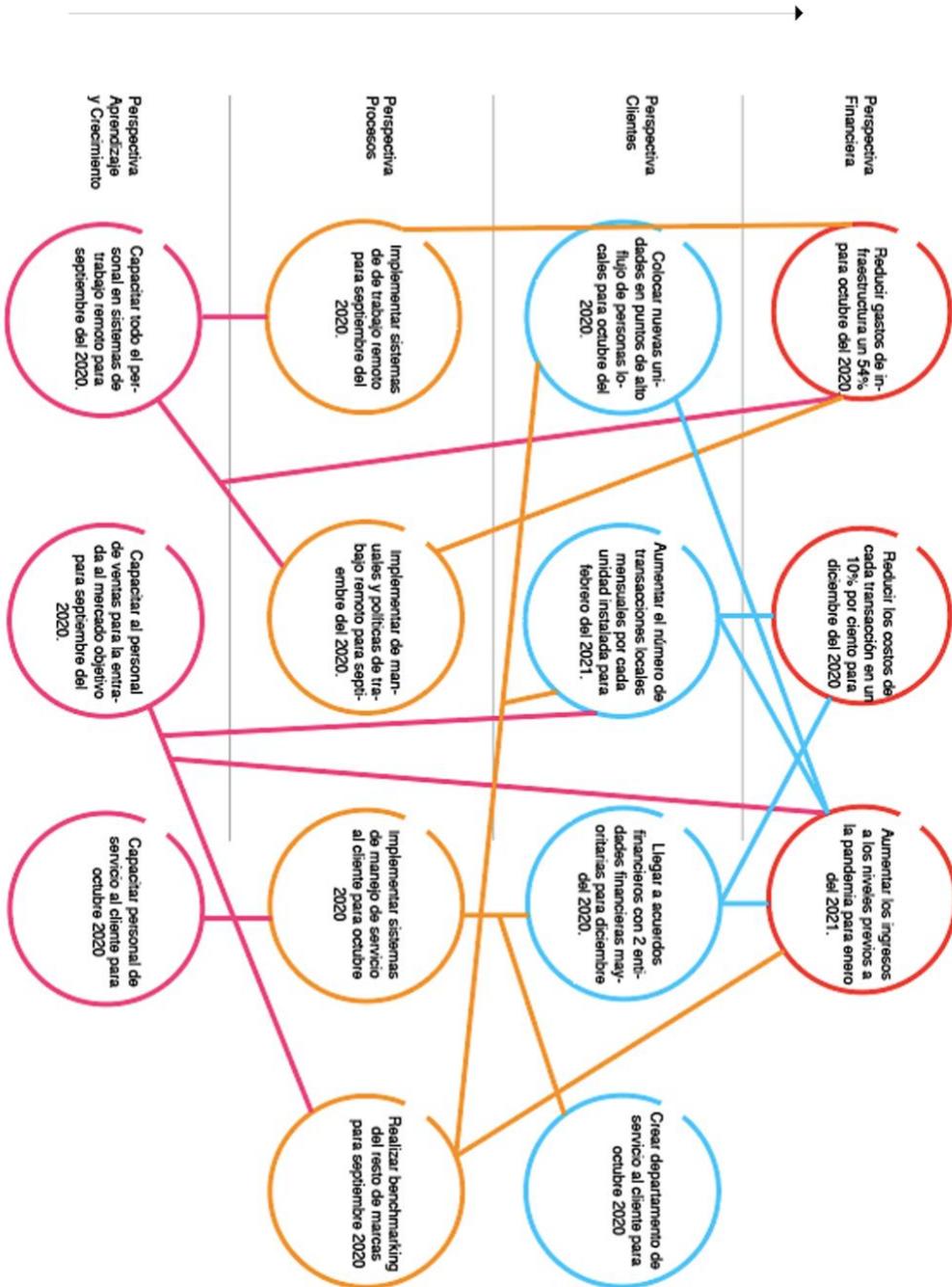
**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

7.2.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

	Objetivos	Responsables	
		Ejecución	Seguimiento
O1	Capacitar todo el personal al uso de nuevas herramientas y sistemas de trabajo remoto para septiembre del 2020.	Changes Americas Dominicana (empresa tercera encarga de la gestión del capital humano)	Presidente
O2	Capacitar al personal de ventas para la entrada al mercado objetivo para septiembre del 2020.	Gerente de Ventas	Presidente
O3	Capacitar personal de servicio al cliente para octubre 2020	Gerente de Operaciones	Presidente

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

7.3. Mapa Estratégico



PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1. Aspectos Concluyentes

A la hora de plantear las conclusiones de lugar, se decide tomar en cuenta los objetivos propuestos al principio de este trabajo de investigación. A su vez, se toma en cuenta la situación de la empresa previo a la llegada del COVID-19 y como este ha impactado a la misma. Por otro lado, se buscó identificar las fortalezas y debilidades con las que la empresa cuenta y su utilidad a la hora de realizar una propuesta a esta. Por último, se buscó desarrollar una serie de estrategias que realmente permitan a la empresa enfrentar la crisis en la que se encuentra por el momento. Las conclusiones, por objetivo, son las siguientes:

8.1.1. O1: Realizar un análisis interno de la empresa para hallar fortalezas y debilidades para agosto del 2020.

Uno de los aspectos que se trabajó en esta investigación fue el identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con los que contaba la empresa previo a la llegada del COVID-19, con el fin de conocer la situación de la empresa a fondo y poder así llegar a realizar una propuesta realmente viable y reconocer los puntos a trabajar. Para esto se realiza una serie de análisis internos y externos en base a las matrices EFI y EFE. En estas se localizan los puntos que realmente son claves para el FODA de la RED ATM TRIINET. Primero, se procede a realizar un análisis de la cadena de valor, la cual involucra las siguientes áreas de la organización: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios, aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión del capital humano, finanzas, gestión empresarial, y las competencias distintivas de la empresa. Gracias a esto se llega a la conclusión de que la RED ATM TRIINET es una organización con una formación bien estructurada, aprovechando cada recurso con los que cuenta, procedimientos claros y la capacidad de tercerizar ciertas labores que le permitan utilizar su capital humano en punto de trabajo de mayor importancia; todo esto le ha permitido a la empresa alcanzar los niveles pronosticados por el plan de negocio previo a la pandemia. Con esto en mente, y la matriz EFI, se identifican los siguientes puntos como fortalezas y debilidades de la organización:

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Fortalezas:

- Puntos claves en zonas turísticas que eran ignorados por bancos.
- Los pioneros en el negocio de red independientes de cajeros automáticos.
- Amplio portafolio de productos para todo tipos de ubicaciones. (Cajeros de retail, lobby, de pared, entre otros).
- Cuentan con la última tecnología que facilitan el tema de la seguridad.
- Sistema para que el cajero no se quede con la tarjeta.
- Estabilidad económica.
- Procedimientos claros.

Debilidades:

- Posicionamiento de marca bajo.
- Poca entrada en el mercado local.
- Cobra por cada transacción.
- Limitada a un nicho.
- Carencia de un departamento de Servicio al Cliente.

Cabe destacar, que parte del análisis utilizando la matriz EFI, indica el estado o fortaleza de la empresa en cuanto a lo interno se refiere. Esta, deja un resultado de 2.5, lo que se entiende como el promedio, es decir, que la posición estratégica interna de la empresa se encuentra en un nivel regular.

8.1.2. O2: Investigar los daños causados por la llegada del COVID-19 al país a la startup RED ATM TRIINET para agosto del 2020.

La llegada del virus a la República Dominicana y el cierre propio impuesto por el Estado ha marcado el inicio de una nueva crisis económica en la nación. Esto se debe en gran parte al paro de la economía y al de sectores importantes como el turístico, siendo la RED ATM TRIINET parte de este. Por lo general se entiende que la empresa forma parte del sector financiero del país, pero la dependencia de la misma hacia el nicho turístico la hace parte de este sector de igual forma. Con esto en cuenta, el cierre de las fronteras y la ausencia de turistas provocada por el mismo resulta

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

en el mayor impacto para la RED ATM TRIINET proveniente de esta crisis. Al ser una empresa dependiente de este nicho, los ingresos de la misma se han visto reducidos de manera considerable; evidencia de ello se encuentra al analizar los montos dispensados en el mes de febrero (último mes antes del cierre de la frontera) donde se reporta un total de RD\$100,517,000.00 y abril (primer mes con las fronteras totalmente clausuradas) donde se reporta un total de RD\$24,700,000.00, mostrando un descenso de un 75.43%. Otro impacto causado por el COVID-19 se encuentra en el capital humano y el gasto en infraestructura; la reducción en los ingresos y el no poder tener a los empleados en la oficina como medida de prevención y distanciamiento social, deja como resultado que el gasto en infraestructura actual es alto para la empresa, ya que la empresa no ha podido sacar provecho de estas durante la pandemia. Los datos presentados anterior, además del hecho que la empresa depende de un nicho, deja como conclusión que el mayor impacto que la llegada del COVID-19 ha causado a la empresa se encuentra en los ingresos, poniendo en peligro la estabilidad económica de la que está gozaba previo a la pandemia.

8.1.3. O3: Identificar posibles medios de ingresos alternos a la startup RED ATM TRIINET para agosto del 2020.

Como mencionado anterior, la llegada del virus a la República Dominicana ha tenido un fuerte impacto en los ingresos de la empresa, al ser casi nulo su principal nicho, el turismo. Por ello es necesario encontrar nuevos medios de ingresos para la empresa, que pueden poner a la empresa en el rumbo marcado por el plan de negocio nuevamente. Opciones como la inclusión de espacios publicitarios en los ATMs han sido descartados por la misma debido a que en estos momentos, no se encuentran en posición de lanzar el producto al mercado, obligando a buscar otra nueva fuente de ingreso. Para ello se ha de tomar en cuenta aspectos como las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; en base a la realización de un análisis del macroambiente, donde en base a la matriz EFE se pueda localizar aquellas amenazas y oportunidades con las que la empresa cuenta en el mercado actual. Este análisis se comienza con la realización de un PESTEL, donde se ven los principales aspectos del mercado dominicano.

Por otro lado, se toman en cuenta los siguientes aspectos: la industria donde se encuentra la empresa, los competidores, los grupos estratégicos, posicionamiento competitivo, tamaño del mercado, grado de diferenciación, tendencias, fuerzas impulsoras, análisis PORTER, y un benchmarking de la competencia. En estos se puede observar como el sector de los ATMs es

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

dominado por las entidades financieras como bancos y asociaciones de ahorro y préstamo; estás buscando ofreciendo un servicio a sus clientes más que un negocio para las mismas. Esto deja a la RED ATM TRIINET en la posición no.5 en cuanto a tamaño de la red, por detrás del Banco Popular Dominicano, Banreservas, Banco BHD León, y Scotiabank; pero por encima de entidades como Banco Santa Cruz, Asociación Popular de Ahorros y Préstamos, y Asociación La Nacional de Ahorros y Préstamos. Todo esto en un mercado de RD\$ 35,275,385,070.00 mensuales durante la pandemia. Ahora bien, en cuanto a posicionamiento la RED se encuentra por detrás del resto, debido a su estado de nueva en un mercado al que no ha realizado acciones por el momento. A esto, hay que sumarle tendencias como los acuerdos estratégicos, donde las entidades han busca “unificar” sus redes con el fin de poder ofrecer el servicio a sus consumidores. Con todo esto en cuenta, el análisis EFE deja las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas:

1. Turismo deje de llegar
2. Pagos electrónicos
3. Llegada de productos sustitutos
4. Mayor regulaciones financieras
5. Entrada de medios de pago en el negocio
6. Devaluación de la moneda (peso dominicano)

Oportunidades:

1. Alianzas financieras
2. Alianzas financieras
3. Ampliación de nichos
4. Entrada al mercado local
5. Colocación en nuevos puntos de alto flujo fuera de los tradicionales por los bancos
6. Acuerdos financieros con las marcas para bien del consumidor
7. Acuerdo comerciales con establecimientos de renombre
8. Inclusión de espacios publicitarios

En base a estos, se puede concluir, que la empresa tiene una clara oportunidad de entrar al mercado local con el fin de generar ingresos, pero para ello ha de tener que trabajar su posicionamiento en el mercado llegando a acuerdos estratégicos con las entidades financieras, las marcas reguladoras, y establecimientos de renombre para la colocación de las unidades.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

8.1.4. O4: Desarrollar estrategias que devuelvan a la startup RED ATM TRIINET a las proyecciones, pre COVID-19, de su plan de negocios.

Teniendo en cuenta el proceso por el que pasaba la empresa previo a la pandemia, donde como startup iba desarrollando su plan de negocios y como la pandemia ha modificado los planes, para la directiva de la empresa es de vital importancia el retomar el camino planteado previo a su fundación. Ahora bien, cabe destacar que para volver al rumbo pautado por este plan, la empresa ha de adaptarse al cambio, ya que un documento no puede dictar ni prevenir cada aspecto o situación que se pueda encontrar la empresa por delante. En este, se esperaba terminar el año presente en negativo, pero a qué nivel afectaría de forma completa el futuro de la empresa, donde compromisos y estrategias marcaban que para finales del primer cuatrimestre del año entrante la empresa empiece a generar ganancias; este forma de operar sin generar beneficios se ha vuelto algo común en las startups modernas, donde empresas como Uber, Spotify y Venmo se ven operando durante años aumentando su valor sin generar retornos para sus inversionistas. Teniendo esto en cuenta, las estrategias a desarrollar en este trabajo no buscan el generar beneficios a final del año fiscal, sino más bien mitigar el daño causado por la pandemia a través de la entrada de nuevas formas de ingresos y poder así, volver al rumbo financiero marcado por el plan de negocios.

8.2. Recomendaciones generales y específicas

Con el fin de llegar a cumplir el objetivo de “Elaborar un plan de Reorientación Estratégica para la empresa RED ATM TRIINET” se realiza una propuesta de entrada al mercado local en base a las conclusiones y datos encontrados a lo largo del trabajo de investigación teniendo en cuenta objetivos propios desde las perspectivas financieras, clientes, procesos, y aprendizaje y crecimiento. Dicha propuesta es compuesta de tres fases que hacen esta posible: reducción de gastos, entrada al mercado local, alianzas estratégicas. En base a esta propuesta se busca el cumplimiento de los objetivos planteados al principio de este trabajo. Con esto en mente, las recomendaciones por cada objetivo son las siguientes:

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

8.2.1. O1: Realizar un análisis interno de la empresa para hallar fortalezas y debilidades para agosto del 2020

Una vez realizado el análisis interno de la empresa y llegar a entender las fortalezas y debilidades de la misma, se recomienda a la empresas aprovechar la estructura adaptable y bien planteada desde su formación, la cual a permitido soportar los primeros meses de la crisis, enfrentar su mayor debilidad, la dependencia de un solo nicho y poca entrada al mercado local para poder movilizar su base y buscar un hueco en este mercado, generando nuevos ingresos. Por otro lado, con el fin de mantener la estabilidad económica, el trasladar las oficinas a un espacio de menor demanda económica, aprovechando la base de procedimientos claros para introducir al personal a la modalidad de trabajo remoto.

8.2.2. O2: Investigar los daños causados por la llegada del COVID-19 al país a la startup RED ATM TRIINET para agosto del 2020.

Como mencionado anterior, se llega a concluir que el mayor daño causado por esta crisis fue la pérdida forzada de un nicho del cual la empresa depende. Por ello, se recomienda a la empresa la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos. De igual forma, se entiende que la introducción de un producto en desarrollo como los espacios publicitarios es un desafío muy grande para la empresa debido al nivel de complejidad que este conlleva. Por ello, la propuesta de este trabajo se basa en la introducción de la empresa en el mercado local con el fin de generar transacciones y tener una nuevas fuente de ingresos. Para llevar esto a cabo, es de vital importancia el no coincidir en puntos con el resto de entidades bancarias, ya que por el posicionamiento del resto de marcas limitaría la capacidad de generar transacciones de cada unidad. Aun así, es necesario un trabajo de mercado con el fin de posicionar la marca en el top of mind del consumidor.

8.2.3. O3: Identificar posibles medios de ingresos alternos a la startup RED ATM TRIINET para agosto del 2020.

Como mencionado a lo largo del trabajo, la empresa cuenta con una serie de productos en torno de las unidades de ATMs tanto propias como de resto de entidades financieras. Ahora bien, la red de marca propia que maneja la empresa ha demostrado ser desde sus inicios en 2018 la principal fuente de ingresos de la empresa, sobre todo en el sector turístico; esto se debe en gran parte a la

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

complejidad del sector financiero dominicano y el número de partes involucradas en cualquier proceso. Por ello, se recomienda a la empresa adaptar su principal producto para el mercado local, colocando unidades en localizaciones de alto flujo separadas de la competencia. Tal y como mencionado en la propuesta, para poder llegar a tener éxito en este mercado es necesario llegar a tener acuerdos financieros con entidades como bancos y las marcas procesadoras que permitan al consumidor realizar transacciones de forma gratuita. Esto es viable gracias a lo expresado por el Sr. Miguel Rodríguez del Banco Popular Dominicano, los bancos ven este servicio como un extra para sus clientes y si se tiene la oportunidad de llegar a acuerdos que signifiquen los mismos costos para la entidad pero les quite la carga operativa de manejar estas unidades haciendo viable acuerdos con varias entidades.

8.2.4. O4: Desarrollar estrategias que devuelvan a la startup RED ATM TRIINET a las proyecciones, pre COVID-19, de su plan de negocios.

Debido a la necesidad que tiene la empresa de volver a retomar el camino marcado por el plan de negocios, se le recomienda a la empresa realizar cambios en el funcionamiento de la misma, empezando por la reducción de gastos, modo operativo, enfoque de ventas, nicho de mercado, y relaciones con los competidores. Tal y como se explica en la propuesta, es un plan de reorientación basado de en tres fases: reducción de gastos, entrada al mercado local, alianzas estratégicas. Con estas se buscan cumplir con una serie de objetivos financieros que devuelvan a la empresa al camino proyectado para el año presente y entrante. La prioridad de la empresa no ha de estar enfocada en generar beneficios en estos meses entrantes, sino en producir lo suficiente para cumplir con los compromisos planteados para el 2021. Por ello, se recomienda a la empresa el realizar estrategias como:

1. Localizar nuevas oficinas
2. Aumentar el volumen de transacciones
3. Aumentar el volumen de los montos dispensados.
4. Instalar de nuevas unidades
5. Formar alianzas estratégicas con dos entidades financieras
6. Contratar empleados de Servicio al Cliente
7. Implementar herramientas TIC que permitan el trabajo remoto
8. Capacitar a los empleados de la empresa para el trabajo remoto.

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

9. Capacitar a los empleados del departamento de ventas para la entrada al nuevo mercado.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

Referencias Bibliográficas

Alfani, G. (2013, noviembre 1). Plague in seventeenth-century Europe and the decline of Italy: an epidemiological hypothesis. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://academic.oup.com/ereh/article/17/4/408/499216>

Alvarado, T. E. (2001). METODOLOGIA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA UNIDAD DE PRODUCCION AGROPECUARIA (9). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>

Amador, R. S. (2008, diciembre 18). La interdisciplinariedad en la organización de los procesos institucionales. Recuperado 25 de mayo de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008001200008

Barragan, C., & Arena, A. (2020, marzo 14). Trump declaró el estado de emergencia en EEUU por el coronavirus. Recuperado 26 de mayo de 2020, de https://www.elconfidencial.com/mundo/2020-03-13/donald-trump-estados-unidos-estado-de-emergencia_2497383/

Barry, J. M. (2005). *The Great Influenza: The Story of the Deadliest Pandemic in History* (Revised ed.). New York, Estados Unidos: Penguin Books.

Brainerd, E., & Siegler, M. (2003). The Economic Effects of the 1918 Influenza Epidemic (3791). Recuperado de https://papers.ssrn.com/soL3/papers.cfm?abstract_id=394606

Cole, D. C. (2020, mayo 24). US unemployment: Kevin Hassett says unemployment rate could be in double-digits in November - CNNPolitics. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://edition.cnn.com/2020/05/24/politics/kevin-hassett-unemployment-coronavirus-may-predictions/index.html>

Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica (35). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

De la Rosa, R. (2020, marzo 30). Cronología de la llegada del Coronavirus COVID-19 a Las Américas. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://colmena.intec.edu.do/2020/03/cronologia-de-la-llegada-del-coronavirus-covid-19-a-las-americas/>

Descarga herramientas sobre Design Thinking. (2020, abril 23). Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://www.designthinking.services/descargar-herramientas-design-thinking/#Implementaci%C3%B3n>

DesignThinking. (2020, abril 16). >¿Qué es el Design Thinking? Su historia, creador, fases o etapas... Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/>

Enseñanza e Investigación en Psicología. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES (12). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Ferreira, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Recuperado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>

Garrett, T. A. (2008). Pandemic Economics: The 1918 Influenza and Its Modern-Day Implications. Recuperado de <https://files.stlouisfed.org/files/htdocs/publications/review/08/03/Garrett.pdf>

Iacurci, G. (2020, abril 15). 7.5 million small businesses are at risk of closing, report finds. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://www.cnbc.com/2020/04/14/7point5-million-small-businesses-are-at-risk-of-closing-report-finds.html>

Institute of Medicine, Board on Global Health, Threats, F. O. M., Oberholtzer, K., Sivitz, L., Mack, A., ... Knobler, S. (2004). Learning from SARS: Preparing for the Next Disease Outbreak:

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Workshop Summary (Coronavirus Resources) (1.a ed.). Washington D.C., Estados Unidos: National Academies Press.

Johnson, G (2019). Elaboración de Plan Estratégico para la empresa Tessuti (Tesis de grado). Universidad Iberoamericana, Santo Doming D.N

Johnson, N. (2006). Britain and the 1918-19 Influenza Pandemic: A Dark Epilogue (Routledge Studies in the Social History of Medicine) (1.a ed.). London, Inglaterra: Routledge.

Jonung, L., & Roeger, W. (2006). The Macroeconomic Effects of a Pandemic in Europe - a Model-Based Assessment. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=920851

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). El cuadro de mando integral. Recuperado de <https://tinyurl.com/yc8xhj8x>

Mari, S. (2018, mayo 30). Las 5 etapas del Design Thinking y sus técnicas. Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://blog.intive-fdv.com.ar/las-5-etapas-del-design-thinking-y-sus-tecnicas/>

Martín-Retortillo, S. (1996). ANTECEDENTES DEL CONCEPTO DE PLAN Y REFERENCIA A LA LEGISLACION DE FOMENTO DEL SIGLO XIX (49). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2115929>

Ministerio de España/Boletín oficial de estado. (2020, marzo 24). BOE.es - Sumario del día 24/03/2020. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://www.boe.es/boe/dias/2020/03/24/>

Porter, M. E. (2008a). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Porter, M. E. (2008b). ¿Qué es la estrategia? Recuperado de <http://repositorio.coomeva.com.co/bitstream/handle/coomeva/261/COOP120Qu%c3%a9estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Ramírez , J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3bn%20de%20un%20an%3a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3bn%20estrat%3a9gica%20en%20las%20empresas.pdf>

Rana, P. J. E. A. K. G. (2020, marzo 20). WSJ News Exclusive | Airbnb Racks Up Hundreds of Millions in Losses Due to Coronavirus. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://www.wsj.com/articles/airbnb-racks-up-hundreds-of-millions-in-losses-due-to-coronavirus-11584723498>

Real, H. J. (2012). Evolución y Relevancia del Turismo en la República Dominicana. Recuperado de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/4424/ert.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz, E. (2020, mayo 16). COVID-19, pago de deuda, préstamos, importaciones e incertidumbre: los ingredientes de los nervios del dólar. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://www.diariolibre.com/economia/covid-19-pago-de-deuda-prestamos-importaciones-e-incertidumbre-los-ingredientes-de-los-nervios-del-dolar-KG18878367>

Sweezy, P. M., & Dobb, M. (1950). *The Transition from Feudalism to Capitalism* (2.a ed., Vol. 14). /, Estados Unidos: NLB.

United States. Congress. House. Committee on Government Reform. (2005). *The National Pandemic Influenza Preparedness and Response Plan*. Washington D.C., Estados Unidos: U.S. Government Printing Office.

Welle, D. (s. f.). + Coronavirus: Más de 200.000 infectados en Estados Unidos +. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://www.dw.com/es/coronavirus-minuto-a-minuto-m%C3%A1s-de-200000-infectados-en-estados-unidos/a-52983923>

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

World Health Organization. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) (94). Recuperado de [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200423-sitrep-94-covid-](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200423-sitrep-94-covid-19.pdf?sfvrsn=b8304bf0_2#:~:text=Retrospective%20investigations%20by%20Chinese%20authorities,%2C%20some%20did%20not)

19.pdf?sfvrsn=b8304bf0_2#:~:text=Retrospective%20investigations%20by%20Chinese%20authorities,%2C%20some%20did%20not
ue se está monitorizando” (Lanza, 2016)

Servicios de acento.com.do. (2019). Aseguran Estado dominicano viola Ley 64-00 de medio ambiente. 16 de Junio de 2020, de Acento Sitio web: <https://acento.com.do/actualidad/aseguran-estado-dominicano-viola-ley-64-00-de-medio-ambiente-8689161.html>

N.A.. (2017). ¡Felices 50, cajero automático!. 16 de Junio de 2020, de Argentarium Sitio web: <https://www.argentarium.com/educate/30932-felices-50-cajero-automatico/>

N.A. (1993). *Código de Trabajo de la República Dominicana*. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: https://www.mt.gob.do/images/docs/biblioteca/codigo_de_trabajo.pdf

Pablo Garcia. (2018). República Dominicana entre los países con más cajeros automáticos per cápita. 16 de Junio 2020, de El dinero Sitio web: <https://www.eldinero.com.do/60774/republica-dominicana-entre-los-paises-con-mas-cajeros-automaticos-per-capita/>

N.A. (2016). *ONAPI: ¿Quiénes Somos?* Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: <http://www.onapi.gov.do/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos>

N.A. (2000). *Ley No. 20-00 sobre Propiedad Industrial*. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: <http://onapi.gob.do/index.php/marco-legal?download=62:ley-no-20-00-sobre-propiedad-industrial>

N.A. (2002). *Ley 126-02 sobre el Comercio Electrónico, Documentos y Firmas Digitales*. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/do/do030es.pdf>

N.A. (2017). *Ley 37-17 que reorganiza el Ministerio de Industria y Comercio y MIPYMES*. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: <https://www.micm.gob.do/images/pdf/transparencia/base->

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

[legal-de-la-institucion/leyes/Ley_No.3717_Que_reorganiza_el_Ministerio_de_Industria_Comercio_y_Mipymes.pdf](#)

N.A. (2019). *Ley General sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales (64-00)*. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: <https://ambiente.gob.do/wp-content/uploads/2016/09/Ley-No-64-00.pdf>

N.A. (2015). *¿Qué es el Ministerio de Trabajo?* Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: <http://www.mt.gob.do/index.php/sobre-nosotros/historia>

N.A. (2017). *Aumenta la Tasa de Mortalidad en República Dominicana en 2017*. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/mortalidad/republica-dominicana>

N.A. (2018). *Las Carreras que Demanda el Futuro*. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: <https://republicadigital.gob.do/blog/carreras-futuro/>

N.A. (2017). *Desciende la Tasa de Natalidad en República Dominicana en 2017*. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/republica-dominicana>

N.A. (2012). *IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010: Informe General*. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de: <https://www.one.gob.do/censos/poblacion-y-vivienda/censo-2010>

Escobar, S. (2014, mayo). Datos informativo. Universidad técnica del norte. Recuperado de <https://es.slideshare.net/nenitajeff/matriz-de-evaluacion-mision-y-vision>

Coworker.com. (s. f.). Thrive Dominican Republic, Santo Domingo - Book Online - Coworker. Recuperado 23 de junio de 2020, de <https://www.coworker.com/dominican-republic/santo-domingo/thrive-dominican-republic>

RED ATM TRIINET. (s. f.). Atm | Red Atm Triinet | República Dominicana. Recuperado 23 de junio de 2020, de <http://www.redatm.com.do/>

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

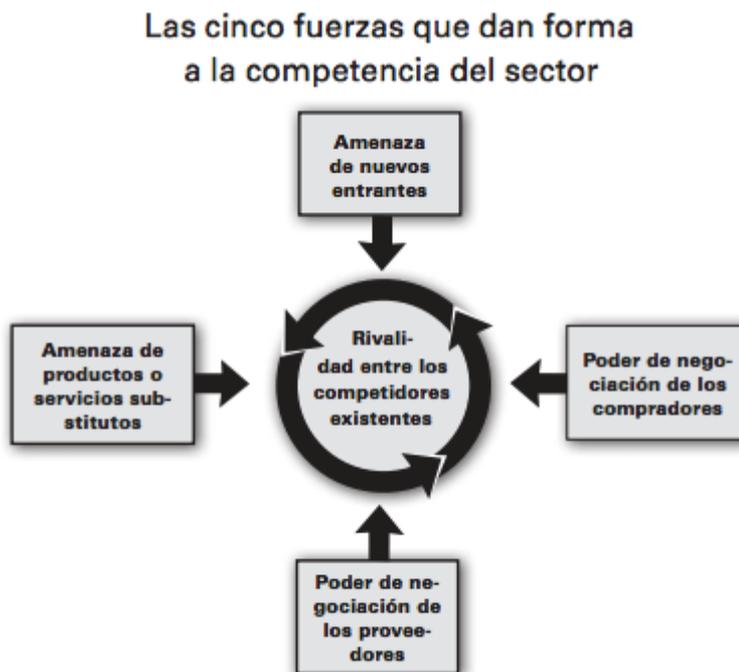
Asana. (s. f.). Manage your team's work, projects, & tasks online . Recuperado 23 de junio de 2020, de https://asana.com/homepage-ui?utm_expid=.KKGLiuEBR-mZfMbPRJfp0Q.1&utm_referrer=

Google. (s. f.). Meet by Google. Recuperado 23 de junio de 2020, de <https://meet.google.com/unsupported?ref=https://meet.google.com/>

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Apéndices

1.



2.

ANÁLISIS DAFO

Debilidades



Amenazas



Fortalezas



Oportunidades



ANÁLISIS CAME

Corregir

Afrontar

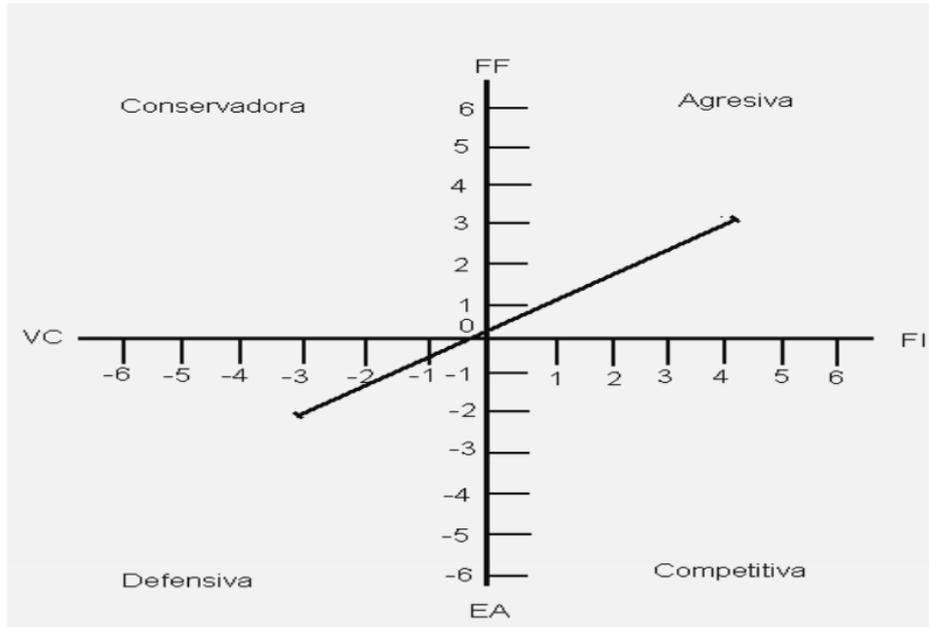
Mantener

Explotar

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

3.

Figura 1. Matriz PEYEA de Hershey Food Corporation.



Fuente: David (1997).

4.



**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RED ATM
TRIINET, ELABORADO EN EL SEMESTRE MAYO-AGOSTO 2020 EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**



Fotografías tomadas de la página web: <https://www.2workspace.com>