

**República Dominicana**  
**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA-UNIBE**



**Escuela de Dirección y Gestión Empresarial**

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

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA REFRIPARTES**

**S.A EN EL PERÍODO SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2021**

**Realizado por:**

**Sabrina Lozada Leal 18-1014**

**Asesor:**

**Jose Manuel Rapozo Ortiz**

**Santo Domingo, DN**

**30 de Noviembre del 2021**

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

## Tabla de Contenidos

<b>Agradecimientos</b>	<b>5</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>8</b>
<b>1. Antecedentes y Referencias</b>	<b>8</b>
1.1 Título: Plan de Reorientación Estratégica para Refripartes S.A en el período Septiembre-Diciembre 2021.	8
1.1.1 Planteamiento del Problema/Análisis de la Situación Actual.	8
1.1.2 Objetivos	9
1.1.3 Objetivo General	9
1.1.4 Objetivos específicos	9
1.2 Revisión de la literatura y estudios previos	9
1.2.1 Naturaleza y Alcance del problema en el contexto local	9
1.2.2 Literatura profesional y académica	9
1.2.3 Estudios previos	11
1.2.4 Herramientas y procesos	12
1.3 Planificación Estratégica	13
1.3.1 Literatura profesional y académica	13
1.3.2 Modelos	14
1.3.3 Herramientas y Procesos	14
1.4 Design Thinking	15
1.4.1 Literatura profesional y académica	15
<b>Capítulo II</b>	<b>17</b>
<b>2. Generalidades</b>	<b>17</b>
2.1 Descripción	17
2.1.2 Historia y Evolución	17
2.1.3 Principales Productos	18
2.1.4 Naturaleza de los Clientes	19
2.2 Marco Organizacional	20
2.2.1 Estructura Organizacional	20
2.2.2 Definición de Puestos	20
2.2.3 Políticas y Procedimientos	23
2.3 Marco Legal	23
2.3.1 Aspectos Legales	23
2.3.2 Constitución	24
2.3.3 Reglamentos	24
2.4 Marco Estratégico	25
2.4.1 Grupos de Interés	25
2.4.3 Cultura Organizacional	28

2.4.4 Principales Estrategias Implementadas	28
<b>Capítulo III</b>	<b>30</b>
<b>3.Análisis Interno</b>	<b>30</b>
3.1 Análisis de la Cadena de Valor/Análisis Factores Internos	30
3.1.1 Logística Interna:	30
3.1.2 Producción/ operaciones:	31
3.1.3 Logística externa	31
3.1.4 Marketing y Ventas	32
3.1.5 Servicios	33
3.1.6 Aprovisionamiento	33
3.1.7 Desarrollo Tecnológico	34
3.1.8 Gestión de Recursos Humanos	34
3.1.10 Gestión Empresarial	35
3.2 Recursos y Capacidades	36
3.2.1 Competencias distintivas-Ventajas Competitivas	36
3.3 Fortalezas y Debilidades	37
3.3.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades	37
3.3.2 Matriz Evaluación de Factores Internos	38
3.4 Identificación de las necesidades de la organización	39
3.4.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación.	39
3.4.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades,etc.	43
3.4.3 Análisis de la información y evidencias	43
<b>Capítulo IV</b>	<b>46</b>
<b>4. Análisis Externo</b>	<b>46</b>
4.1 Análisis del Macroambiente Pestel	46
4.1.1 Perspectiva Política	46
4.1.2 Perspectiva Económica	47
4.1.3 Perspectiva Sociodemográfica	51
4.1.4 Perspectiva Tecnológica	53
4.1.5 Perspectiva Ambiental	54
4.1.6 Perspectiva Legal	55
4.2 Análisis del Entorno Competitivo	57
4.2.1 Descripción de la Industria a la que pertenece la empresa	57
4.2.2 Análisis de los Competidores	57
4.2.3 Alcance de la Competencia y grado de interacción de la misma	58
4.2.4 Posición y Movimientos estratégicos de la competencia	60
4.2.5 Grupo estratégico en que se desarrolla	61
4.2.6 Posicionamiento Competitivo	62
4.2.7 Tamaño del Mercado y Datos del Mercado	65

4.2.8 Grado de diferenciación de productos	67
4.2.9 Análisis de Tendencias	67
4.2.10 Fuerzas Impulsoras y Factores Claves para el éxito en la Industria.	68
4.2.11 Análisis de Porter para la Industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.	70
4.3 Amenazas y Oportunidades	71
4.3.1 Análisis de Amenazas y Oportunidades	71
4.3.2 Matriz Evaluación Factores Externos	72
4.4 Matriz de Perfil Competitivo	73
4.5 Benchmarking	74
<b>Capítulo V</b>	<b>77</b>
<b>5. Diagnóstico Estratégico</b>	<b>77</b>
5.1 Misión, Visión, Valores (MVV).	77
5.1.2 Evaluación Misión, Visión y Valores.	78
5.2 Matriz FODA (CAME)	79
5.2.1 FODA	79
5.2.2 Matriz FODA (CAME)	80
5.3 Búsqueda de soluciones: Desarrollo de propuestas.	85
5.4 Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de productos, forma de producción, modelo de negocios.	86
5.4.1 Concepto	86
5.4.2 Mercado Objetivo:	86
5.4.3 Forma de entrega:	86
5.4.4 Oferta de producto:	87
5.4.5 Forma de producción:	87
5.4.6 Modelo de Negocios:	87
5.4.7 Prototipo:	88
5.5 Concepto	88
5.5.1 Mercado Objetivo:	89
5.5.2 Forma de Entrega:	89
5.5.3 Oferta de productos:	89
5.5.4 Forma de producción:	90
5.5.5 Modelo de Negocios:	90
5.5.6 Prototipo:	90
5.6 Retroalimentación y Validación	91
5.6.1 Retroalimentación de la empresa	91
5.7 Validación con el Cliente	95
<b>Capítulo VI</b>	<b>100</b>
<b>Plan de Reorientación</b>	<b>100</b>
6. Creación del Cuadro de Mando Integral	100

6.1	Objetivos Perspectiva Financiera	100
6.2	Objetivos Perspectiva del Cliente	100
6.3	Objetivos Perspectiva de Procesos	100
6.4	Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	101
6.5	Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral	101
6.5.1	Objetivos Perspectiva Financiera	101
6.5.2	Objetivos Perspectiva del Cliente	102
6.5.3	Objetivos Perspectiva de Procesos	103
6.5.4	Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	104
6.6	Metas, Acciones y Proyectos	104
6.6.1	Objetivos Perspectiva Financiera	104
6.6.2	Objetivos Perspectiva del Cliente	105
6.6.3	Objetivos Perspectiva de Procesos	106
6.6.4	Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	107
6.7	Propuesta de Valor	108
6.8	Estrategia Competitiva	108
6.9	Estrategias por Perspectiva	109
6.9.1	Estrategias Perspectiva Financiera	109
6.9.2	Objetivos Perspectiva del Cliente	109
6.9.3	Objetivos Perspectiva de Procesos	110
6.9.4	Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	110
6.10	Construcción del Cuadro de Mando Integral	111
<b>Capítulo VII</b>		<b>112</b>
<b>Alineación Estratégica</b>		<b>112</b>
7.1	Presupuesto Por Perspectiva	112
7.1.2	Presupuesto Perspectiva por Año	113
7.2	Análisis de Retorno sobre la Inversión	115
7.2.1	Retorno sobre la inversión (ROI)	117
7.3	Alineación Personal	117
7.4	Mapa Estratégico	120
<b>Capítulo VIII</b>		<b>122</b>
<b>8. Conclusiones y Recomendaciones</b>		<b>122</b>
8.1	Recomendaciones Generales	123
8.1.2	Recomendaciones Específicas	123
<b>Apéndices</b>		<b>125</b>

## **Agradecimientos**

“Quiero agradecer a mis padres Jenny Leal y Arturo Lozada, y a mis tíos Joany Leal y Alberto Perez, mis segundos padres. Infinitas gracias a los cuatro por ser la luz que ha guiado mis pasos en este trayecto. En ustedes siempre he encontrado la fuerza y el apoyo para perseguir mis sueños. Gracias por creer en mí, por alentarme a cumplir mis metas e inculcarme los valores con los que hoy camino por la vida.

Agradezco de forma especial a mi abuela Iris, a mis hermanas y a mis mejores amigas por el ánimo que me brindaron durante este proceso tan retador a nivel académico y emocional. También a toda mi familia y amigos me han hecho sentir su afecto y me han impulsado en esta etapa tan decisiva.

Por último pero no menos importante, a los profesores con los que tuve el placer de coincidir en mi vida universitaria porque me forjaron como la profesional que seré, y a mi asesor que me ha acompañado en este proyecto”.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente proyecto está basado en la elaboración de un Plan de Reorientación Estratégica para la empresa Refripartes S.A en el período Septiembre-Diciembre 2021. La problemática que se investiga es la oportunidad de expansión que presenta la empresa y que se pretende llevar a cabo mediante la apertura de una sucursal en Las Terrenas, Samaná. Para la elaboración de este trabajo en primer lugar, se definieron los objetivos generales y específicos del mismo.

En el proceso de investigación se emplearon múltiples herramientas con el fin de indagar en la posición de la empresa en la actualidad y en base a esto definir las acciones que se deben ejecutar. Tomando como punto de partida la información general acerca de la empresa se realizaron la Matriz de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Factores Externos (EFE), ambas arrojaron buenos resultados acerca de la situación interna de la empresa y su posición frente al mercado en el que se desenvuelve.

Mediante el desarrollo de la Matriz FODA y Matriz CAME se evaluaron aspectos importantes de Refripartes y se elaboraron las primeras estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas, así como para aprovechar las oportunidades y fortalezas. Entre estas estrategias se destacan la introducción de una nueva línea de productos a la empresa y la continua capacitación del personal como método para brindar a los clientes un servicio de calidad.

Para la estructuración final del Plan de Reorientación Estratégica se definieron de forma específica los objetivos que se persiguen con él, así como los proyectos, acciones y estrategias que se deben poner en práctica para alcanzarlos.

## **Introducción**

Refripartes S.A es una empresa dedicada al sector de la Refrigeración y Aires Acondicionados en la República Dominicana desde el año 1972. Cuentan con 16 sucursales en el país. Es una empresa bien posicionada en el mercado por su amplia cartera de productos y el buen desempeño de sus servicios a través de los años. La finalidad de este trabajo es elaborar un Plan de Reorientación Estratégica para Refripartes en el período Septiembre-Diciembre 2021. Con el objetivo de conocer la viabilidad de inaugurar una nueva sucursal, este proyecto está constituido por varios capítulos que integran toda la información fundamental para la toma de decisiones.

Los capítulos abarcan los Antecedentes y Referencias; las Generalidades, donde se expuso todo lo referente a la información general de la empresa; Análisis Interno, se analizaron los factores internos que afectan ya sea positiva o negativamente a Refripartes; Análisis Externo, detalla la situación de la compañía en el mercado en el que se desarrolla; Diagnóstico Estratégico, se evaluaron mediante diversas herramientas algunos aspectos de la empresa y se propusieron estrategias para las problemáticas encontradas; Plan de Reorientación, en este capítulo se confeccionó detalladamente el Cuadro de Mando Integral definiendo primeramente los Objetivos por Perspectiva; Alineación Estratégica, explica la estructuración y vinculación de los Presupuestos necesarios para cumplir con los objetivos y estrategias definidas previamente en el Cuadro de Mando Integral; por último, las Conclusiones donde se definen los resultados obtenidos a lo largo de la investigación y en base a esto se realizaron recomendaciones para que la empresa continúe su crecimiento.



## **Capítulo I**

### **1. Antecedentes y Referencias**

#### **1.1 Título: Plan de Reorientación Estratégica para Refripartes S.A en el período Septiembre-Diciembre 2021.**

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

Refripartes S.A es una empresa radicada en la República Dominicana desde el año 1972. Actualmente cuentan con 16 sucursales en el país. Están situadas en las provincias Higüey, Bavaro, Santiago, Puerto Plata, San Pedro de Macorís, La Romana, San Cristóbal, San Francisco y Santo Domingo. Refripartes es una empresa con un buen posicionamiento en el mercado por lo que constantemente busca ampliar su cartera de productos, clientes y acceder a nuevas localidades.

La empresa ve una oportunidad de expansión en la provincia de Samaná, debido a que no tienen tiendas en esa área y que las condiciones se tornan favorables tomando en cuenta el gran crecimiento turístico que se está experimentando desde hace un tiempo en la provincia mencionada, especialmente en Las Terrenas que es la zona de interés para la compañía. Abrir una nueva sucursal es una gran oportunidad, que podría aportar múltiples beneficios a la empresa, pero también hay que tomar en cuenta diversos aspectos en el ámbito demográfico, financiero, incluso mercadológico que pueden influir de manera negativa y/o positiva en el desarrollo del plan.

De esta forma queda determinado que este proyecto está basado en realizar una investigación que permita conocer si es factible para Refripartes S.A la apertura de otra sucursal, y en

solucionar cualquier problemática que se presente en el proceso. La duración de esta investigación es de 10 semanas y tendrá lugar en Samaná, específicamente en Las Terrenas.

## **1.1.2 Objetivos**

### **1.1.3 Objetivo General**

-Crear un Plan Estratégico para conocer la viabilidad de inaugurar una nueva sucursal de Refripartes S.A en Las Terrenas en el período Septiembre-Diciembre 2021.

### **1.1.4 Objetivos específicos**

-Crear las estrategias para llevar a cabo la apertura de la sucursal.

-Brindar a la empresa las herramientas y las pautas a implementar para lograr con satisfacción la apertura de la sucursal.

-Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa que determinarán el éxito del proyecto empresarial.

## **1.2 Revisión de la literatura y estudios previos**

### **1.2.1 Naturaleza y Alcance del problema en el contexto local**

### **1.2.2 Literatura profesional y académica**

A pesar de que Refripartes es una empresa con una base sólida y muchos años de participación en el Mercado, inaugurar una nueva sucursal no es una tarea fácil. La localidad de interés para la empresa en la que se planea inaugurar la nueva sucursal es en Las Terrenas,

Samaná. Tomando en cuenta que es un polo turístico y comercial importante en el país, se ha tomado en consideración los factores que han alterado de alguna forma el desarrollo económico de la zona.

Desde inicios del 2020 el mundo se ha visto afectado con la pandemia producida por el Coronavirus o Covid-19. Durante casi un año la humanidad permaneció aislada en sus hogares frenando de esta forma todas las actividades comerciales, turísticas y sociales a nivel mundial. Y en consecuencia, a nivel global hay una crisis económica de la que aún no se ha recuperado totalmente.

La República Dominicana no fue la excepción y como todos los países del Mundo también está atravesando una fase de recuperación económica. Según un artículo publicado en la página web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo titulado “Impacto Económico y Social del COVID-19 y Opciones de Política en la República Dominicana” uno de los mayores retos que enfrentó el país fue la pérdida de ingresos de divisa debido a la reducción del turismo.

Es por esto que desde que en el país comenzó la fase de desescalada del covid-19 y el proceso masivo de vacunación, el Gobierno en sus esfuerzos por reactivar y estabilizar nuevamente la economía ha apostado mucho a promover el turismo en el país, destacando entre otras localidades a Samaná.

Las Terrenas es una zona que en la actualidad está generando mucho interés por parte de los turistas y nacionales. En un artículo publicado en la página web oficial de la Presidencia de la República Dominicana se indicaba que el Presidente Luis Abinader comentó acerca del

crecimiento exponencial que se estaba experimentando las Terrenas, Samaná. Las cifras que mencionó representaban un aumento del turismo de un 57% en el 2018 para esa zona, que es aproximadamente el triple que el resto del país.

En base a estos datos se puede notar que la zona escogida para llevar a cabo este proyecto tiene buena aceptación y se encuentra en desarrollo, por ende estos aspectos la convierten en una buena opción para la expansión, pues aunque Refripartes no pertenece al sector turístico se debe tomar en cuenta este aspecto ya que es un factor determinante en la localidad donde se quiere establecer y por ende una parte importante del éxito que se busca alcanzar.

En cuanto al sector de refrigeración y aires acondicionados al que pertenece Refripartes, el crecimiento se mantiene estable, pero al igual que los otros sectores sintió los efectos económicos de la Pandemia en el 2020. Este sector se considera bastante sólido, tomando en cuenta las condiciones climáticas de la República Dominicana, por ende en dependencia de las estaciones del año se percibe un aumento o disminución en las ventas, pero por lo general se mantienen en equilibrio.

### **1.2.3 Estudios previos**

Con el objetivo de conocer los diversos retos que se pueden presentar en el desarrollo de este proyecto, se han recopilado una serie de estudios que se han hecho con antelación de problemáticas similares.

Entre los casos de interés se encuentran:

-Proyecto de Grado para la Universidad Iberoamericana (UNIBE) titulado “Elaboración del Plan Estratégico de la empresa Comercial Fila S.A del 2020 al 2023” realizado por Maria Alejandra Dorca Lomba y Jose Alejandro Espaillat, en el 2019.

-Proyecto de Grado para la Universidad Iberoamericana (UNIBE) titulado “Plan Estratégico para la marca Milex de la empresa Grupo Mejía Arcalá dedicada a la distribución de leche, en la ciudad de Santo Domingo, en el periodo septiembre-diciembre 2019” realizado por Diana Carolina Lebrón y Miguel Jose Montes de Oca, en el año 2019.

#### **1.2.4 Herramientas y procesos**

Existen 3 métodos de recolección de datos que son pilares fundamentales en este tipo de investigaciones, pues dan una visión tanto general como específica del tema que se trata de conocer. Y son claves en el momento de crear las estrategias correctas e implementarlas.

**Observación:** Este método se basa en que el investigador registra la forma en la que se desenvuelven las personas y el ambiente que se está estudiando sin involucrarlos directamente.

**Entrevistas:** Es una interacción en la que se involucra el investigador y uno o más participantes. Puede hacerse en persona, por teléfono o incluso por correo electrónico. La entrevista busca conocer informaciones que determinen la opinión que tiene el entrevistado sobre el tema de interés.

**Encuestas:** Este método tiene similitud con las entrevistas. También se pueden realizar por diferentes vías como las mencionadas anteriormente. Las encuestas se usan con frecuencia

para conocer informaciones específicas, datos demográficos, grado de satisfacción y opiniones. En su formato pueden incluir preguntas de respuestas predeterminadas o abiertas para obtener una visión más amplia.

### **1.3 Planificación Estratégica**

#### **1.3.1 Literatura profesional y académica**

La planificación estratégica es clave para cualquier empresa. A lo largo de los años, diversos autores han dado su interpretación del término pero todos mantienen la misma idea central. Chiavenato (1995) la define como la forma en que las empresas usan determinadas estrategias para alcanzar los objetivos que han trazado.

Por otro lado Steiner (1996) define la planeación estratégica en cuatro perspectivas, la primera es ver la planeación como una vía de identificar las oportunidades y los problemas que pueden surgir a futuro y usarla como una manera de asegurar la toma de decisiones acertadas y de prevenir riesgos inesperados. La segunda es que la planeación estratégica comienza con la definición de las metas organizacionales, así como las políticas empresariales y las estrategias que servirán para cumplir dichas metas.

En la tercera la define como una forma de vida, es decir, como un proceso al que se le debe dedicar tiempo para poder tener una visualización a futuro, además considera que se debe hacer sistemáticamente y tomarlo como parte integral de la dirección. Y por último, en la cuarta la define como la unión de 3 planes imprescindibles, que son planes estratégicos, programas a mediano plazo, planes operativos y presupuestos a corto plazo.

### 1.3.2 Modelos

### 1.3.3 Herramientas y Procesos

Para realizar una planeación estratégica exitosa y enfocada a las necesidades y metas de la empresa existen varias herramientas que son de gran utilidad para lograrlo:

**Matriz FODA:** Es un diagrama que tiene como objetivo definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y las Amenazas de una empresa. Es una herramienta muy útil para realizar estrategias efectivas porque ofrece un análisis amplio de lo que acontece tanto internamente como externamente en la empresa.

**Mapa Estratégico:** Describe de forma gráfica las estrategias de la empresa, usando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que son: perspectiva financiera, clientes y mercado, procesos y crecimiento. Los mapas estratégicos son una excelente forma de comunicar las estrategias.

**Análisis PESTEL:** Está basado en la descripción del entorno de la empresa. Determinando las condiciones macroeconómicas que la rodean.

**Análisis de PORTER:** Se utiliza para conocer el nivel de competencia de la empresa frente al mercado en el que se desarrolla. Este análisis contempla: Poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.

## 1.4 Design Thinking

### 1.4.1 Literatura profesional y académica

El Design Thinking es una herramienta enfocada en buscar soluciones basadas en la innovación. Desde hace muchos años se ha popularizado y tiene una gran aceptación, destacando en el área de Marketing y Negocios. El Design Thinking permite conectar con las necesidades y sentimientos de los clientes, mostrando una parte desconocida de algunas situaciones particulares que solo se pueden comprender mediante el pensamiento analítico. Según Brown (2009) el Design Thinking es una herramienta funcional para los negocios y la sociedad en general para crear ideas innovadoras.

El diseñador Dzierk (2006) lo define como un protocolo para solucionar de forma extraordinaria problemas recurrentes. Casi todos los autores que describen el Design Thinking concuerdan en que esta metodología tiene como prioridad la opinión de los usuarios y la emplea como medio para elaborar propuestas creativas que satisfagan sus necesidades.

El Design Thinking consta de 5 pasos:

**Empatizar:** Esta es la fase en la que se debe intentar comprender ¿qué necesita el usuario? basado en la investigación que estemos desarrollando.

**Definir:** En esta parte se debe descartar las informaciones innecesarias que se hayan recopilado en la fase anterior, esto se hace para determinar lo que realmente tiene relevancia para alcanzar el objetivo que se persigue.



**Idear:** En esta fase se deben tomar en cuenta todas las posibles soluciones. Hacer una especie de lluvia de ideas en estos casos puede resultar muy efectiva para crear una solución innovadora y que cumpla con las expectativas trazadas.

**Prototipar:** Luego de decidir entre todas las posibles ideas se procede a crear un “modelo rápido” que no necesite demasiada inversión y que muestre en la práctica como se ve lo que se ha planeado.

**Testear:** Con el prototipo que se creó en el paso anterior se procede a ponerlo a prueba con el público objetivo para conocer si realmente es viable y cumple con las necesidades que se busca cubrir. Luego de que los clientes retroalimentan y comentan acerca de la experiencia con el producto o servicio, se procede a hacer las mejoras pertinentes en base a esas sugerencias.

## **Conclusiones**

Refripartes considera como una gran oportunidad de desarrollo continuar la expansión de la empresa mediante la apertura de una nueva sucursal en Las Terrenas, Samaná. Para conocer la viabilidad de este proyecto es importante realizar una investigación profunda que defina la situación de la empresa tanto interna como externamente. Para esto se deben usar diversas herramientas de recolección de datos e información con el objetivo de responder cuestionantes importantes antes de tomar la decisión final.

## **Capítulo II**

### **2. Generalidades**

#### **2.1 Descripción**

Refripartes es una empresa del sector de la refrigeración y aires acondicionados. En la actualidad cuenta con 16 sucursales a lo largo de la República Dominicana, posicionándose como líder de este mercado a nivel nacional.

##### **2.1.2 Historia y Evolución**

Grupo Refricenter es la compañía que dió lugar a la que en la actualidad es Refripartes S.A. En el año 1957 su fundador Cirilo C. Hernandez abre por primera vez su empresa bajo el nombre de Refricentro en La Habana, Cuba. Poco tiempo después en 1963 el Gobierno cubano intervino en la empresa bajo la orden de convertir todos los negocios privados en estatales, por lo que decomisaron todo el inventario.

Luego de este evento Cirilo C. prefirió irse de Cuba sin dinero pero dejando todas las deudas saldadas con sus suplidores, y esa fue la clave por la que al llegar a Puerto Rico sus proveedores le abrieron nuevamente el crédito con toda la confianza. En el año 1964 Refricentro vuelve a abrir en Puerto Rico. Y en el 1972 se traslada a Miami situando ahí su oficina corporativa principal, en ese mismo año Grupo Refricenter inaugura Refripartes S.A en la República Dominicana.

### 2.1.3 Principales Productos

Refripartes tiene una cartera de productos bastante amplia, que abarca diversos equipos y artículos relacionados a la refrigeración y los aires acondicionados. Y también los materiales requeridos para la instalación y el mantenimiento periódico de los mismos.

Entre los equipos de mayor aceptación y demanda se encuentran:



Ilustración 1. Productos Principales. Imagen tomada de la página web de Refripartes S.A



Ilustración 2. Principales Productos. Imagen tomada de la página web de Refripartes S.A

## Principales Materiales:

<p><b>Refrigerantes</b></p>   <p>Sólo disponible en tiendas físicas</p> <p>Chemours, anteriormente DuPont, fue el pionero en los avances científicos que hicieron posible el Aire Acondicionado y la Refrigeración. Con más de 80 años de liderazgo en ciencia y la tecnología</p>	<p><b>Tubería de Cobre</b></p>   <p>Sólo disponible en tiendas físicas</p> <p>Ofrecemos un producto premium en tuberías de cobre con los mas altos estándares de calidad.</p>	<p><b>Fitting de Bronce y Cobre</b></p>   <p>Sólo disponible en tiendas físicas</p> <p>Línea completa en fitting de bronce y cobre para cualquier instalación y funcionamiento de equipos de aires acondicionados y refrigeración.</p>
---	--	---

Ilustración 3. Principales Materiales. Imagen tomada de la página web de Refripartes S.A

### 2.1.4 Naturaleza de los Clientes

Refripartes además de vender directamente a los clientes finales, es también mayorista y abastece a varias compañías distribuidoras que abarcan diversos mercados. Entre los clientes principales se destacan los técnicos instaladores, arquitectos, compañías contratistas y el sector turístico (hoteles, etc).

## 2.2 Marco Organizacional

### 2.2.1 Estructura Organizacional

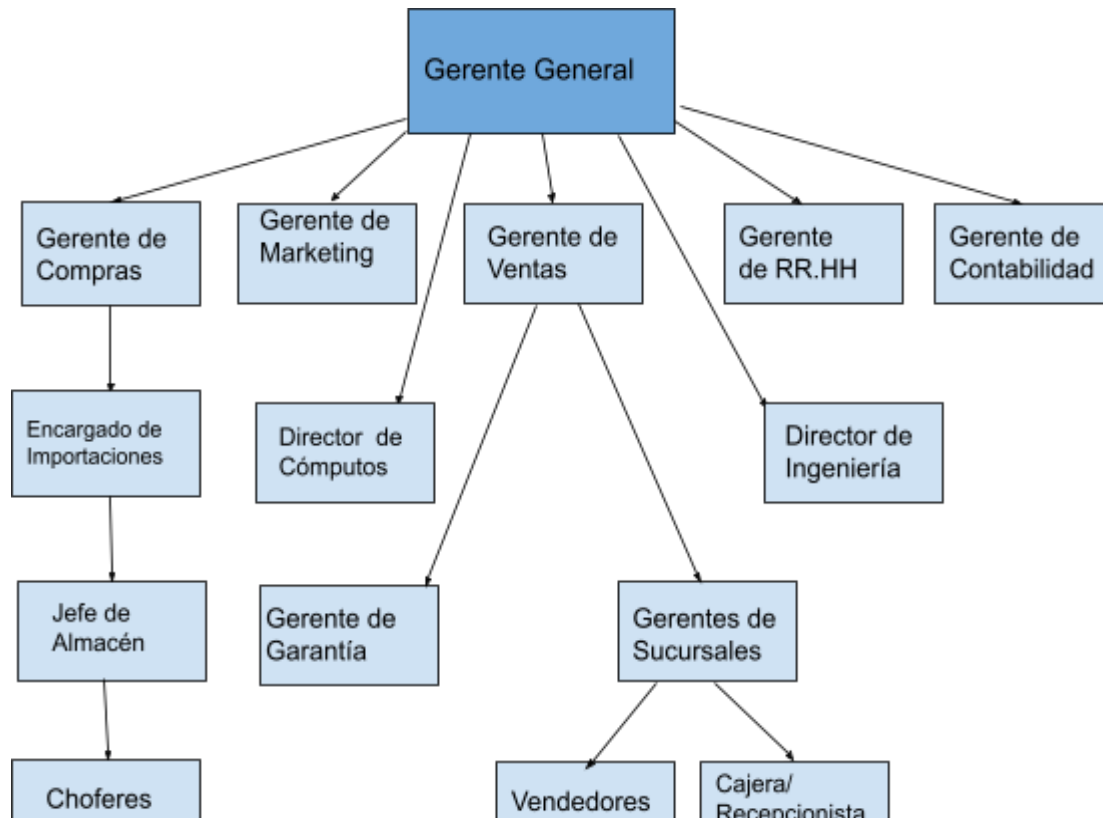


Ilustración 3. Organigrama de puestos. Imagen provista por la empresa.

### 2.2.2 Definición de Puestos

**Gerente General:** Es el máximo responsable de la compañía. Se encarga de que todas las actividades de la empresa marchen de forma adecuada en base a los objetivos y crear las estrategias para alcanzarlos. Sus funciones son dirigir, coordinar, controlar, y organizar todo lo correspondiente al trabajo de la empresa en todas sus áreas.

**Gerentes de Sucursales:** Al igual que el Gerente General tienen como objetivo principal velar por el correcto funcionamiento de todos los procesos llevados a cabo pero en la sucursal a su cargo.

**Gerente de Mercadeo:** Investiga las necesidades existentes en el mercado para elaborar y poner en práctica las estrategias de Marketing y Publicidad que se requieren en la empresa en aras de cumplir los objetivos que se persiguen.

**Gerente de Compras:** Se encarga de elaborar la logística de compras garantizando una estabilidad en el inventario de mercancía, así como de verificar el cumplimiento de las regulaciones impuestas para la importación. Además dirige el proceso de negociación en la adquisición de productos para la empresa.

**Gerente de Ventas:** Coordina y supervisa el equipo de vendedores y organiza los planes de ventas para cumplir con las metas trazadas en ese departamento.

**Gerente de Garantía y Mantenimiento :** Brinda soporte a los clientes que acuden a la empresa con problemas técnicos de los equipos que han adquirido previamente. Evalúa individualmente los casos y garantiza una pronta solución a la altura de los estándares de calidad que ofrece la empresa para satisfacer esa necesidad satisfactoriamente. Tiene un equipo compuesto por técnicos a su cargo y un taller especializado.

**Gerente de Recursos Humanos:** Desempeña múltiples funciones indispensables en la empresa, pero una de las más importantes es servir como conexión entre los empleados y el

empleador. Se ocupa del proceso de reclutamiento del personal creando estrategias que permitan seleccionar a los colaboradores idóneos para cada área.

**Director del Departamento de Ingeniería:** En conjunto con el Gerente General planifica y coordina las actividades de reparación y mantenimiento que deben ser realizadas en las instalaciones de la empresa, así como guiar las obras de remodelación. Además de implementar procesos para verificar el cumplimiento de las políticas establecidas interna y externamente en cuanto a mantenimiento de equipos y obras civiles.

**Director de Cómputos:** Vela por el correcto funcionamiento de los sistemas informáticos que se usan en la empresa, y también se ocupa de la programación de las computadoras y teléfonos que se adquieren en la compañía. Además brinda soporte a los colaboradores cuando presentan dificultades en el uso de las herramientas informáticas empleadas en sus áreas.

**Gerente de Contabilidad:** Controla y supervisa todas las actividades contables diarias que se llevan a cabo en la empresa. Una de sus funciones primordiales es la elaboración de los informes financieros, los cuales juegan un papel fundamental en la toma de decisiones. También verifica el cumplimiento de las políticas financieras vigentes y crea estrategias contables reales y orientadas al crecimiento económico de la empresa.

**Encargado del Departamento de Importaciones:** Se encarga de la logística del transporte de la mercancía comprada por vía aérea, marítima y terrestre, manteniendo comunicación directa con las navieras y gestionando el costo de los fletes. Trabaja directamente con Aduanas para efectuar el pago de los impuestos provenientes de la mercancía recibida.

**Jefe de Almacén:** Es el responsable de mantener en orden el inventario de mercancía y de planificar las entregas diarias tanto a clientes como entre sucursales, manteniendo un reporte de control de todos los productos que entran y salen de la empresa. También participa en el proceso de organización y abastecimiento de mercancía. Dirige a todo el equipo de auxiliares de almacén.

### **2.2.3 Políticas y Procedimientos**

Las políticas y procedimientos de una empresa guían la forma de realizar las actividades laborales tomando como base los valores de la organización. Refripartes cuenta con una serie de políticas internas no escritas, pero sí debatidas por las que se rigen varias funciones dentro de la empresa como:

-Ofrecer un servicio de calidad a los clientes

-Impulsar el crecimiento laboral de los trabajadores dentro de la compañía para que puedan ascender de puestos.

-Capacitar a los nuevos empleados a su ingreso con el objetivo de que se puedan desempeñar satisfactoriamente en sus cargos.

## **2.3 Marco Legal**

### **2.3.1 Aspectos Legales**

#### **Registro de Nombre y Actividad**

Refripartes S.A es la razón social de la empresa. Es una Sociedad Anónima. Se encuentra registrada en la ONAPI con el nombre de Refripartes S.A, dedicada a la venta de equipos de refrigeración.



### 2.3.2 Constitución

Refripartes S.A se constituyó oficialmente el 15 de enero de 1973 en la República Dominicana.

Ave. 27 de Febrero No. 228. La Esperilla, Torre Friusa, D.N. Código Postal 10106  
Tel:809-682-2688 Email:servicioalcliente@camarasantodomingo.do Website: www.camarasantodomingo.do RNC:401023687



\*\*\*\*\*  
ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CÓDIGO DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO INGRESANDO A [WWW.CAMARASANTODOMINGO.DO](http://WWW.CAMARASANTODOMINGO.DO)  
\*\*\*\*\*

*Pg 10*

\*\*\*\*\*  
EL REGISTRO MERCANTIL DE LA CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE SANTO DOMINGO DE CONFORMIDAD CON LA LEY NO. 3-02 DEL 18 DE ENERO DEL 2002, EXPIDE EL SIGUIENTE:

**CERTIFICADO DE REGISTRO MERCANTIL SOCIEDAD ANÓNIMA  
REGISTRO MERCANTIL NO. 2092SD**

\*\*\*\*\*

**DENOMINACIÓN SOCIAL:** REFRIPARTES, S.A.

**SOCIEDAD ANÓNIMA**

**RNC:** 1-01-03323-1

**FECHA DE EMISIÓN:** 05/03/1973

**FECHA DE VENCIMIENTO:** 05/03/2022

\*\*\*\*\*

**SIGLAS:** NO REPORTADO

**NACIONALIDAD:** REPUBLICA DOMINICANA

Ilustración 4. Certificado de Registro Mercantil de Sociedad Anónima. Imagen provista por la empresa.

### 2.3.3 Reglamentos

Refripartes S.A se rige con varias reglas internas entre las que se encuentran:

**-Horario Laboral:** En dependencia del área en que se desempeñe el colaborador cuenta con un horario específico que debe cumplir rigurosamente para iniciar y terminar sus jornadas laborales.

**-Vestimenta:** En Refripartes se usan diferentes uniformes con el fin de identificar a qué departamentos pertenecen los colaboradores. Para esto se entrega anualmente a cada colaborador el uniforme que requiere su área de trabajo, de igual forma si lo desea puede asistir con otro tipo de ropa pero que sea acorde a sus funciones.

**-Clima Laboral:** Fomentar un ambiente de trabajo agradable y de respeto en el que tanto empleados como directivos se sientan cómodos.

**-Seguridad:** En Refripartes se llevan a cabo anualmente simulacros de diversas situaciones de riesgo que se pueden presentar, para que todo el personal sepa cómo reaccionar ante ellas. La participación es de carácter obligatorio, en aras de preservar el bienestar de todos los colaboradores en situaciones no predecibles como incendios, desastres naturales, etc. Además a los trabajadores que desarrollan determinadas tareas que implican trabajos físicos se les hace entrega de las herramientas necesarias para su proteger su integridad y evitar accidentes.

## **2.4 Marco Estratégico**

### **2.4.1 Grupos de Interés**

Refripartes centra su atención en dos grupos fundamentales para el desarrollo de la empresa

#### **Internos:**

**-Colaboradores:** Actualmente se encuentran en nómina 129 empleados divididos entre las 16 sucursales.

**-Accionistas:** Son 8 accionistas en total que mantienen estrecha comunicación para la toma de decisiones y confección de planes para la empresa.

**Externos:**

**-Clientes:** Cuenta con clientes de distintos sectores. Entre los que se destacan arquitectos, técnicos instaladores, empresas contratistas y el sector turístico.

**-Proveedores:** Refripartes tiene una estrecha relación con sus proveedores debido a que son claves en el desenvolvimiento de la empresa. Cuenta con proveedores de diferentes países como:

China: Gree, Hisense, Chigo.

Estados Unidos: Samsung, York, Daikin, Emerson Climate Technologies.

Brasil: Embraco, Chemours Company.

**-Competencia:** El sector de aires acondicionados y refrigeración en la República Dominicana es altamente competitivo. Entre los competidores principales se encuentran: Refricentro Rubiera SRL, Unirefri SRL, Pochi Ieromazzo, Conformatic.

**-Entidades dominicanas reguladoras de las actividades comerciales:**

Dirección General de Impuestos Internos (DGII)

Dirección General de Aduanas (DGA)

Proconsumidor

### **2.4.2 Visión:**

Ser una empresa líder a nivel internacional, y trabajar con un equipo competente y calificado para el desarrollo de nuestros servicios y relaciones con la comunidad.

### **Misión:**

Buscamos proporcionar a nuestros clientes un excelente suministro de productos y servicios especializados en todos los sistemas de aire acondicionado, refrigeración y ventilación.

-Alcanzar altos niveles de productividad

-Respetar y apoyar a la conservación del Medioambiente.

-Ser la primera marca en la mente del consumidor a nivel nacional e internacional.

-Contar con las últimas tecnologías del mercado de Refrigeración.

### **Valores:**

-Honestidad: Es uno de los valores más importantes, por lo que es fundamental que todos los colaboradores y directivos de la empresa actúen dentro de la verdad y normas éticas en todas los escenarios que comprenden las actividades laborales.

-Integridad: Es el conjunto de valores que identifican a las personas y empresas como confiables ante la comunidad. La integridad agrupa valores como la honradez, lealtad y ética.

-Trabajo en equipo: Es imprescindible dentro de la empresa desarrollar este valor pues de él depende en gran parte el buen desempeño de la misma, debido a que Refripartes las actividades se llevan a cabo por departamentos y todos guardan relación entre sí. Además de que es indispensable para mantener un ambiente laboral ameno para todos.

Responsabilidad Social: Son las prácticas que la empresa dirige en beneficio de su entorno y la comunidad que la rodea. La empresa debe tomar como suyas las preocupaciones externas y ejecutar acciones para contrarrestarlas dentro de sus posibilidades.

### **2.4.3 Cultura Organizacional**

Refripartes tiene una cultura organizacional basada en la ejecución de las acciones adecuadas para alcanzar las metas trazadas. La empresa se mantiene en constante búsqueda de oportunidades de mejoras e innovación para optimizar la realización de las labores, siempre con el objetivo de ofrecer el mejor servicio posible. Como aspecto fundamental de su cultura organizacional se promueve la motivación y la comunicación entre todas las personas que conforman la compañía.

### **2.4.4 Principales Estrategias Implementadas**

Con el paso de los años Refripartes ha ido modificando e integrando nuevas estrategias que le permitan desarrollarse satisfactoriamente en el mercado. Colabora en alianzas con empresas dentro y fuera del mercado de la refrigeración y aires acondicionados, siendo esto parte fundamental de su estrategia de ventas. Constantemente participa en Ferias Nacionales e Internacionales donde se busca ampliar su cartera de clientes. Refripartes también ha impartido cursos de capacitación a clientes que se desempeñan como técnicos, con la finalidad de presentar nuevos productos que saldrán a la venta.

También recientemente se ha llevado a cabo el relanzamiento de la página Web oficial de la empresa, más eficiente y optimizada para que los usuarios puedan comprar desde cualquier

parte del mundo con entregas en la República Dominicana. Y como parte de la estrategia de Marketing actualmente tiene participación activa en las redes sociales.

### **Conclusiones**

Refripartes es una empresa con muchos años en el mercado, cuenta con buena aceptación y posicionamiento. Ha crecido gradualmente y de esta forma ha podido expandirse mediante la apertura de nuevas sucursales. Como oportunidad de mejora la empresa debe tomar en cuenta la redacción de un manual oficial de políticas y procedimientos, con el objetivo de esclarecer algunos aspectos que pueden generar conflictos internos a falta de este.

## **Capítulo III**

### **3. Análisis Interno**

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

##### **3.1.1 Logística Interna:**

El proceso de recepción de mercancías en Refripartes comienza revisando la comparativa de ventas de años anteriores para tener una perspectiva aproximada y real del volumen de ventas que se espera, con el objetivo de determinar la mercancía requerida para suplir esa demanda, y es cuando se emite una orden de compra dirigida a los proveedores. En Refripartes la mercancía se recibe por tres vías, puede ser aérea, marítima o terrestre, esto varía tomando en cuenta si el proveedor es internacional o local

En el caso de las compras internacionales el primer paso es el proceso de desaduanización con el pago de impuestos correspondientes. El período de distribución en las diferentes sucursales puede tomar aproximadamente 2 días, pues hay que llevar a cabo una serie de pasos previos.

En dependencia de los tipos de productos que arribaron se determina hacia qué almacén específico debe dirigirse. Si son equipos (aires acondicionados, neveras, etc) debe entregarse en el Almacén situado en la avenida 6 de Noviembre, en cambio si la mercancía es miscelánea se mueve a la sucursal principal en la 27 de Febrero.

### **3.1.2 Producción/ operaciones:**

Cuando el cargamento llega a la sucursal se procede a descargar la mercancía y a realizar el control de calidad, llevado a cabo por el Jefe de Almacén de la empresa. Una vez que los productos ingresan al almacén se clasifican y se calculan los costos para darles entrada al inventario. Luego, se envían en camiones hacia las sucursales la cantidad de equipos y materiales solicitados por los gerentes de las mismas. Este proceso también es controlado y verificado por el Jefe de Almacén junto a sus auxiliares, que además se encargan de acomodar en las góndolas y exhibidores la mercancía recibida según su clasificación.

### **3.1.3 Logística externa**

La logística externa se refiere a los procesos que cumple la empresa para realizar la entrega de productos a los clientes. En Refripartes las ventas se manejan de dos formas, online mediante la página web con opción de delivery e instalación, y las compras en la tienda física. En el caso de las ventas online el usuario es el que decide si desea recoger los equipos presencialmente o prefiere que se le entreguen en un lugar determinado.

Cuando las compras se realizan en las sucursales se toma en cuenta si el cliente adquirió artículos de gran tamaño, de difícil manejo por su volumen o composición, y en ese caso la empresa se encarga de transportarla en sus propios camiones cumpliendo con los estándares de seguridad requeridos para garantizar que la mercancía llegue a su destino en óptimas condiciones.

En dependencia de la localidad en donde se va a realizar la entrega, se define la sucursal de Refripartes más cercana y el Jefe de Almacén junto a el Gerente de ventas crean una hoja de



ruta para asegurarse de que todos los clientes recibirán su compra en el período de tiempo estipulado de forma eficiente.

### **3.1.4 Marketing y Ventas**

Refripartes cuenta con un departamento de Marketing que se encarga de crear las estrategias necesarias para cumplir los objetivos de la empresa. Este departamento planea las actividades que se deben llevar a cabo en dependencia de la situación del mercado y las necesidades que se presenten. La empresa usa diferentes medios de promoción, con enfoque en el marketing digital. Actualmente tienen campañas publicitarias activas mediante anuncios en la radio, promoción en vallas publicitarias y presencia activa en redes sociales.

En Refripartes se realizan ferias donde se exponen los productos de nuevo ingreso al mercado para que los clientes los conozcan. También trabajan con marcas de aires acondicionados y refrigeración exclusivas y crean las campañas publicitarias específicas para esas marcas, un ejemplo de esto es la celebración del Daikin Day, este día se hacen descuentos, sorteos y regalos a los clientes que compren equipos de esa marca. Resaltando los días más importantes de ofertas están: Día de las madres , Día de los padres, San Valentín y Black Friday.

Todas estas acciones en conjunto con otras actividades que se llevan a cabo como bonos de descuentos, regalos promocionales y eventos se planifican y se realizan en estrecho vínculo con el departamento de ventas para alcanzar las metas que se han propuesto en esa área para un período de tiempo determinado.

### **3.1.5 Servicios**

Sin dudas este es uno de los aspectos más importantes de la cadena de valor pues es determinante para el éxito de todas las empresas. Refripartes tiene un personal capacitado para ofrecer una atención personalizada a los clientes en aras de que tengan una experiencia agradable durante sus compras y luego de finalizarlas. En Refripartes no se ofrece el servicio de la instalación de equipos cuando las compras se realizan en las tiendas físicas, sin embargo si la venta se efectúa mediante la página web sí se brinda este servicio y el cliente puede recibir su equipo en el lugar que desee.

Adicionalmente a esto, la empresa tiene un departamento de garantía encargado de asesorar y brindar asistencia técnica a los clientes que lo requieran, como forma de complementar el servicio postventa.

### **3.1.6 Aprovisionamiento**

La compañía cuenta con un catálogo de aproximadamente 15,000 productos. Tiene una base de datos con más de 50 proveedores internacionales y locales. Entre los proveedores internacionales que más utiliza la empresa se destacan compañías de China, Brasil y Estados Unidos. Las órdenes de compra generalmente se realizan mensualmente pero depende del movimiento y el flujo de ventas del período.

En el momento que se notifica la necesidad de reposición en el almacén de uno o más equipos y materiales, se inicia la selección del proveedor más idóneo. Para esto se toman en cuenta varios factores como precio, tiempo de entrega, forma de envío, marca, entre otros.

### **3.1.7 Desarrollo Tecnológico**

Refripartes tiene un departamento de cómputos que se encarga de manejar toda la tecnología que se emplea. La empresa cuenta con sistema informático propio y diseñado específicamente para Refripartes, mediante el cual se ejecutan la mayoría de las actividades claves de los departamentos. Todas las sucursales están enlazadas en él, para mayor control de los procesos. Este sistema se va actualizando en base a las modificaciones que se realizan internamente de acuerdo a las necesidades que surgen.

En el caso de la mercancía, la empresa se mantiene a la vanguardia mejorando y ampliando su cartera de productos, ofertando siempre equipos que cuentan con la tecnología más avanzada que sale al mercado.

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

Refripartes tiene un departamento de Recursos Humanos que se encarga de manejar todo lo relacionado a los colaboradores de la empresa. Actualmente cuenta con 129 empleados. Este departamento para el cumplimiento de sus funciones se acoge estrictamente a todo lo establecido en el Código de Trabajo de la República Dominicana. Los días de pago de nómina en Refripartes son los 15 y 30 de cada mes.

Desde este departamento se lleva a cabo el proceso de reclutación y contratación del personal, en conjunto con el encargado del área que necesita un nuevo colaborador. La empresa ofrece oportunidades de crecimiento laboral a los trabajadores de forma que pueden ascender de puestos dentro de la compañía, y además se les facilitan cursos técnicos para desarrollar sus conocimientos y habilidades.

RR.HH motiva a los colaboradores mediante varios incentivos incluidos los monetarios, como el pago de comisiones a los trabajadores, pago de horas extras y bonificación luego del cierre del año. Este departamento también vela por mantener un clima laboral adecuado en las instalaciones.

### **3.1.9 Finanzas**

Refripartes tiene un departamento de Contabilidad consolidado donde se maneja todo lo referente a las finanzas. Este departamento es fundamental para el desenvolvimiento económico de la empresa pues es el encargado de gestionar eficientemente los recursos de la misma, para lo que se vale de varias técnicas y procesos.

En este departamento se llevan a cabo periódicamente los análisis de los estados financieros con el fin de tomar medidas para cumplir las metas propuestas para el año, así como la elaboración de presupuestos en base a objetivos. También maneja un aspecto fundamental en Refripartes como son los cobros de compras a crédito, los pagos de cuenta y las declaraciones mensuales ante la DGII. La mayoría de las funciones que desarrolla están automatizadas mediante el sistema informático de la compañía, en el que se enlazan todas las sucursales para mayor control. Gracias al buen manejo de las finanzas de la empresa, Refripartes experimentó un aumento de sus ingresos en un 18.7% en el año 2020 respecto al 2019.

### **3.1.10 Gestión Empresarial**

Refripartes tiene 8 socios inversionistas que mantienen comunicación constante e intercambio de informaciones para establecer y encaminar la empresa hacia sus objetivos generales. Internamente en la empresa las decisiones se toman por orden jerárquico. Cada departamento

tiene un gerente o jefe de área que se encarga de guiar y dirigir a los colaboradores en el cumplimiento de sus labores.

### 3.2 Recursos y Capacidades

A continuación se presenta la Matriz de Recursos y Capacidades de Refripartes con el objetivo de conocer cómo la empresa maneja sus recursos frente al mercado y la competencia para desarrollar el negocio.

<b>Recurso</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Sustituir</b>	<b>Insustituible</b>	<b>Consecuencia Competitiva</b>	<b>Implicaciones del Desempeño</b>
Posicionamiento	SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Tiempo en el Mercado	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Variedad de artículos	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Productos de calidad	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Desarrollo Tecnológico	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva	Retorno Promedio
Precios	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva	Retorno promedio

Ilustración 5. Matriz de Recursos y capacidades. Elaboración Propia.

#### 3.2.1 Competencias distintivas-Ventajas Competitivas

Se hace notorio que Refripartes ubica su mayor ventaja competitiva en su posicionamiento y tiempo en el mercado. A pesar de que el sector de la refrigeración y aires acondicionados es

altamente competitivo y cuenta con múltiples empresas dedicadas al sector, Refripartes tiene 49 años en la República Dominicana siendo de las empresas pioneras en el país, lo que le ha permitido alcanzar su posicionamiento actual. Además hay que tomar en cuenta las 16 sucursales que posee actualmente que también son un factor influyente.

### **3.3 Fortalezas y Debilidades**

#### **3.3.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades**

Refripartes toma como sus **fortalezas** los siguientes aspectos:

-Empresa líder a nivel nacional.

-Tiempo en el Mercado. Refripartes tiene 49 años en el mercado de la República Dominicana.

-Posicionamiento en el sector. Debido al tiempo en el mercado, cantidad de sucursales, etc, Refripartes tiene un excelente posicionamiento en el sector.

-Amplia Gama de productos. Refripartes tiene aproximadamente 15,000 productos entre artículos y equipos.

-Cuenta con 16 sucursales en el país. Cuenta con presencia en Santo Domingo, Bavaro, Santiago, Puerto Plata, Romana, Higüey, San Pedro de Macorís, La Romana, San Cristóbal y San Francisco.

-Refripartes tiene su marca propia (TGM) de Aires Acondicionados y otros productos.

#### **Debilidades:**

-Las épocas del año influyen directamente en las ventas. En Verano las ventas aumentan y en otoño e invierno descienden producto al cambio climático.

-Fluctuación del dólar. Cuando el valor del dólar experimenta cambios bruscos Refripartes sufre pérdidas, esto se debe a que las compras a proveedores se efectúan en esta moneda, por ende cuando el dólar sube, automáticamente Refripartes se ve amenazado pues debe invertir

una mayor cantidad de pesos dominicanos para poder cubrir el monto de la compra en dólares.

-Fallas en la gestión de cobros. En Refripartes más de la mitad de las ventas se hacen a crédito y el departamento de cobros solo tiene 2 encargadas por lo que a veces la gestión de cobros no es eficaz.

-Rápido agotamiento del stock de mercancía. Por los volúmenes de ventas es común que la mercancía se agote rápidamente.

### 3.3.2 Matriz Evaluación de Factores Internos

<b>Fortalezas</b>	Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
Empresa Líder a nivel Nacional	0.2	4	0.8
Tiempo en el Mercado	0.2	4	0.8
Posicionamiento en el Sector	0.2	4	0.8
Amplia gama de productos	0.05	3	0.15
Marca Propia (TGM)	0.03	3	0.09
Cuenta con 16 sucursales en el territorio nacional	0.03	3	0.09
<b>Debilidades</b>			
Fluctuación del dólar	0.1	1	0.1
Fallas en la gestión de cobros	0.1	1	0.1
Rápido agotamiento del stock de mercancía	0.05	2	0.1
Las épocas del año influyen directamente en el comportamiento de las ventas	0.04	2	0.08
Total	1	-	3.11

Ilustración 6. Matriz EFI. Elaboración propia.

Los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos indican que las Fortalezas de Refripartes tienen un peso de 2.73 mientras que las Debilidades representan un 0.38. Por lo que se puede concluir que Refripartes es una empresa con una posición interna sólida a pesar de las debilidades que presenta.

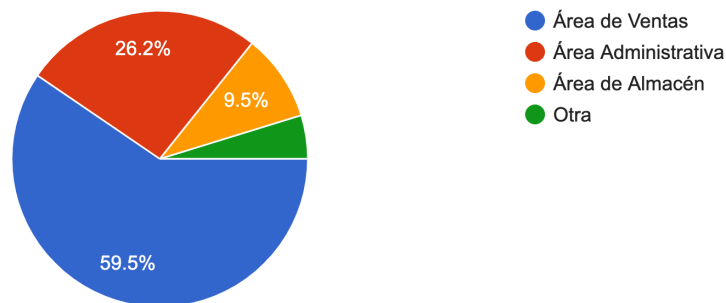
### 3.4 Identificación de las necesidades de la organización

#### 3.4.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación.

Para investigar acerca de las necesidades de Refripartes se realizó una encuesta a los empleados, con el objetivo de conocer cómo se sienten en la compañía y cuáles son los aspectos en los que se debe mejorar.

¿En qué área desempeña sus funciones?

42 respuestas

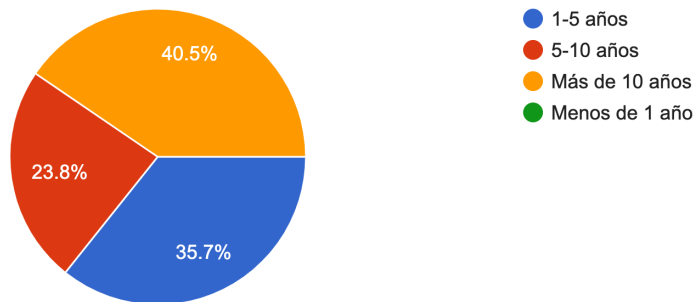


El 59.5% de los encuestados pertenece al Área de Ventas y el 26.2% al Área Administrativa. El resto se divide entre el Área de Almacén y otras.



### ¿Cuántos años tiene laborando en Refripartes?

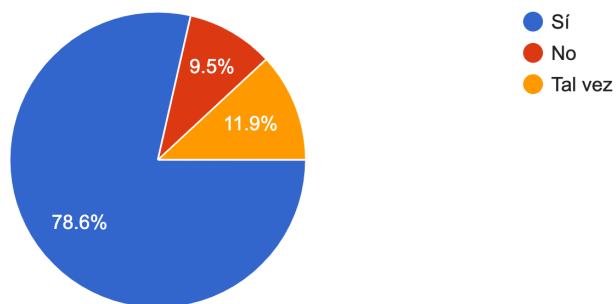
42 respuestas



El 40.5% de los encuestados tienen más de 10 años laborando en Refripartes. El 35.7% de 1-5 años y el 23.8% de 5-10 años.

### ¿ Considera que tiene posibilidad de crecimiento laboral dentro de Refripartes?

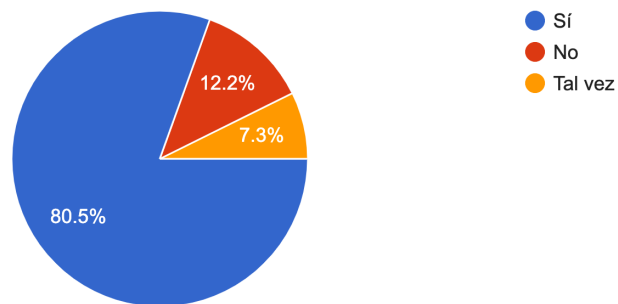
42 respuestas



El 78.6% considera que Sí tiene posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, el 11.9% marcó que Tal Vez y solo el 9.5% señaló que No.

¿Siente que hay buena comunicación entre todo el personal de la empresa?

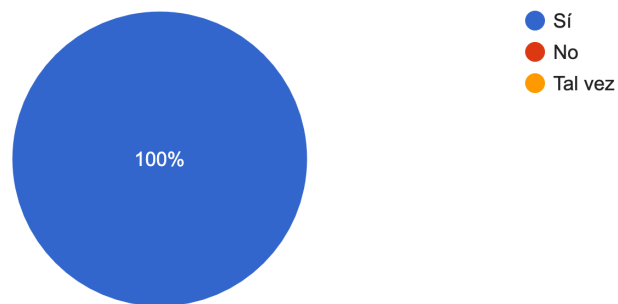
41 respuestas



El 80.5% considera que la comunicación dentro de la empresa es buena y el 12.2% señaló que No.

¿Se siente conforme con el trato que recibe por parte de sus superiores y jefes directos?

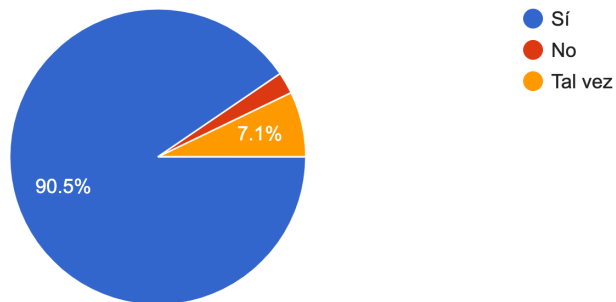
42 respuestas



El 100% de los encuestados expresó que se siente conforme con el trato que recibe de sus jefes directos y superiores.

¿Se siente valorado y motivado en la empresa?

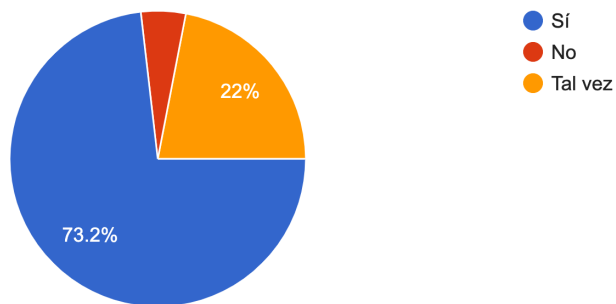
42 respuestas



El 90.5% de los trabajadores afirma que se siente valorado en su puesto de trabajo y el 7.1 dijo que Tal Vez.

¿Está satisfecho con su sueldo actual?

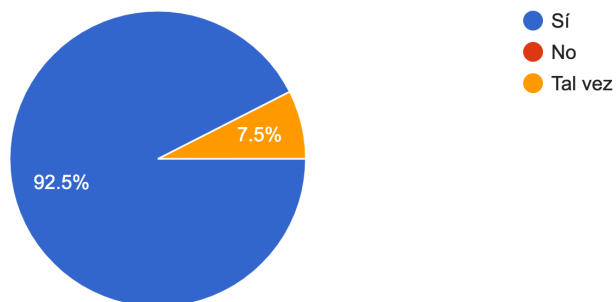
41 respuestas



El 73.2% afirmó sentirse satisfecho con su sueldo y el 22% marcó que Tal Vez.

¿Considera que en la empresa existe un buen ambiente laboral?

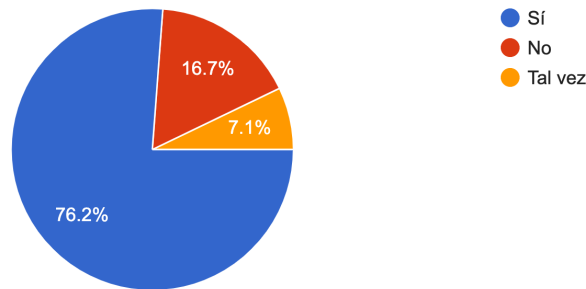
40 respuestas



El 92.5% de los colaboradores encuestados considera que existe un buen clima laboral en la empresa.

La empresa colabora en su desarrollo profesional mediante capacitaciones, cursos, etc.

42 respuestas



El 76.2% afirma que la empresa Sí colabora en su desarrollo profesional, el 16.7% considera que No y el 7.1% piensa que Tal Vez.

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

### 3.4.3 Análisis de la información y evidencias

La encuesta presentada fue realizada a un grupo de empleados de Refripartes con el objetivo de conocer sus opiniones en cuanto a su entorno laboral. Para esto se contempló el personal de ventas, área administrativa, almacén, y algunos directivos. Los resultados de la encuesta arrojan que en sentido general la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos en la empresa.

Un aspecto a destacar es que la segunda pregunta de la encuesta busca definir los años que el entrevistado ha estado laborando en la compañía, y los resultados indican que el 40.5% tiene más de 10 años formando parte de Refripartes, siendo esto una muestra de sentido de pertenencia y agrado hacia su empleo. A su vez, se aprecia que un 19.5% (sumando el No y

Tal vez) percibe falta de comunicación interna entre el personal. Sin dudas la comunicación es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa.

Teniendo en cuenta que la compañía tiene 129 empleados divididos entre las 16 sucursales es sumamente importante trabajar en base a mejorar la comunicación, pues influye significativamente en el desempeño de los colaboradores. Mi recomendación para que Refripartes logre este objetivo es que periódicamente se lleven a cabo reuniones generales y también por áreas para escuchar dudas, sugerencias e intercambiar opiniones que puedan tener los colaboradores sobre las estrategias que se están implementando o de algunas situaciones particulares, para que se fomente un ambiente de confianza donde todos se sientan integrados.

### **Conclusiones**

Refripartes tiene fortalezas importantes que le han permitido alcanzar sus objetivos como empresa líder en el mercado, pero también tiene debilidades que deben ser mejoradas. En el aspecto financiero se presenta como una debilidad la gestión de cobros, lo cual a largo plazo es altamente perjudicial para los ingresos de la empresa pues más del 50% de las ventas son a crédito. Para solucionarlo una opción sería contratar más personal, que en períodos determinados se enfoquen en gestionar estas cuentas, pues este departamento solo tiene 2 encargados para esta tarea específicamente.

Un proceso importante que debe ser revisado es el área de Mercadeo, para fortalecer sus estrategias e integrarse a las nuevas tendencias de marketing que le permitan a la empresa segmentar y llegar correctamente a su público meta. En el ámbito general, Refripartes debe continuar la capacitación técnica de sus empleados para que desarrollen destrezas en

diferentes áreas. Y también centrarse en convertir el servicio al cliente en un elemento diferenciador de la empresa frente a sus competidores en el mercado.

## **Capítulo IV**

### **4. Análisis Externo**

#### **4.1 Análisis del Macroambiente Pestel**

El análisis del Macroambiente Pestel se utiliza para describir todos los factores del entorno que afectan a la empresa en diferentes formas.

##### **4.1.1 Perspectiva Política**

El pasado 5 de julio del año 2020 se celebraron en la República Dominicana las elecciones presidenciales. Los resultados arrojaron como ganador al actual Presidente, el Sr Luis Abinader, candidato por el Partido Revolucionario Moderno (PRM), con más del 53% de los votos. La victoria de este Partido marcó en el país un cambio de gobierno luego de 16 años en los que el Partido de la Liberación Dominicana (PLD) estuvo en el poder.

El Presidente Luis Abinader tomó posesión del Gobierno mientras el país se encontraba sumergido en un momento crítico de la crisis sanitaria producto del COVID-19, agregando que la nación estaba desde meses previos bajo un Estado de Emergencia y Toque de Queda. A pocos meses de haberse cumplido 1 año desde el inicio de su mandato, el nuevo Gobierno ha tenido que enfrentar grandes retos para superar los estragos que el virus ha dejado en la Sociedad Dominicana, en muchos sectores y sobre todo en la Economía.

Así mismo, desde febrero del año en curso mediante el Plan Nacional “Vacúnate RD”, comenzó el proceso de vacunación masiva contra el covid-19, siendo esta una de las medidas

más importantes para la normalización de las actividades y por ende la recuperación económica.

Luego de casi 2 años, mediante una disposición reciente el Presidente Luis Abinader hizo de conocimiento público que no se pedirá extensión del Estado de Emergencia y que la República Dominicana oficialmente está libre de Toque de Queda. Junto a esta noticia se comunicaron también una serie de leyes que buscan resguardar a la sociedad de un posible rebrote del virus.

El Gobierno ha centrado sus fuerzas en crear estrategias en aras de mejorar la situación económica, el sector salud y el sector de la educación. Actualmente miles de niños, adolescentes y jóvenes dominicanos están de vuelta a sus Centros Educativos cumpliendo con los protocolos sanitarios implementados por el Ministerio de Salud. Así mismo, paulatinamente mediante las disposiciones presidenciales se han reactivado las labores en diversos sectores, destacando el Turismo.

#### **4.1.2 Perspectiva Económica**

En el reciente Informe de la Economía Dominicana (enero-junio 2021), emitido por el Banco Central de la República Dominicana se registró una expansión del Producto Interno Bruto (PIB) del 13.3% para ese período. Tomando en cuenta la comparación de este período en el 2021 con el mismo del año 2019 se informa que la actividad económica es de 3.7% en términos reales. Para esa conclusión mencionada se tomó en cuenta el año 2019 en lugar del 2020 pues la pandemia producida por el COVID-19 dejó grandes estragos económicos de los que aún la economía se está recuperando.



Producto interno bruto (PIB) real  
enero-junio 2020-2021\*  
Tasas de crecimiento (%)

Actividad	2020	2021
<b>Agropecuario</b>	<b>4.7</b>	<b>2.2</b>
<b>Explotación de minas y canteras</b>	<b>-15.7</b>	<b>11.4</b>
<b>Manufactura local</b>	<b>-5.0</b>	<b>14.5</b>
<b>Manufactura zonas francas</b>	<b>-9.1</b>	<b>31.6</b>
<b>Construcción</b>	<b>-19.6</b>	<b>41.0</b>
<b>Servicios</b>	<b>-6.9</b>	<b>6.8</b>
Energía y agua	1.6	3.9
Comercio	-4.3	10.3
Hoteles, bares y restaurantes	-42.7	8.9
Transporte y almacenamiento	-10.6	13.7
Comunicaciones	2.0	3.5
Servicios financieros	9.4	-0.8
Actividades inmobiliarias y de alquiler	4.8	2.2
Administración pública	2.5	-5.7
Enseñanza	-3.4	-3.9
Salud	12.5	-0.9
Otras actividades de servicios	-11.7	1.7
<b>Valor agregado</b>	<b>-7.8</b>	<b>12.4</b>
<b>Impuestos a la producción netos de subsidios</b>	<b>-17.0</b>	<b>25.8</b>
<b>Producto interno bruto</b>	<b>-8.5</b>	<b>13.3</b>

\*Cifras preliminares

Ilustración 7. Tasa de crecimiento del PIB 2020 y 2021. Extraído del Banco Central de República Dominicana.

En esta Tabla se muestra el crecimiento del PIB en el 2021 respecto al mismo semestre del año 2020. Sin dudas estas estadísticas indican que los planes de reactivación que se han implementado como parte de la recuperación y estabilización económica post-pandemia están dando buenos resultados.

En el informe se registra que las actividades económicas que destacaron en cuanto a expansión interanual son: Construcción (41.0%), manufactura de zonas francas (31.6%),

manufactura local (14.5%), transporte y almacenamiento (13.7%), explotación de minas y canteras (11.4%) y comercio (10.3%).

En cuanto a la inflación acumulada según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) durante los primeros 6 meses del 2021 estuvo situada en 4.01%. Y la inflación interanual mostró un efecto estadístico al compararla con los meses febrero-mayo 2020 debido a que las variaciones del IPC fueron negativas. Por lo que la variación anualizada del IPC en el mes de mayo llegó a un 10.48% y en el mes de junio bajó a 9.32% como lo había pronosticado el Banco Central.

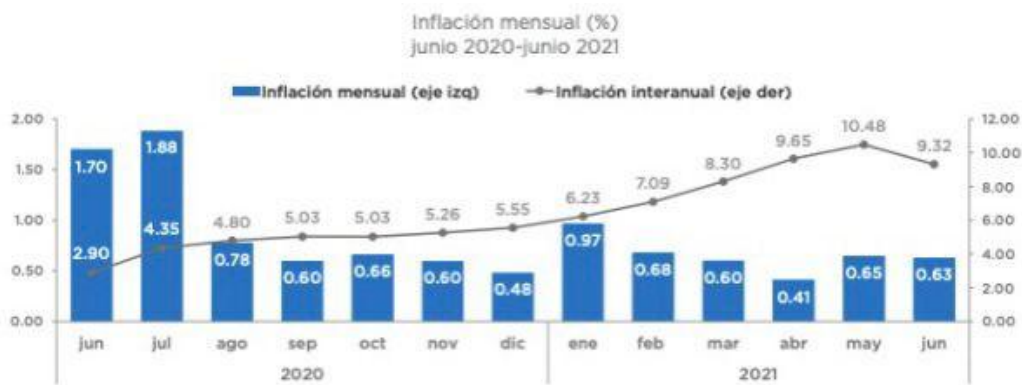


Ilustración 8. Inflación mensual junio 2020-junio 2021. Extraído del Banco Central de República Dominicana.

Así mismo se indica que los grupos de mayor aporte a la inflación acumulada fueron: transporte (9.63%), alimentos y bebidas no alcohólicas (3.58%) y hoteles y restaurantes (4.27%). Otros grupos que también incidieron fueron: bienes y servicios diversos (3.21%), vivienda (2.47%), bebidas alcohólicas y tabaco (6.59%) y muebles y artículos para el hogar (2.91%).

Inflación acumulada e incidencia (%)  
enero-junio 2021

Grupo de bienes y servicios	Ponderación	Índice		Variación acumulada	Incidencia*	
	(%)	dic 2020	jun 2021	(%)	(p.p)	%
<b>IPC general</b>	<b>100.00</b>	<b>104.39</b>	<b>108.59</b>	<b>4.01</b>	<b>4.01</b>	<b>100.00</b>
Alimentos y bebidas no alcohólicas	23.84	106.77	110.59	3.58	0.87	21.71
Bebidas alcohólicas y tabaco	2.36	103.65	110.48	6.59	0.15	3.84
Prendas de vestir y calzado	4.19	98.95	99.61	0.67	0.03	0.66
Vivienda	12.98	104.02	106.58	2.47	0.32	7.95
Muebles y artículos para el hogar	5.17	102.96	105.95	2.91	0.15	3.70
Salud	4.74	104.77	107.71	2.81	0.13	3.33
Transporte	16.65	106.92	117.22	9.63	1.64	40.90
Comunicaciones	5.06	100.61	99.53	-1.08	-0.05	-1.31
Recreación y cultura	3.03	102.71	104.49	1.73	0.05	1.29
Educación	3.06	98.03	99.01	0.99	0.03	0.71
Restaurantes y hoteles	8.62	103.21	107.63	4.27	0.36	9.07
Bienes y servicios diversos	10.31	103.46	106.78	3.21	0.33	8.16

\*Representa el aporte en puntos porcentuales de cada grupo en la variación del IPC.

Ilustración 9. Inflación acumulada e incidencia enero-junio 2021. Extraído del Banco Central de República Dominicana.

Para Refripartes un factor determinante para el desarrollo de la empresa son las importaciones. Respecto a estas, aumentaron en un 36.8% , destacándose el crecimiento de 73.8%. en la factura petrolera. Las importaciones de materias primas también aumentaron, resaltando las de bienes para la agricultura (47.0%) e industria textil (37.2%). Así mismo las importaciones de bienes de consumo incrementaron significativamente, las de productos medicinales y farmacéuticos (107.8%), bienes de consumos duraderos (44.6%) y alimentos elaborados o semielaborados (30.4%). Refripartes se ve reflejada en los bienes de consumo duradero donde se agrupan automóviles, electrodomésticos y otros.

Importaciones totales de bienes, por uso o destino económico  
enero-junio 2020-2021\*  
En millones de US\$

Concepto	2020	2021	Variación	
			Absoluta	Relativa %
<b>Importaciones totales</b>	<b>8,127.3</b>	<b>11,119.9</b>	<b>2,992.6</b>	<b>36.8</b>
<b>I. Nacionales</b>	<b>6,450.0</b>	<b>8,918.5</b>	<b>2,468.5</b>	<b>38.3</b>
<b>Bienes de consumo</b>	<b>3,461.2</b>	<b>4,878.1</b>	<b>1,416.9</b>	<b>40.9</b>
Duraderos (automov., electrods. y otros)	566.2	818.8	252.6	44.6
Alimentos elaborados o semielaborados	517.8	675.2	157.4	30.4
Medicinales y farmacéuticos	267.9	556.6	288.7	107.8
Blancos derivados de petróleo (combustibles)	895.3	1,463.2	567.9	63.4
Otros bienes de consumo	1,214.0	1,364.3	150.3	12.4
<b>Materias primas</b>	<b>1,872.4</b>	<b>2,823.9</b>	<b>951.5</b>	<b>50.8</b>
Para la agricultura	65.5	96.3	30.8	47.0
Para la industria alimenticia (sin elaborar)	279.1	332.7	53.6	19.2
Para la industria textil	37.1	50.9	13.8	37.2
Para la industria de bebidas	53.9	65.1	11.2	20.8
Petróleo crudo y reconstituido (combustible)	107.4	279.2	171.8	160.0
Otras materias primas y/o insumos intermedios	1,329.4	1,999.7	670.3	50.4
<b>Bienes de capital</b>	<b>1,116.4</b>	<b>1,216.5</b>	<b>100.1</b>	<b>9.0</b>
Para la agricultura	21.6	26.0	4.4	20.4
Para la construcción	49.9	64.1	14.2	28.5
Otros bienes de capital	1,044.9	1,126.4	81.5	7.8
<b>ii. Zonas francas</b>	<b>1,677.3</b>	<b>2,201.4</b>	<b>524.1</b>	<b>31.2</b>
Materias primas	1,473.4	1,999.6	526.2	35.7
Comercializadoras	23.5	25.2	1.7	7.2
Bienes de capital	180.4	176.6	-3.8	-2.1
<b>Importaciones petroleras</b>	<b>1,002.7</b>	<b>1,742.4</b>	<b>739.7</b>	<b>73.8</b>
<b>Importaciones no petroleras<sup>1</sup></b>	<b>7,124.6</b>	<b>9,377.5</b>	<b>2,252.9</b>	<b>31.6</b>

\*Cifras preliminares.

<sup>1</sup> Corresponde a las importaciones de mercancías generales excluyendo petróleo y derivados.

Ilustración 10. Importaciones totales de bienes por uso o destino económico (enero-junio 2021). Extraído del Banco Central de República Dominicana.

También con la reactivación del flujo turístico en el país, se percibió un aumento de US\$492.0 millones un 29.7% en los ingresos por turismo durante el período.

#### 4.1.3 Perspectiva Sociodemográfica

Los datos sociodemográficos son de vital importancia para una empresa de bienes y servicios como Refripartes. Conociendo esta información la empresa puede determinar cómo evoluciona el desarrollo de la sociedad dominicana y crear estrategias que se ajusten a las

necesidades que van surgiendo, así como aprovechar las oportunidades empresariales que se presenten. República Dominicana tiene una superficie de 48,046 km<sup>2</sup> y una densidad de población de 217 km<sup>2</sup>.

El último censo que se llevó a cabo en la República Dominicana fue en el año 2010. Sin embargo según un artículo publicado en julio del año 2021 en la página web de la Oficina Nacional de Estadística (ONE) se estima que el país cuenta con aproximadamente 10,535,535 habitantes, de estos 5,259,642 (49.9%) son hombres y 5,275,893 (50.07%) son mujeres. También detalla que entre el año 2000 y el 2019 la población dominicana ascendió en un promedio de 1.17% anual.

Además en el informe se expresa que la población dominicana es considerada joven, ya que más de la mitad de la población actual un 60.63% corresponde a personas con edades entre 0-34 años. En cuanto a la esperanza de vida esta es de 74.47 años para los dos sexos, y diferencial por sexo de 77.15 años en las mujeres y 71.81 años para los hombres.

Respecto a la fuerza laboral, antes de la pandemia en el período octubre-diciembre 2019 se alcanzó un máximo histórico de 4,716,189 trabajadores. Y debido a las restricciones por la pandemia COVID-19 se registró una fuerte pérdida de empleos en el país, con una caída de 469,494 en el periodo abril-junio del 2020, para un total de ocupados de 4,246,695. Según la Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT) para el período enero-marzo 2021 la población ocupada ascendió a 4,413,383 siendo este indicador una mejoría notable.



Ilustración 11. Variación absoluta de ocupados. Extraído del Banco Central de República Dominicana.

En los resultados de la Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares (ENGIH) del año 2018 que fue publicada por el Banco Central Dominicano a principios del 2020, los resultados indican que el ingreso promedio por familia es de RD\$ 38,436 mensualmente y los gastos rondan los RD\$ 28,636, mostrando de esta forma un saldo positivo. Entre los gastos figuran en primer lugar los alimentos y bebidas no alcohólicas (21.1%) y el transporte (14.8%). Y en el caso de bienes y servicios diversos (9.8%) y muebles y artículos del hogar (4.8%).

#### 4.1.4 Perspectiva Tecnológica

En un mundo globalizado como el que estamos viviendo, las tecnologías desempeñan un papel fundamental para todo tipo de empresas. Refripartes cuenta con equipos de alta tecnología y se mantiene en constante innovación para poder satisfacer el mercado y ajustarse

a sus gustos. También cabe destacar que muchas de las actividades fundamentales de la empresa necesitan de la tecnología para su realización.

En el año 2018 se llevó a cabo en el país la Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples (ENHOGAR) , en el que se incluyó el renglón de Acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación. Los resultados de dicha encuesta fueron presentados a principios del año 2020 por la Organización Nacional de Estadísticas (ONE). Los resultados mostraron que el 39.8% de la población utilizó computadoras en los 3 meses previos a la encuesta. El 74.8% expresó haber usado internet y el 89.8% tuvo acceso a un teléfono celular.

Recientemente el Instituto Dominicano de Telecomunicaciones (INDOTEL) informó que la compañía de telecomunicaciones Altice obtuvo la licitación pública para implementar la tecnología 5G en el país, lo que supone un gran avance en el ámbito tecnológico del territorio.

#### **4.1.5 Perspectiva Ambiental**

La República Dominicana se caracteriza por tener un clima tropical cálido por su ubicación geográfica. Definitivamente esta condición favorece el desempeño del mercado de la Refrigeración y Aires acondicionados. Las épocas del año y el clima influyen directamente en las ventas de Refripartes. Durante los meses de verano las ventas se alzan y en invierno disminuyen, lógicamente por los tipos de productos que se ofertan.

El Cambio Climático es un grave problema al que a nivel global nos estamos enfrentando. El Mercado de la Refrigeración y Aires Acondicionados no está exento de esto pues al igual que el resto de electrodomésticos, los aires acondicionados tienen un impacto medioambiental.

Estos equipos consumen altos niveles de energía eléctrica por lo que se les atribuye un porcentaje alto de la emisión de Gases de efecto invernadero (GEI). Además los equipos de aires acondicionados usan refrigerantes que influyen al aceleramiento del calentamiento global.

Debido a esto en la República Dominicana se están implementando y llevando a cabo una serie de medidas y acciones en aras de reducir el impacto ambiental del sector. Recientemente se comenzó a desarrollar en la Estrategia Nacional de Refrigeración y Acondicionamiento de Aires, liderado por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, el Ministerio de Energía y Minas, y el Consejo Nacional de Cambio para el Clima y Mecanismo de Desarrollo Limpio en conjunto con el apoyo de Unidos por la Eficiencia del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Entre las medidas sugeridas que se están implementando se destacan: introducción de equipos con un mínimo de eficiencia, etiquetado de equipos en cuanto a gasto energético y mejores prácticas de control de datos del mercado. Todas estas acciones van dirigidas a disminuir el efecto adverso que tiene el sector respecto al medioambiente. Refripartes se mantiene al día con el cumplimiento de estas normativas (como parte de) fomentando así su Responsabilidad Social Empresarial.

#### **4.1.6 Perspectiva Legal**

Como en todos los países en la República Dominicana hay una serie de instituciones que se encargan de controlar y regular a las empresas y actividades comerciales. Para formalizar una empresa en el país, en primer lugar se debe efectuar el Registro del Nombre Comercial, este proceso se realiza en la Oficina Nacional de la Propiedad Intelectual (ONAPI). Luego en la



Cámara de Comercio y Producción se procede con el Registro Mercantil, este documento recoge toda la información relacionada con la empresa en cuanto a fecha de fundación, capital suscrito y pagado, socios y actividad comercial, etc.

Posteriormente en la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) y según lo estipulado por la Ley No. 11-92 del Código Tributario se efectúa el Registro Nacional del Contribuyente (RNC), y a partir de ese momento la empresa comienza la presentación y pago periódico de obligaciones tributarias.

Refripartes también se rige por la Dirección General de Aduanas (DGA), esta institución es una dependencia del Ministerio de Hacienda y se encarga de regular todo lo referente a la entrada y salida de mercancías del país, así como del cobro de aranceles e impuestos aduanales según el tipo de actividad comercial y productos.

En este mismo renglón hay que tomar en cuenta el pago de Impuestos sobre Transferencias de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS) que según la DGII expresa en su página oficial: es el impuesto general al consumo tipo valor agregado por la transferencia e importación de bienes industrializados o prestación de servicios.

El Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales también juega un papel fundamental ya que dicta varias pautas que se deben cumplir en el sector de Refrigeración y Aires Acondicionados al que pertenece la empresa, para disminuir el impacto medioambiental y alcanzar la sostenibilidad en la medida de lo posible.

## **4.2 Análisis del Entorno Competitivo**

### **4.2.1 Descripción de la Industria a la que pertenece la empresa**

Refripartes tiene en la actualidad 49 años en el sector. El mercado de la Refrigeración y Aires Acondicionados en la República Dominicana es bastante amplio y existen por ende muchas empresas que se dedican a ofrecer este servicio y productos, lo que lo convierte en un mercado altamente competitivo. Este sector ha tomado gran auge desde hace algunos años, porque ya los consumidores no consideran estos equipos como un lujo sino como un electrodoméstico básico y tomando en cuenta las características climatológicas existentes en el país.

El Mercado de la Refrigeración y Aires Acondicionados se mantiene en constante innovación y cambios pues con el desarrollo tecnológico se van mejorando las funciones de estos equipos para alcanzar mayor eficiencia y sostenibilidad en su vida útil.

### **4.2.2 Análisis de los Competidores**

Refripartes considera como sus mayores competidores en el mercado de Refrigeración y Aires Acondicionados a 4 empresas, estas son:

**-Refricentro Rubiera SRL** : Es una empresa con aproximadamente 20 años en el sector. Actualmente cuenta con 4 sucursales en el país, 2 de estas ubicadas en el Distrito Nacional, 1 en Santiago de los Caballeros y otra en Bávaro. Su oficina principal está situada en la Avenida 27 de Febrero #438 esquina Núñez de Cáceres. Refricentro Rubiera distribuye las marcas de aires acondicionados Lennox, Daikin, LG y su marca propia ComfortMaster.

**-Conformatic SRL :** Cuenta con 4 sucursales en el país, estando la principal ubicada en la Avenida 27 de Febrero #543 Manganagua en el Distrito Nacional. Tiene otra tienda en Santo Domingo situada en la avenida San Martín, además una en Santiago de los Caballeros y otra en Punta Cana. Conformatic se enfoca en las marcas Lennox, Gree y Airmax ya que es la marca privada de la empresa.

**-Unirefri SRL:** Tiene un total de 6 sucursales. En el Distrito Nacional se sitúan 3 de ellas, la principal con dirección Avenida 27 de Febrero #307 Ensanche Evaristo Morales. Las otras 3 tiendas se encuentran en Santiago, Punta Cana e Higüey. Las marcas que distribuye Unirefri son Lennox y Comfortime que es su marca privada.

**-Pochy Ieromazzo S.A:** Esta empresa cuenta con varios años en el mercado de la refrigeración en la República Dominicana. Actualmente tiene 5 sucursales en el país, 4 se encuentran en el Distrito Nacional, la principal queda en Avenida San Martín #196 Ensanche la Fe. Y la otra sucursal está en Santiago de los Caballeros. Esta empresa distribuye las marcas Carrier y Zyac, no posee marca exclusiva.

#### **4.2.3 Alcance de la Competencia y grado de interacción de la misma**

Como se ha mencionado con anterioridad, el mercado de la Refrigeración y Aires Acondicionados en la República Dominicana es altamente competitivo y cuenta con muchas empresas dedicadas al sector. Refripartes tomando en consideración diversos factores define como 4 sus competidores directos más fuertes a Refricentro Rubiera, Conformatic, Unirefri y Pochy Ieromazzo, estas empresas son canales específicos de refrigeración y Aires Acondicionados.

Las 5 empresas (incluyendo a Refripartes) tienen un fuerte posicionamiento en el mercado con una alta competitividad en cuanto a servicios y productos, pues los precios se mantienen similares.

De estas empresas, 3 poseen sus marcas propias, en el caso de Refricentro Rubiera es Comfortmaster, Conformatic tiene a Airmax , la compañía Unirefri tiene su marca Confortime y Refripartes a TGM. En el caso de la empresa Pochy Ieromazzo no posee marca propia.

Respecto a la calidad de los equipos se podría decir que es bastante igual para todas, debido a que algunos coinciden en proveedores. En el caso de Refricentro Rubiera, Unirefri y Conformatic coinciden como distribuidores de la marca Lennox. Refripartes y Refricentro Rubiera también ambos en la venta de equipos de la marca Daikin.

Los precios en el mercado de la refrigeración y aires acondicionados varían en dependencia de muchos factores. Hay que tomar en cuenta la eficiencia del equipo, modelo, tecnología, etc, origen de fabricación, y certificaciones de los equipos. Pero un aspecto fundamental es la marca del producto ya que es en este punto donde pueden fluctuar los precios de una empresa de refrigeración respecto a otra, en dependencia si son marcas propias, exclusivas o varias empresas a nivel nacional la distribuyen.

<b>Empresa</b>	<b>Marca</b>	<b>Modelo</b>	<b>Capacidad de equipo</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Precio</b>
<b>Refricentro Rubiera</b>	ComfortMaster	AC Inverter	12 mil BTU	20	RD\$ 34,000.00
<b>Refripartes</b>	TGM	AC Inverter	12 mil BTU	<b>21</b>	RD\$ 34,000.00
<b>Unirefri</b>	Confortime	AC Inverter	12 mil BTU	20	RD\$ 34,000.00
<b>Conformatic</b>	AirMax	AC Inverter	12 mil BTU	20	RD\$ 34,000.00

Ilustración 12. Tabla comparativa de precios de equipos según marcas exclusivas.  
Elaboración propia. \*Información propiciada por la empresa\*.

En esta tabla se aprecia una comparación de precios de equipos semejantes basados en las diferentes marcas exclusivas de estas empresas. Los precios son iguales para estos equipos con características similares, sin embargo la diferencia radica en que el producto TGM de Refripartes ofrece un valor mayor de eficiencia respecto a la competencia por el mismo precio.

Por otro lado, en el caso de las marcas como Daikin, Lennox, Carrier, etc que son distribuidas actualmente por varias de estas empresas los precios son estables y equitativos para todo el mercado involucrado. Esto se debe a que las empresas deben regirse por las directrices de precios sugeridas por el fabricante de la marca.

#### **4.2.4 Posición y Movimientos estratégicos de la competencia**

En todas las empresas se trazan metas que para ser alcanzadas conlleva poner en práctica estrategias de diferentes índoles. En el caso del Sector de la refrigeración y Aires Acondicionados las empresas implementan estrategias bastante similares por el tipo de productos y servicios.

Los precios de los productos no son un indicador competitivo fuerte en el Mercado de la refrigeración, pues como se mencionó previamente los precios se mantienen bastante parejos en cuanto a equipos con capacidades y eficiencia similares, aunque pueden fluctuar en diferentes situaciones.

En cuanto a estrategias de Publicidad y Mercadeo, actualmente estas empresas tienen presencia en las Redes Sociales como Facebook e Instagram. Estas plataformas las usan como medios para realizar campañas publicitarias, así como informar acerca de ofertas y novedades del sector. En este aspecto se ve una equidad en el mercado, aunque cabe destacar que Unirefri es la que mantiene mejor posicionamiento en la red social Instagram contando con 36.7 mil seguidores, seguido por Conformatic que en su página de Airmax tiene 34.1 mil seguidores y luego Refricentro Rubiera con 13.6 mil seguidores. (Anexo 1 y 1.1)

También poseen Páginas Webs mediante las que el usuario puede acceder a los productos y realizar compras y cotizaciones. Así mismo en el caso de Conformatic al igual que Refripartes también recurre a la publicidad en Vallas y Promoción radial. (Anexo 2)

En sentido general estas empresas cuentan con estrategias mercadológicas similares como rifas, bonos de descuentos en fechas señaladas y financiamiento mediante instituciones bancarias. En el aspecto de Servicios, Refricentro Rubiera es la única de estas 4 empresas que ofrece el Servicio propio de Instalación.

#### **4.2.5 Grupo estratégico en que se desarrolla**

El grupo estratégico con el que más se relaciona Refripartes en cuanto a servicios y productos es el presentado a continuación. Esta matriz se realizó en base a dos aspectos fundamentales en estas empresas. En primer lugar la cantidad de servicios que ofrecen y la cobertura geográfica que posee a nivel Nacional en dependencia de la cantidad de sucursales que tienen.

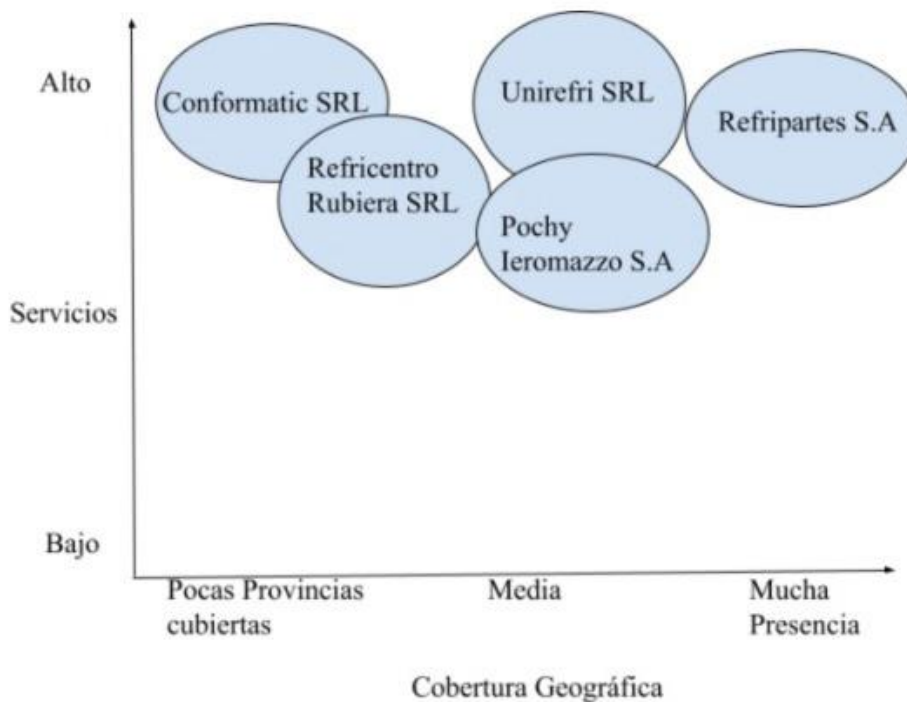


Ilustración 13. Matriz de Grupo Estratégico. Elaboración Propia.

Se puede observar que en sentido general las 5 empresas están en igualdad de condiciones respecto a sus servicios. Sin embargo en cuanto a cobertura geográfica hay más diferencias, esto se debe a que algunas tienen 4, 5 y 6 sucursales a lo largo del país y Refripartes posee 16 tiendas.

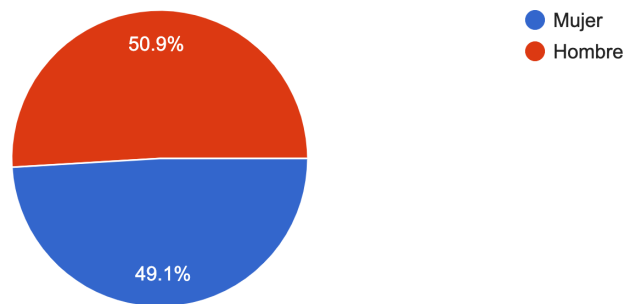
#### 4.2.6 Posicionamiento Competitivo

A continuación se presenta una breve encuesta que fue llevada a cabo con el objetivo de conocer la percepción que tienen los consumidores acerca de Refripartes en el mercado frente a sus competidores. Esta encuesta se realizó en la ciudad de Santo Domingo y fue enviada por correo electrónico y aplicaciones de mensajería instantánea a 53 personas que cumplen

con el perfil de clientes de la empresa, padres y madres de familia, adultos jóvenes, ingenieros, arquitectos, etc.

### Género

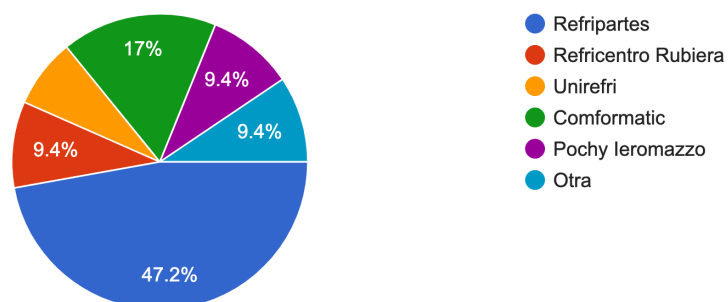
53 respuestas



El 50.9% de los encuestados eran hombres y el 49.1% mujeres.

Cuando necesita adquirir un equipo de Refrigeración o Aire Acondicionado su primera opción es :

53 respuestas

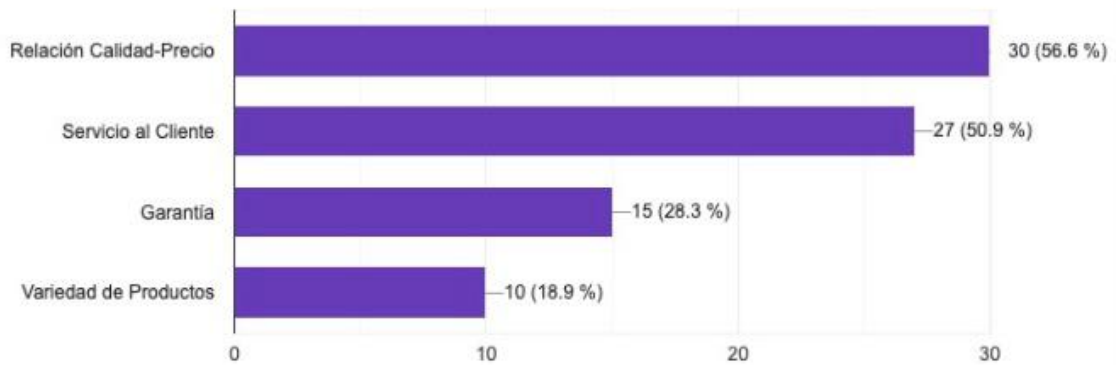


El 47.2% escogieron como su primera opción a Refripartes, seguido por Comformatic con un 17%.



### ¿Qué aspectos toma en cuenta para su elección anterior?

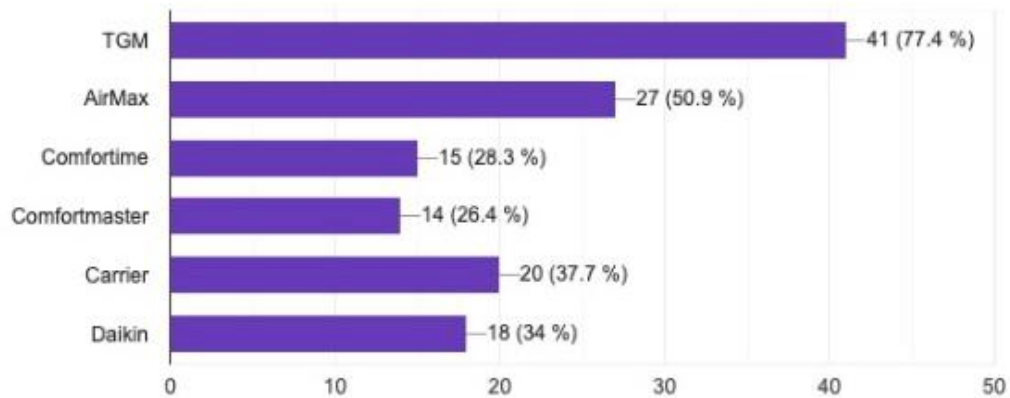
53 respuestas



Para escoger la empresa de Refrigeración Aires acondicionados el 56.6% de los encuestados se basa en la relación calidad-precio y el 50.9% en el servicio al cliente.

### De las siguientes marcas, ¿cuáles conoce?

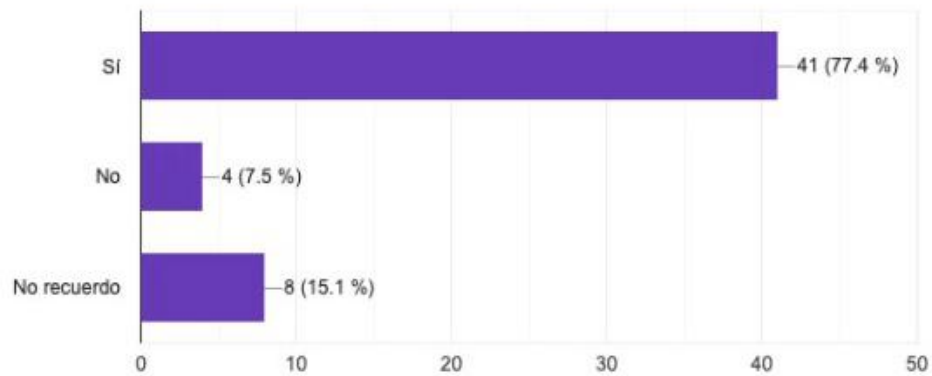
53 respuestas



El 77.4% de los encuestados reconocían en primer lugar la Marca TGM , seguido por Airmax con un 50.9%

¿En su hogar o lugar de trabajo hay equipos de algunas de las marcas anteriormente seleccionadas?

53 respuestas



El 77.4% de los encuestados expresa tener en sus hogares o centros de trabajo algunos equipos de esas marcas.

Los resultados de la encuesta arrojan que Refripartes mantiene un buen posicionamiento en el mercado. La mayoría de los encuestados señalaron a la empresa como su primera opción al momento de adquirir productos de refrigeración o aires acondicionados. Y también su marca TGM fue la más reconocida frente a la competencia. También cabe destacar que Conformatic ocupó el segundo puesto en la pregunta referente a cuál es la primera opción a la hora de comprar un equipo de refrigeración o aire acondicionado.

#### 4.2.7 Tamaño del Mercado y Datos del Mercado

El mercado de la Refrigeración en la República Dominicana es muy amplio. Cuenta con diversos competidores y empresas que directa o indirectamente manejan este tipo de servicios y productos. El mercado de la Refrigeración depende en gran medida del buen desarrollo del sector de la construcción y el sector turístico del país ya que estos se posicionan como unos de sus mayores clientes. Según las cifras ofrecidas por el Banco Central Dominicano en el

primer semestre del año 2021 el sector de la Construcción tuvo un crecimiento en un 42.2% y el comercio del 10.7%.

En el sector Turístico para el mes de junio del 2021 el país había recibido aproximadamente a 462,536 turistas lo que denota una mejora notable post pandemia. Estos indicadores son sumamente favorables, pues el crecimiento de esos sectores es proporcional al desenvolvimiento del mercado de la Refrigeración en el país.

Según el Ranking correspondiente al año 2020 realizado por el AIRA, Refripartes ocupó el primer lugar de las empresas importadoras de Aires Acondicionados en la República Dominicana, seguido por Conformatic SRL.

#### **Ranking de Importaciones de Aires Acondicionados 2020**

Número	Empresa
1	Refripartes S.A
2	Comfortmatic SRL
3	Plaza Lama S.A
4	Refricentro Rubiera SRL
5	Unirefri SRL
6	Radiocentro SAS
7	Pochy Ieromazzo S.A
8	Distribuidora Corripio SAS
9	Cecomsa SRL
10	Colchonería y Mueblería Nacional S.A

Ilustración 14. Ranking de Importaciones de Aires Acondicionados. Elaboración Propia.  
Información Propiciada por la empresa.

#### **4.2.8 Grado de diferenciación de productos**

Dentro del sector de la Refrigeración y Aires Acondicionados los productos se mantienen dentro de estándares de calidad bastante parejos, es por esto que aunque Refripartes tiene una amplia cartera de artículos y equipos, el grado de diferenciación de la empresa recae más en los servicios que en los productos ofertados.

Se puede resaltar que Refripartes cuenta con un buen posicionamiento en el mercado por sus 49 años formando parte de este. Cuenta con un servicio al cliente eficiente y personalizado con el que ha logrado fidelizar gran parte de sus consumidores, a través de sus 16 sucursales actuales.

De igual forma la empresa cuenta con un departamento de Ingeniería con personal capacitado para brindar servicio de asesoramiento en la planeación de grandes proyectos de construcción como Torres de apartamentos, Centros Comerciales, etc. Así mismo internamente existe un departamento de Garantía apto para solucionar cualquier problema técnico que se le pueda presentar a los clientes, sin necesidad de buscar un personal ajeno a la empresa.

#### **4.2.9 Análisis de Tendencias**

En un mundo globalizado como en el que estamos viviendo que está en constante cambio, las empresas deben mantenerse actualizadas en cuanto a las necesidades y problemáticas que

surgen en el mercado y en base a eso innovar en sus productos y servicios para satisfacer estas carencias.

**Tendencias Tecnológicas:** A medida que la tecnología avanza el mercado de la Refrigeración se beneficia con mejoras en sus equipos en cuanto a rendimiento, eficiencia y ahorro energético. Este aspecto es muy importante ya que la sociedad siempre demanda los equipos de última generación tecnológica. Un ejemplo de esto es que recientemente se empezaron a comercializar en el país los Aires Acondicionados con Wifi incluido y tuvieron gran aceptación por parte de los consumidores.

**Tendencia Eco-friendly:** En los últimos años se ha percibido una incorporación al mercado de empresas y nuevos productos con el objetivo de ofrecer servicios y productos de calidad pero menos dañinos para el medioambiente. Este aspecto es sumamente importante debido a la aceleración del cambio climático y es importante que todas las empresas aporten de alguna forma a la sostenibilidad. Refripartes actualmente se encuentra mejorando sus servicios y cumpliendo las normativas dictadas por el Ministerio de Medio Ambiente para disminuir el impacto medioambiental.

#### **4.2.10 Fuerzas Impulsoras y Factores Claves para el éxito en la Industria.**

Hay una serie de factores fundamentales que influyen en el éxito y el buen desenvolvimiento de las empresas dedicadas a la Industria de la Refrigeración. Entre las más importantes se encuentran:

**Servicio al cliente:** Este es un aspecto fundamental pues de él depende en gran medida la fidelización de los consumidores hacia la empresa. Además, en un sector tan competitivo

como este, brindar buen servicio al cliente es un elemento diferenciador importante y muy beneficioso.

**Variedad de artículos y Stock de mercancía:** Tener una cartera amplia de equipos y un stock de mercancía preparado para cualquier eventualidad le permite a las empresas de refrigeración y aires acondicionados tener la certeza de que podrá cumplir en todo momento las demandas de los clientes.

**Variedad de Proveedores:** Es fundamental también que estas empresas tengan más de un proveedor por tipo de producto, de esta forma podrá comparar precios, tiempo de entrega y calidad para determinar cual es más conveniente. Además en caso de que el proveedor principal no pueda satisfacer la demanda en un momento determinado, la empresa tendrá otro a quien recurrir. Y contar con varios proveedores le permite ampliar la cantidad de marcas dentro de su oferta.

**Personal Técnico Cualificado:** Es imprescindible que en este tipo de empresas se cuente con un personal capacitado en diferentes áreas técnicas. De esta forma la empresa podrá ofrecer un asesoramiento y servicio idóneo a sus clientes en aras de cumplir con sus expectativas.

**Tecnología Actualizada:** Mantenerse al día en cuanto a tecnología es vital para las empresas de Refrigeración y Aires Acondicionados por el tipo de equipos que comercializan. Tanto para las operaciones internas como externas en este tipo de industrias se requiere de tecnología. Es importante también mantener en oferta los productos más innovadores en cuanto a optimizaciones tecnológicas se refiere, ya que son altamente demandados por sus beneficios.

#### **4.2.11 Análisis de Porter para la Industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.**

El Análisis de Porter es una herramienta que le permite conocer a las empresas el alcance frente al mercado en el que se desenvuelve. Para esto se analizan 5 factores: Poder de negociación de compradores y clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.

A continuación se presenta el Análisis de Porter para la industria a la que pertenece la empresa Refripartes S.A.

**Poder de negociación de clientes o compradores:** Los clientes de esta Industria tienen un alto poder de negociación. Esto se debe a que los mayores compradores de estas empresas son ingenieros, arquitectos, técnicos y personal del sector turístico y por ende son conocedores de la alta competitividad presente en el Mercado. Para nivelar un poco esta situación las empresas deben dar atención personalizada a los clientes de estos sectores fundamentales y evaluar sus condiciones para efectuar las compras.

**Poder de negociación de los proveedores:** Al igual que los clientes, los proveedores poseen una alta capacidad de negociación. La forma más segura para que las empresas de esta industria puedan contrarrestar estas situaciones sin sufrir pérdidas monetarias es negociando la adquisición de grandes volúmenes de mercancía, como una forma de suavizar la postura de los proveedores.

**Amenaza de nuevos competidores:** La posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores es alta, pues como se ha expresado anteriormente el sector es muy competitivo. También hay que resaltar que en esta industria los clientes toman en cuenta el posicionamiento y tiempo en el mercado pues les transmite confianza y seguridad. Además de que las empresas del sector tratan de mantener estrechas relaciones con sus clientes para fidelizarlos.

**Amenaza de productos sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos actualmente es baja. Esto se debe a que el resto de productos de climatización no cuentan con los estándares de calidad demandados para satisfacer las necesidades de los clientes que recurren a comprar en esta industria, por lo que no podrían posicionarse superior frente a los aires acondicionados.

**Rivalidad entre competidores:** La rivalidad entre competidores que existe en el mercado es alta, propia del amplio tamaño de la industria, que como se mencionó anteriormente cuenta con muchos participantes. Pero a la vez no es un factor tan determinante en cuanto a las ventas o posicionamiento de la empresa debido a que la demanda de los consumidores es muy elevada.

## **4.3 Amenazas y Oportunidades**

### **4.3.1 Análisis de Amenazas y Oportunidades**

Refripartes al igual que todas las empresas cuenta con una serie de amenazas y oportunidades que debe tomar en cuenta para crear las estrategias oportunas.

#### **Amenazas**



-Alta competencia en el mercado: La industria cuenta con muchas empresas que se dedican a ofrecer los mismos productos y servicios que Refripartes.

-Aumento del precio de materias primas: Si esto sucede la empresa tendría que pagar un monto más elevado por sus equipos.

-Retrasos en el proceso de llegada de mercancías. Debido a la pandemia el tiempo que tardan en llegar los contenedores de mercancía se han visto afectados y en ocasiones el proceso ha demorado más de lo habitual.

-Aumento de los precios de fletes marítimos.

### **Oportunidades**

-Expansión en el territorio nacional: Refripartes puede inaugurar una nueva sucursal en lugares estratégicos donde no tiene presencia.

-Capacitación del personal de ventas: Este es un aspecto sumamente importante para desarrollarse en la industria de la Refrigeración y Aires Acondicionados.

-Introducción de nuevas marcas. Refripartes considera como una gran oportunidad trabajar con nuevas marcas de refrigeración y aires acondicionados.

-Incursionar en una nueva línea de productos.

### **4.3.2 Matriz Evaluación Factores Externos**

<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Expansión en el territorio nacional	0.06	3	0.18
Capacitación del personal de Ventas	0.2	4	0.8
Introducción de nuevas Marcas	0.06	3	0.18
Incursionar en una nueva línea de	0.5	4	2

productos			
<b>Amenazas</b>			
Alta competencia en el mercado	0.03	2	0.06
Aumento del precio de materias primas	0.05	1	0.05
Aumento de los precios de los fletes marítimos	0.05	1	0.05
Retrasos en la llegada de mercancías	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.37</b>

Ilustración 15. Matriz de evaluación de factores externos. Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos en la realización de la Matriz de Factores Externos se puede determinar que Refripartes presenta buenas oportunidades en el mercado frente a las amenazas externas a las que se enfrenta en el sector. Entre sus oportunidades destacadas, la posibilidad de incursionar en una nueva línea de productos parece representar un buena forma de hacer frente a las adversidades que se muestran en sus amenazas, y también la capacitación a sus empleados de ventas.

#### 4.4 Matriz de Perfil Competitivo

La siguiente Matriz de Perfil Competitivo fue realizada a Refripartes junto a 2 de sus competidores más fuertes en el Mercado.

Factores Claves	Peso	Refripartes		Comfortmatic		Refricentro Rubiera	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Posicionamiento	0.3	4	1.2	3	0.9	3	0.9
Mercadeo y Publicidad	0.3	2	0.6	3	0.9	3	0.9
Tecnología	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Servicios	0.3	4	1.2	3	0.9	4	1.2
Proveedores	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.4</b>		<b>3.05</b>		<b>3.4</b>

Ilustración 16. Matriz de Perfil Competitivo. Elaboración Propia.

Los resultados muestran que las 3 empresas obtuvieron un puntaje positivo en base a los factores claves de la industria. La debilidad de Refripartes se centra en el Mercadeo y Publicidad por lo que debe enfocar sus fuerzas a crear nuevas estrategias publicitarias que le permitan llegar a su público de la forma correcta mediante los canales oportunos.

#### 4.5 Benchmarking

El Benchmarking es una herramienta cuyo objetivo es analizar y comparar las acciones y productos de una empresa y su competencia para poder determinar puntos débiles y posibilidades de mejoras internas.

En el caso del mercado de la Refrigeración y Aires Acondicionados como se mencionó anteriormente, dentro de este sector las empresas usan prácticamente las mismas estrategias debido al tipo de servicios y productos que ofrecen. Y la calidad y variedad de los equipos no son ventaja competitiva para ninguna de las empresas que se enfrentan en este mercado,

debido a que la mayoría tiene prácticamente la misma línea de productos aunque pueden ser de diferentes marcas y/o proveedores.

Un punto a resaltar es que algunas de estas empresas trabajan con diferentes marcas de equipos como lo son Daikin, LG, Samsung, etc. Esto es una buena estrategia de la competencia para ampliar su cartera de productos, sin embargo casi todas estas empresas colaboran en común con varias de esas marcas e incluso tienen algunas privadas.

En el ámbito de Mercadeo y Publicidad tanto Refripartes, Confortmatic, Comfortmaster, Pochy Ieromazzo y Unirefri tienen presencia digital en las redes sociales y en esas plataformas llevan a cabo sus diferentes campañas en las que colaboran con influencers, etc. Algunas de estas empresas optan por otro tipo de publicidad como anuncios en radio, vallas, etc.

## **Conclusiones**

Son muchos los factores que influyen en el desarrollo de las empresas, desde los aspectos políticos hasta los económicos. Actualmente en el país se están implementando una serie de medidas para la recuperación económica post-pandemia y gracias a esto, muchos sectores han presentado un crecimiento notable que ha incidido directamente en el mercado de la refrigeración.

Como se ha mencionado en varias ocasiones, el mercado de la Refrigeración y Aires Acondicionados es muy competitivo. Es por esto que la forma más inteligente de competir en esta industria es mediante el servicio y la atención al cliente. Refripartes debe enfocarse en

estos aspectos para seguir desarrollándose en el mercado y hacer de estos factores los elementos diferenciadores de su empresa.

## Capítulo V

### 5. Diagnóstico Estratégico

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

A continuación se presenta la Misión, Visión y Valores de Refripartes S.A

##### **Misión:**

Buscamos proporcionar a nuestros clientes un excelente suministro de productos y servicios especializados en todos los sistemas de aire acondicionado, refrigeración y ventilación.

- Alcanzar altos niveles de productividad
- Respetar y apoyar a la conservación del Medioambiente.
- Ser la primera marca en la mente del consumidor a nivel nacional e internacional.
- Contar con las últimas tecnologías del mercado de Refrigeración.

##### **Visión:**

Ser una empresa líder a nivel internacional, y trabajar con un equipo competente y calificado para el desarrollo de nuestros servicios y relaciones con la comunidad.

##### **Valores:**

-Honestidad: Es uno de los valores más importantes, por lo tanto es fundamental que todos los colaboradores y directivos de la empresa actúen dentro de la verdad y normas éticas en todas los escenarios que comprenden las actividades laborales.

-Integridad: Es el conjunto de valores que identifican a las personas y empresas como confiables ante la comunidad. La integridad agrupa valores como la honradez, lealtad y ética.

-Trabajo en equipo: Es imprescindible dentro de la empresa desarrollar este valor pues de él depende en gran parte el buen desempeño de la misma, debido a que Refripartes las actividades se llevan a cabo por departamentos y todos guardan relación entre sí. Además de que es indispensable para mantener un ambiente laboral ameno para todos.

Responsabilidad Social: Son las prácticas que la empresa dirige en beneficio de su entorno y la comunidad que la rodea. La empresa debe tomar como suyas las preocupaciones externas y ejecutar acciones para contrarrestarlas dentro de sus posibilidades.

### **5.1.2 Evaluación Misión, Visión y Valores.**

**Misión:** La Misión de Refripartes abarca aspectos fundamentales que describen los objetivos que persigue la empresa, sin embargo contiene algunos argumentos que se ajustan más a la visión empresarial. Por lo tanto se debe redireccionar un poco la idea principal sin perder la esencia del mensaje que se quiere transmitir con esa misión original.

**Visión:** La Visión de Refripartes es escueta y concisa, pero expresa correctamente como se visualiza la empresa. En la evaluación se determinó que algunas ideas no están en orden lógico, por lo que de igual forma, la visión debe ser corregida de forma que se abunde un poco más el punto de arranque.

**Valores:** Los valores que Refripartes presenta van acorde a los objetivos de la empresa tanto interna como externamente, por lo que no conlleva modificaciones.

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

Luego de lo anteriormente expuesto, a continuación se presentan las propuestas de Misión y Visión para Refripartes S.A. Ambas propuestas fueron elaboradas tomando como base las definiciones originales proporcionadas por la empresa. Para esta reestructuración se modificaron y argumentaron varios aspectos, siempre respetando la idea central expuesta.

#### **-Propuesta de Misión:**

Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante el suministro de productos y servicios especializados en todos los sistemas de aires acondicionados, refrigeración y ventilación, contando con las tecnologías más avanzadas del mercado. Proporcionar a los consumidores un trato personalizado y eficiente que permita construir un lazo cercano. Contribuir a la conservación del medioambiente con la implementación de una responsabilidad social empresarial acorde a nuestras funciones.

#### **-Propuesta de Visión:**

Ocupar el primer lugar en la mente de los consumidores dominicanos y alcanzar la expansión a nivel internacional. Contar con un equipo de trabajo idóneo y calificado para el desarrollo de nuestros servicios y relaciones con la comunidad.

## **5.2 Matriz FODA (CAME)**

### **5.2.1 FODA**

A continuación se muestra la Matriz FODA de Refripartes S.A. Esta matriz abarca los aspectos más importantes de la perspectiva interna y externa que rodean a la empresa, con el objetivo de crear las estrategias pertinentes para el buen desarrollo de la misma. A cada



aspecto se le otorgó una enumeración según su nivel de incidencia e importancia en la empresa.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>F1-</b> Tiempo en el Mercado.	<b>O1-</b> Incursionar en una nueva línea de productos.	<b>D1-</b> Fallas en la gestión de cobros.	<b>A1-</b> Aumento del precio de materias primas
<b>F2-</b> Empresa Líder a nivel Nacional.	<b>O2-</b> Expansión en el territorio nacional.	<b>D2-</b> Fluctuación del dólar.	<b>A2-</b> Aumento de los precios de los fletes marítimos
<b>F3-</b> Cuenta con 16 sucursales en el territorio nacional.	<b>O3-</b> Introducción de nuevas marcas.	<b>D3-</b> Rápido agotamiento del stock de mercancía.	<b>A3-</b> Retrasos en la llegada de mercancía.
<b>F4-</b> Posicionamiento en el Sector.	<b>O4-</b> Capacitación del personal de ventas.	<b>D4-</b> Las épocas del año influyen directamente en el comportamiento de las ventas.	<b>A4-</b> Alta Competencia en el Mercado.
<b>F5-</b> Marca Propia (TGM).			
<b>F6-</b> Amplia gama de productos.			

Ilustración 17. Matriz FODA. Elaboración Propia.

### 5.2.2 Matriz FODA (CAME)

La matriz CAME es una herramienta de gran utilidad, pues permite crear las estrategias pertinentes para la empresa a partir de los resultados obtenidos de la elaboración del FODA.

<b>Estrategias Defensivas (F+A)</b>	<b>Estrategias Ofensivas (F+O)</b>	<b>Estrategias de Supervivencia (A+D)</b>	<b>Estrategias de Reorientación (O+D)</b>
<p><b>(F6+A4):</b> Enfocar la publicidad a la variedad de productos que oferta la empresa de forma que los clientes reconozcan a Refripartes como un lugar en el que pueden adquirir todo lo que necesitan para solucionar sus necesidades.</p>	<p><b>(F3+O2):</b> Inaugurar una nueva sucursal para abarcar más zonas geográficas y captar nuevos clientes en el territorio nacional.</p>	<p><b>(D1+A3):</b> Reducir de 60 a 30 días el plazo de pago de compras a crédito que se ofrece a los clientes, mediante la filtración de cuentas.</p>	<p><b>(O4+D3):</b> Organizar cursos de capacitación al personal en invierno, fecha en que las ventas disminuyen.</p>
<p><b>(F4+A1):</b> Negociar con los proveedores el precio de la mercancía en base a volúmenes de compra, para que de esta forma los equipos no aumenten tanto de precio antes de ser adquiridos por los clientes.</p>	<p><b>(F4+O1):</b> Introducir una nueva línea de purificadores de aires, es una gran estrategia para el mercado en que se desenvuelve la empresa y va acorde a las necesidades actuales de los clientes</p>	<p><b>(D4+A4):</b> Reforzar las tácticas de mercadeo y publicidad en los meses comprendidos entre marzo-octubre pues es la época del año en que disminuyen las ventas.</p>	<p><b>(O3+D3):</b> Iniciar relaciones comerciales con la marca Goodman para distribuir sus equipos en las sucursales de la empresa. Un aumento en la cartera de marcas de Refripartes representará una oportunidad de contrarrestar el rápido</p>

			agotamiento del stock de mercancía.
	<b>(F2+O4):</b> Convertir el servicio al cliente en el elemento diferenciador de la empresa.	<b>(D4+A3):</b> Aumentar la capacidad y el abastecimiento del inventario de mercancía en las épocas de menores ventas para contrarrestar los retrasos de las fábricas en las fechas de alta demanda.	

Ilustración 18. Matriz FODA (CAME). Elaboración propia.

### Estrategias Defensivas

**(F6+A4)** Enfocar la publicidad a la variedad de productos que oferta la empresa de forma que los clientes reconozcan a Refripartes como un lugar en el que pueden adquirir todo lo que necesitan para solucionar sus necesidades: Con esto se busca ofrecer un servicio completo que sea capaz de fidelizar a los consumidores.

**(F4+A1)** Negociar con los suplidores el precio de la mercancía en base a volúmenes de compra, para que de esta forma los equipos no aumenten tanto de precio antes de ser adquiridos por los clientes: Esta estrategia busca equilibrar el aumento en los precios que se está experimentando a nivel mundial, mediante la negociación del precio al que la empresa

compra los equipos contra la cantidad de mercancía para que posteriormente los clientes no se vean tan afectados por la subida de los costos.

### **Estrategias Ofensivas:**

**(F3+O2)** Inaugurar una nueva sucursal para abarcar más zonas geográficas y captar nuevos clientes en el territorio nacional: Esta estrategia persigue que la empresa aumente su presencia en el mercado y mediante la expansión crecer su clientela y posicionamiento.

**(F4+O1):** Introducir una nueva línea de purificadores de aires, es una gran estrategia para el mercado en que se desenvuelve la empresa y va acorde a las necesidades actuales de los clientes: Desde que se desató la Pandemia por Covid-19 la sociedad se mantiene en constante búsqueda de medidas para reforzar la protección contra esta enfermedad, por lo que los Purificadores de Aire son cada vez más populares. Que Refripartes introduzca una nueva Línea de estos productos sería beneficioso para las ventas de la empresa y también un atractivo para nuevos consumidores.

**(F2+O4):** Convertir el servicio al cliente en el elemento diferenciador de la empresa: El grado de satisfacción de los clientes al recibir un servicio es un indicador bastante fiable acerca de su regreso a la empresa, por ende se debe trabajar siempre en brindar un servicio eficaz y que cumpla con las expectativas de los consumidores. Para esto el equipo que trabaja directamente con los clientes debe mantenerse en constante formación.

### **Estrategias de Supervivencia:**

**(D1+A3):** Reducir de 60 a 30 días el plazo de pago de compras a crédito que se ofrece a los clientes, mediante la filtración de cuentas: En Refripartes las Cuentas por Cobrar representan

actualmente una problemática que necesita inmediata solución y para esto se debe comenzar por la reducción del tiempo límite del pago de las compras a créditos de los clientes, con esto se espera que los consumidores se pongan al corriente con las deudas pendientes por el retraso del pago de los servicios.

**(D4+A4)** Reforzar las tácticas de mercadeo y publicidad en los meses comprendidos entre marzo-octubre pues es la época del año en que disminuyen las ventas: La razón de esta estrategia es detener dentro de lo posible la reducción de las ventas en los meses en los que la empresa se ve más afectada. Para lograrlo se deben impulsar acciones dentro del departamento de Mercadeo que promocionen y atraigan tráfico de clientes y por ende de compras a la empresa , ya sea de forma presencial u online.

**(D4+A3)** Aumentar la capacidad y el abastecimiento del inventario de mercancía en las épocas de menores ventas para contrarrestar los retrasos de las fábricas en las fechas de alta demanda: La empresa debe de mantener un inventario actualizado en base a las ventas que se esperan, incluso en las épocas donde las ventas se reducen deben contar con un buen abastecimiento de mercancía para que en el momento del aumento de las ventas puedan suplir las necesidades de los clientes.

### **Estrategias de Reorientación:**

**(O4+D3):** Organizar cursos de capacitación al personal en invierno, fecha en que las ventas disminuyen: La constante capacitación del personal es un factor clave y determinante en el éxito de una empresa, por esto una estrategia con grandes beneficios para Refripartes sería organizar en las épocas de menores ventas algunos cursos de capacitación a sus colaboradores para que sigan profundizando sus conocimientos en las áreas de interés.

**(O3+D3)** Iniciar relaciones comerciales con la marca Goodman para distribuir sus equipos en las sucursales de la empresa. Un aumento en la cartera de marcas de Refripartes representará una oportunidad de contrarrestar el rápido agotamiento del stock de mercancía: En un mercado tan competitivo a nivel Nacional como lo es la Refrigeración y Aires Acondicionados, introducir una nueva marca de productos podría traer grandes beneficios a Refripartes en cuanto a ventas y flujo de clientes. Esta estrategia podría convertirse en clave para la empresa.

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

Refripartes actualmente tiene buen posicionamiento en el mercado de la refrigeración y aires acondicionados en la República Dominicana. Con el paso de los años se ha mantenido firme ante sus objetivos y metas lo que le ha permitido expandirse y crecer continuamente. Luego de un análisis a los aspectos más importantes, se pudo determinar que la empresa debe mejorar en ciertas áreas para continuar con su buen desenvolvimiento.

Entre las propuestas fundamentales están:

#### **Propuesta 1**

##### **-Creación de un departamento exclusivo de Cuentas por Cobrar:**

Refripartes presenta muchas fallas en la gestión de cuentas por cobrar. Estas son manejadas por 2 personas dentro del departamento de contabilidad, pero también cumplen otras funciones por lo que no se dedican totalmente a los cobros.

#### **Propuesta 2**

### **-Reorientar las tácticas y contenido del Mercadeo Digital:**

La empresa presenta problemas para llegar a su público objetivo y para captar nuevos clientes dentro del sector.

## **5.4 Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de productos, forma de producción, modelo de negocios.**

### **5.4.1 Concepto**

#### **Propuesta 1: Creación de un Departamento de Cuentas por Cobrar.**

La gestión de cuentas por cobrar en Refripartes se maneja desde el departamento de Contabilidad de la empresa, por lo que en ocasiones los plazos de pago que se ofrecen a los clientes se vencen sin haber sido cobrados por fallas en la gestión, lo que representa para la empresa pérdidas monetarias.

### **5.4.2 Mercado Objetivo:**

El mercado de esta propuesta es únicamente la empresa, pues será quien reciba los beneficios de esta mejoría.

### **5.4.3 Forma de entrega:**

En primer lugar se debe acondicionar un espacio de trabajo donde los nuevos colaboradores puedan cumplir sus funciones. Y se les debe facilitar los medios pertinentes para eso, como son: computadoras con internet y el sistema de la empresa instalado, teléfono con extensión interna, flota, escritorio, etc.

#### **5.4.4 Oferta de producto:**

Se deben contratar al menos 2 colaboradores exclusivamente para el cumplimiento de esta función. Primero se deben someter a varios días de entrenamiento para que aprendan a manejar la base de datos de los clientes a crédito y se identifiquen con la forma de proceder de la empresa en esta tarea.

#### **5.4.5 Forma de producción:**

Los encargados de cuentas deberán repartirse equitativamente las sucursales de la empresa que presenten más atrasos en las cuentas por cobrar y procederán a realizar la gestión por orden de prioridad. Todos los movimientos de esta actividad serán registrados en un documento online compartido con el Gerente de Contabilidad. Mensualmente se realizará una reunión con los colaboradores del Departamento, el Gerente de Contabilidad y el Gerente General para comunicar los avances obtenidos.

#### **5.4.6 Modelo de Negocios:**

Se basa en que la empresa alcance un equilibrio entre los volúmenes de ventas a crédito y los cobros de las mismas, pues las ventas a crédito en la empresa representan aproximadamente 50% de las ventas totales, por lo que estos atrasos en los cobros pueden afectar significativamente el desempeño económico de Refripartes.



### 5.4.7 Prototipo:

El siguiente flujograma muestra los procesos que se deben llevar a cabo en la empresa para la creación del Departamento de Cuentas por Cobrar.

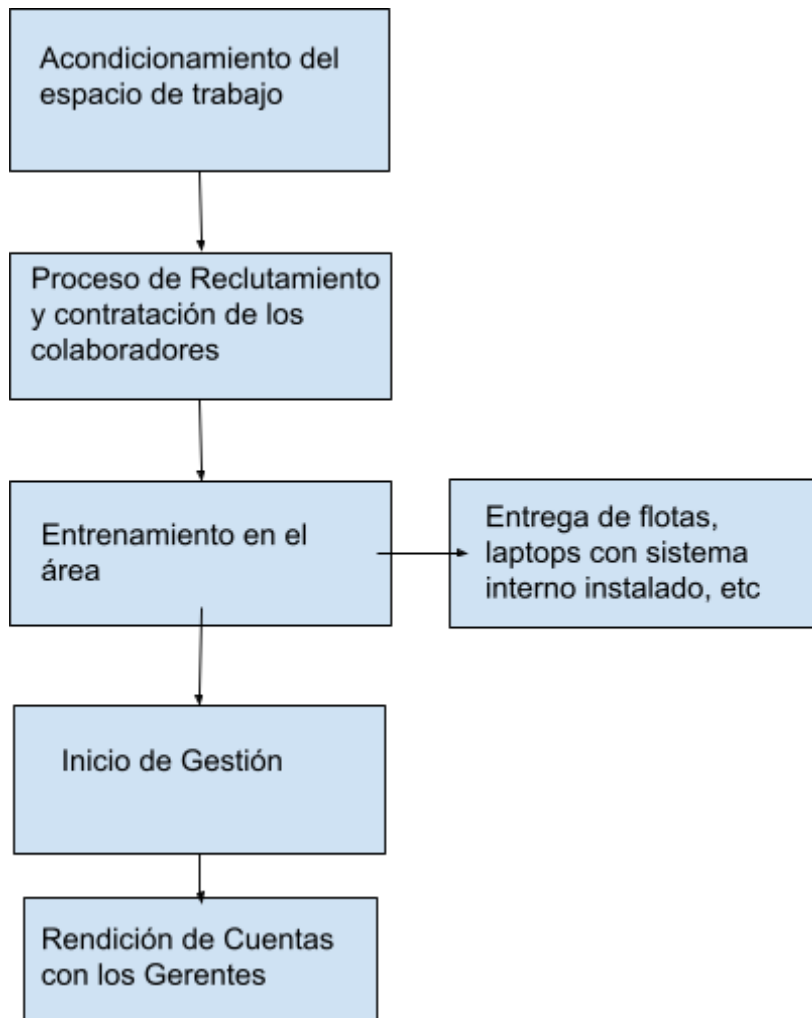


Ilustración 19. Flujograma de procesos para la creación del Dpto de CxP. Elaboración propia

## 5.5 Concepto

### **Propuesta 2: Reorientar las tácticas y contenido de Mercadeo Digital.**

Por lo que se observó en el análisis se puede concluir que la empresa no está aprovechando al máximo su alcance y presencia en los medios digitales y no están usando las técnicas idóneas para relacionarse con sus clientes.

### **5.5.1 Mercado Objetivo:**

El mercado objetivo son los clientes actuales de la empresa que desean encontrar en sus redes sociales informaciones referentes a la disponibilidad y características de los equipos, nueva mercancía, promociones, etc. Y además los clientes potenciales que buscan adquirir un producto o servicio de Refripartes.

### **5.5.2 Forma de Entrega:**

Se llevará a cabo mediante el manejo de los medios digitales con los que cuenta la empresa actualmente: Facebook, Instagram y también la página Web. Los clientes recibirán contenido de calidad acorde a la actualidad y que guarde relación con las actividades comerciales de Refripartes, por ejemplo: Curiosidades en torno a la Refrigeración, Ofertas, Giveaways, Interacción con influencers y otras personalidades mediante lives, etc. Todo el contenido será suministrado de las siguientes formas: Historias y Posts en ambas redes sociales, y Anuncios en la página Web.

### **5.5.3 Oferta de productos:**

Lo que se ofrece es aumentar la visibilidad de la marca en las redes sociales logrando que alcance un nuevo segmento de clientes y la fidelización de los actuales con un contenido agradable, educativo y divertido.

#### **5.5.4 Forma de producción:**

Para implementar esta propuesta se debe trabajar directamente con el Departamento de Mercadeo y la empresa de diseño subcontratada por la empresa en la actualidad, para que en conjunto elaboren el contenido apropiado para difundir en los canales digitales en base a los objetivos.

#### **5.5.5 Modelo de Negocios:**

Lo que persigue este Modelo de Negocios es que Refripartes explote al máximo el potencial de las redes sociales para dar a conocer sus productos y servicios y mantener un contacto cercano con sus clientes.

#### **5.5.6 Prototipo:**

Prototipo de Contenido para medios digitales:

Lo que se pretende es brindar a los clientes un contenido agradable y actualizado que les permita estar informados sobre lo que acontece en la empresa de una forma orgánica y atractiva.

## Día de las Madres:



Ilustración 20. Prototipo de Contenido para las redes de Refripartes. Elaboración Propia

## 5.6 Retroalimentación y Validación

### 5.6.1 Retroalimentación de la empresa

Con el fin de presentar las propuestas formuladas y obtener la retroalimentación de la empresa, se sostuvo una entrevista personal con el Gerente General de Refripartes. En este encuentro se explicaron detalladamente las ideas así como los beneficios que aportarían en caso de ser implementadas en la empresa. También se le realizaron preguntas específicas al Gerente para conocer su opinión de algunos detalles puntuales.

#### **-Preguntas realizadas al Gerente General de Refripartes acerca de la Propuesta 1:**

**¿Considera factible crear el Departamento de Cuentas por Cobrar en la empresa?**

R/ Sí, realmente es una idea que considero es una solución acorde al problema existente en la empresa con las Cuentas por Cobrar, incluso hay una oficina disponible que se podría destinar a la creación de este departamento.

**¿Cree usted que es buena idea contratar 2 colaboradores más para que se desempeñen en esta área o es suficiente con el personal de Contabilidad actual que se encarga de esta tarea?**

R/ Sin duda se debe contratar nuevo personal para que se dedique solamente a la Gestión de Cuentas ya que por el tamaño de la empresa es una labor que conlleva mucho tiempo y dedicación.

**¿Cuánto tiempo aproximadamente necesita la empresa para poner a funcionar este departamento con todo lo que conlleva su creación?**

R/ Mi interés es que sea lo más rápido posible y como mencioné anteriormente tenemos un espacio disponible para esto por lo que solo se deben adquirir los equipos de oficina necesarios y contratar al personal adecuado.

Respecto a la Primera Propuesta -Creación de un departamento de Cuentas por Cobrar- , el Gerente manifestó su total aprobación y sus ansias de poner en marcha el plan, argumentando que la situación de las Cuentas por Cobrar es uno de los problemas más reincidentes de la empresa en la actualidad y que acarrea consecuencias económicas, por lo que desde hace un tiempo se estaban analizando posibles soluciones. Así mismo, comentó que hay una oficina desocupada que se podría acondicionar para instalar el nuevo departamento.

**Preguntas realizadas al Gerente General de Refripartes acerca de la Propuesta 2 :**

**En la actualidad hay muchas tendencias en el Mercadeo Digital y cada vez son más las empresas que se esfuerzan por mantenerse al corriente de estas. ¿Usted considera que Refripartes debe introducirse un poco más en estos canales digitales?**

R/ En Refripartes tratamos de mantenernos al día con las novedades de Mercadeo y para eso tenemos una subcontratación con una empresa de Publicidad que en conjunto con el Departamento de Mercadeo de la empresa se encargan de crear las estrategias. Pero en estas áreas siempre hay oportunidades de mejora y estoy de acuerdo en aumentar la presencia y el contenido de la empresa en los medios digitales para seguir en contacto con nuestros clientes.

**Entre las múltiples acciones que las empresas optan por poner en práctica en sus canales digitales están la creación de Reels, cuentas de Tik Tok, colaboraciones con influencers, marcas, sorteos, etc. ¿Cuál o cuáles considera más oportuna para conectar con el público de Refripartes?**

R/ Todas me parecen buenas tácticas y muchas empresas las usan. En cuanto a las Colaboraciones con influencers y marcas ya las hemos realizado y obtuvimos excelentes resultados por lo que las considero una buena manera de llegar a más clientes y conectar de diferentes formas , pero como mencioné antes estamos abiertos también a nuevas vías.

**¿Hay algo en específico que quiera mencionar ante este redireccionamiento del Mercadeo Digital de Refripartes?**

R/ Me agrada la idea de crear contenido atractivo y que muestren el lado jocoso, humano y moderno de la marca pero se debe hacer siempre llevando de la mano los valores que la empresa ha mantenido desde su fundación y que han hecho posible ganar la confianza y la fidelización de los clientes, como son el respeto, la familiaridad y la sinceridad.

Para la Segunda Propuesta -Reorientar las tácticas y contenido del Mercadeo Digital- el Gerente se mostró receptivo y abierto a realizar los cambios pertinentes para que la empresa pueda ampliar su público y conectar por los medios digitales con sus clientes. En un momento se mencionó que Refripartes cuenta con una empresa de publicidad subcontratada desde hace muchos años, por lo que el Gerente considera que para que esta propuesta alcance el éxito, el departamento de Mercadeo de Refripartes debe comunicar las ideas creativas directamente a la empresa que maneja la publicidad y trabajar en conjunto.

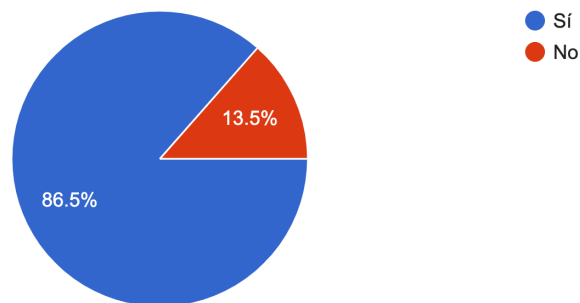
Se habló acerca de ideas específicas de contenido en los medios digitales y una de las que más captó su atención fue aumentar las colaboraciones con influencers, pues ya se ha experimentado anteriormente en la empresa y se obtuvieron buenos resultados. Una de las peticiones del Gerente respecto al redireccionamiento de sus redes es que los nuevos cambios abarquen contenido novedoso y divertido pero que no modifiquen la imagen familiar y respetable que la empresa ha construido durante estos años, por lo que pidió que todo el contenido se maneje de acorde a los valores sociales fundamentales que Refripartes promueve.

## 5.7 Validación con el Cliente

Para validar la Propuesta #2 -Reorientar las tácticas y contenido del Mercadeo Digital- se llevó a cabo una encuesta a un grupo de clientes de Refripartes con el fin de conocer cómo perciben el contenido que se les entrega en las diferentes redes sociales de la empresa.

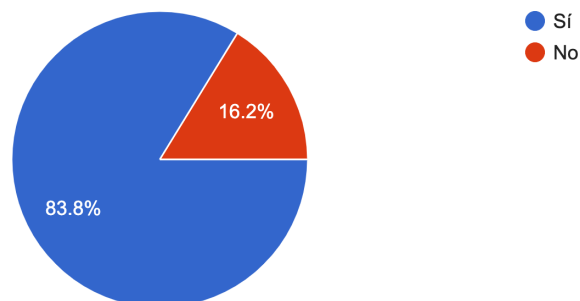
Respuestas

¿Conoce usted que la empresa Refripartes S.A tiene presencia en varias redes sociales?  
37 respuestas



El 86.5% de los encuestados conoce que Refripartes se maneja en varias redes sociales.

¿Sigue a Refripartes en alguna red social?  
37 respuestas



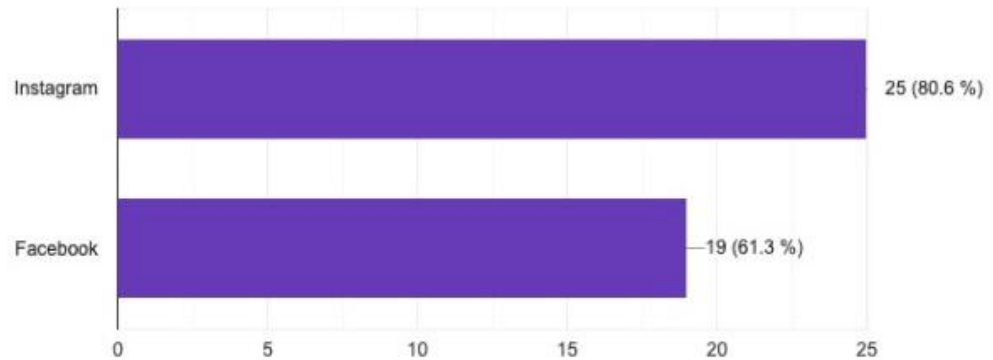
El 16.2% de los clientes encuestados no sigue a Refripartes en ninguna de sus redes sociales, dando por finalizada su participación en la encuesta.



Si la respuesta anterior fue Sí. Seleccione.



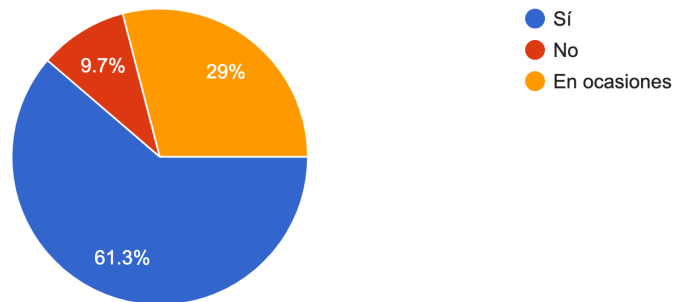
31 respuestas



El 80.6% de los clientes señaló que sigue a la empresa en su página de Instagram mientras que en Facebook es el 61.3%.

¿Se siente atraído al contenido que la empresa comparte en estos medios?

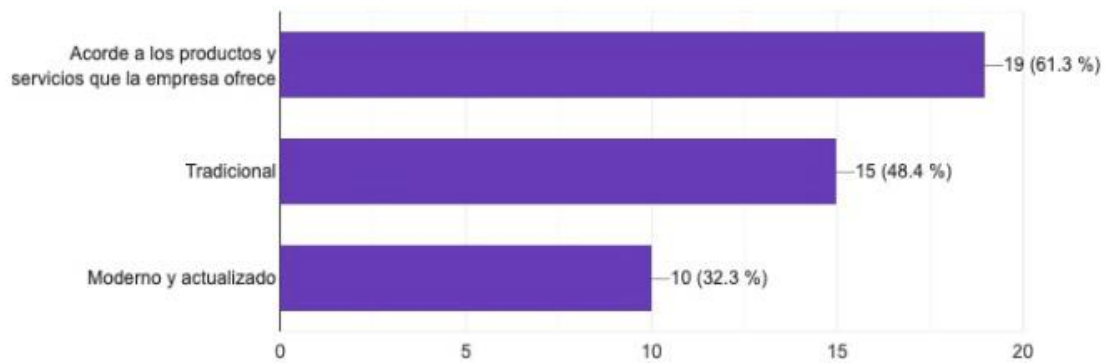
31 respuestas



El 61.3% considera atractivo el contenido que Refripartes muestra en las redes sociales, y el 29% señala que -En ocasiones-.

Considera que el contenido que la empresa comparte en sus redes sociales es:

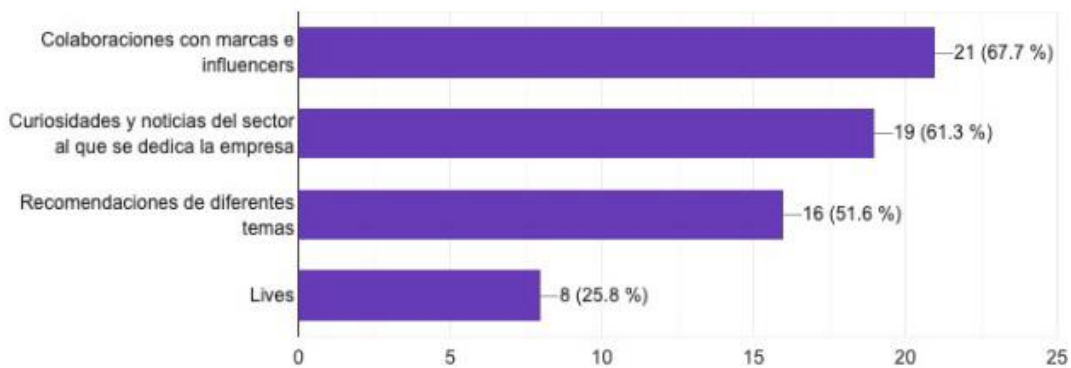
31 respuestas



El 61.3% considera que el contenido que genera la empresa en sus redes sociales va acorde a los productos y servicios que ofrece; el 48.4% lo considera Tradicional y el 32.3% moderno y actualizado.

¿Qué contenido le gustaría recibir de la empresa en estos canales digitales?

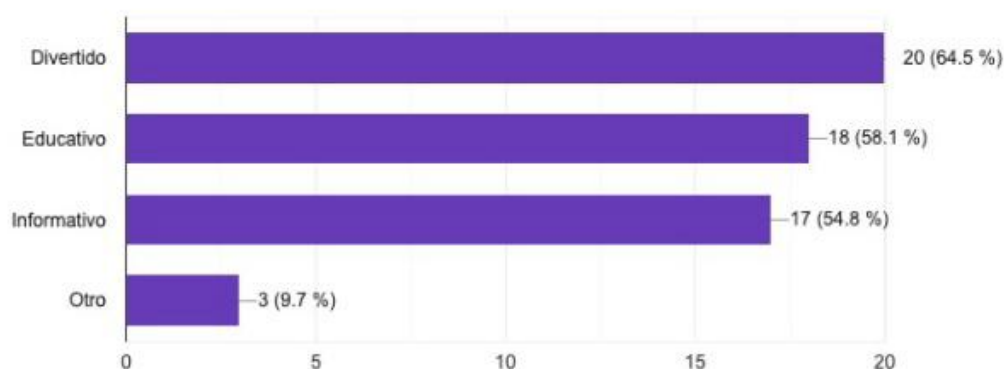
31 respuestas



El 67.7% le gustaría ver Colaboraciones con marcas e influencers en las redes sociales de Refripartes. El 61.3% está interesado en las Curiosidades y Noticias del Sector; el 51.6% Recomendaciones de diferentes temas.

### En las redes sociales que tipo de contenido prefiere:

31 respuestas



En sentido General, el 64.5% de los encuestados prefiere el contenido Divertido en redes sociales, al 58.1% le gusta el contenido Educativo y al 54.8% el Informativo.

Luego de finalizada la encuesta, es notable la utilidad que esta tiene para implementar la propuesta que se le está haciendo a la empresa. Los resultados de la encuesta revelan los gustos de los actuales seguidores de la compañía en las redes sociales, así como sus canales digitales favoritos y la aceptación que tiene la empresa en estos. Además le permite a Refripartes saber qué tipo de contenido generar para complacer y captar la atención de su público.

En sentido general la empresa puede realizar modificaciones a su contenido, enfocando sus propuestas a las tendencias digitales de forma entretenida, pero que aporten conocimientos a quienes lo reciben, tomando en cuenta las opiniones obtenidas en la encuesta. Una forma podría ser incursionar en el uso de las nuevas herramientas de estas aplicaciones, como Reels para atraer nuevos seguidores y fidelizar a los actuales.

## **Conclusiones**

Mediante un exhaustivo análisis se determinaron algunas áreas de la empresa que presentan problemáticas y deben ser corregidas para poder obtener mayores beneficios. Además de las 2 propuestas profundizadas anteriormente, la empresa debe tomar en cuenta otros aspectos.

Dentro de las estrategias planteadas se puede resaltar la introducción de una nueva gama de productos a la empresa, con esto Refripartes aumentará su cartera de productos y por ende se fortalecerá frente a la competencia. Manejar una variedad de marcas es probablemente uno de los aspectos que más valoran los clientes de este tipo de empresas, pues les ofrece la posibilidad de escoger los productos que más se asemejen a sus necesidades y sobre todo a su presupuesto.

## Capítulo VI

### Plan de Reorientación

#### 6. Creación del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que se utiliza en la gestión empresarial para medir y conocer la situación de las empresas en sentido general, basándose en sus objetivos y una serie de indicadores para luego entrelazarlos y crear las estrategias pertinentes que permitan el buen desenvolvimiento de la empresa.

##### 6.1 Objetivos Perspectiva Financiera

- Aumentar en un 10% anual las ventas en los próximos 2 años.
- Disminuir en un 30% las Cuentas por Cobrar para el año 2023.
- Disminuir los gastos en un 10% anual en los próximos 2 años.

##### 6.2 Objetivos Perspectiva del Cliente

- Aumentar la fidelización de los clientes durante el año 2022.
- Captar nuevos clientes durante el trimestre Enero-Marzo 2022.
- Mejorar la comunicación e interacción cliente-empresa en las redes sociales en el trimestre Enero-Marzo 2022.

##### 6.3 Objetivos Perspectiva de Procesos

- Aumentar un 10% el flujo de compras online para el período Marzo-Julio 2022

- Eficientizar el proceso de repartición de mercancías en el período Abril-Julio 2022
- Optimizar los servicios que ofrece la empresa para mantener los estándares de satisfacción de clientes durante el año 2022-2023.

#### **6.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

- Capacitar a los empleados en las diferentes áreas en el año 2022.
- Controlar y verificar la productividad de los empleados durante el año 2022
- Incrementar a 90% los empleados motivados para el período septiembre diciembre 2022.

#### **6.5 Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral**

##### **6.5.1 Objetivos Perspectiva Financiera**

- Objetivo 1: Aumentar en un 10% anual las ventas en los años 2022 y 2023**

**Indicador:** Estados de Ventas del año anterior.

**Explicación del Indicador:** Comparar las ventas del año en curso con el anterior para definir el % de crecimiento en las ventas.

**Periodicidad:** Anual

- Objetivo 2: Disminuir en un 30% las Cuentas por Cobrar para el año 2023.**

**Indicador:** Estado de Cuentas por Cobrar de períodos anteriores

**Explicación del Indicador:** Verificar el porcentaje de las cuentas por cobrar de otros períodos para conocer cuánto se han reducido.

**Periodicidad:** Anual

**-Objetivo 3: Disminuir los gastos en un 10% anual durante los años 2022 y 2023.**

**Indicador:** Cuentas de Gastos.

**Explicación del Indicador:** Comparativa de gastos de años anteriores.

**Periodicidad:** Anual

### **6.5.2 Objetivos Perspectiva del Cliente**

**-Objetivo 1: Aumentar la fidelización de los clientes durante el año 2022.**

**Indicador:** Frecuencia de compras realizadas por un mismo cliente.

**Explicación del Indicador:** Contabilizar la frecuencia con la que un mismo cliente compra en la empresa.

**Periodicidad:** Semestral

**-Objetivo 2: Captar nuevos clientes durante el trimestre Enero-Marzo 2022.**

**Indicador:** Integración de nuevas cuentas de clientes al sistema de la empresa.

**Explicación del Indicador:** Revisar la agenda de clientes en el sistema para conocer cuantos usuarios nuevos se han creado.

**Periodicidad:** Trimestral

**-Objetivo 3: Mejorar la comunicación e interacción cliente-empresa en las redes sociales en el trimestre Enero-Marzo 2022**

**Indicador:** Estadísticas propias de las aplicaciones de redes sociales.

**Explicación del Indicador:** Revisar las estadísticas ofrecidas por las aplicaciones para conocer el grado de interacción de los clientes con la empresa.

**Periodicidad:** Trimestral

### **6.5.3 Objetivos Perspectiva de Procesos**

**-Objetivo 1: Aumentar un 10% el flujo de compras online para el período Marzo-Julio 2022**

**Indicador:** Estadísticas de la página Web.

**Explicación del Indicador:** Verificar en la página web el tráfico de personas, los carritos y las compras finalizadas.

**Periodicidad:** Mensual

**-Objetivo 2: Eficientizar el proceso de repartición de mercancías en el período Abril-Julio 2022.**

**Indicador:** Aumento de entregas diarias

**Explicación del Indicador:** Verificar la cantidad de entregas diarias por sucursal y el tiempo de realización.

**Periodicidad:** Mensual

**-Objetivo 3: Optimizar los servicios que ofrece la empresa para mantener los estándares de satisfacción de clientes durante los años 2022 y 2023.**

**Indicador:** Feedbacks de los clientes

**Explicación del Indicador:** Recibir comentarios de los clientes en cuanto a las mejoras realizadas.

**Periodicidad:** Mensual



#### **6.5.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**-Objetivo 1: Capacitar a los empleados en las diferentes áreas en el año 2022.**

**Indicador:** Total de empleados capacitados.

**Explicación del Indicador:** Capacitar al 100% de los colaboradores de la empresa.

**Periodicidad:** Semestral

**-Objetivo 2: Controlar y verificar la productividad de los empleados durante el año 2022.**

**Indicador:** Reportes de productividad de empleados en los sistemas de cómputos.

**Explicación del Indicador:** Verificar en el sistema de productividad el rendimiento de los colaboradores.

**Periodicidad:** Mensual

**-Objetivo 3: Incrementar a 90% los empleados motivados para el período septiembre diciembre 2022.**

**Indicador:** Satisfacción de los colaboradores.

**Explicación del Indicador:** Medir mediante encuestas de satisfacción a los colaboradores.

**Periodicidad:** Trimestral

### **6.6 Metas, Acciones y Proyectos**

#### **6.6.1 Objetivos Perspectiva Financiera**

**1- Aumentar en un 10% anual las ventas en los años 2022 y 2023**

**Acciones:** Investigar las necesidades que van surgiendo entre los clientes así como los productos y servicios más demandados y enfocarse en esos.

**Proyectos:** Creación de planes de marketing, bonos, descuentos, etc.

**Meta:** 10% en el aumento de ventas anual.

## **2-Disminuir en un 30% las Cuentas por Cobrar para el año 2023.**

**Acciones:** Revisar periódicamente el estado de CxC.

**Proyectos:** Promover las ventas a contado mediante ofertas, alianzas, etc.

**Meta:** 15% de disminución de las CxC por año.

## **3-Disminuir los gastos en un 10% anual durante el año 2022 y 2023.**

**Acciones:** Revisar la relación de gastos anuales de otros períodos.

**Proyectos:** Reducir los gastos derivados de los suministros de oficina y material gastable.

**Meta:** 10% de reducción de los gastos anuales al finalizar los dos años.

### **6.6.2 Objetivos Perspectiva del Cliente**

#### **1-Aumentar la fidelización de los clientes durante el año 2022.**

**Acciones:** Ofrecer un servicio al cliente eficiente y personalizado que se convierta en un elemento diferenciador de la empresa.

**Proyectos:** Encuestas de satisfacción a los clientes para conocer las oportunidades de mejoras en los servicios de Refripartes.

**Meta:** 20% de clientes fidelizados

#### **2- Captar nuevos clientes durante el trimestre Enero-Marzo 2022.**

**Acciones:** Investigación de mercado para conocer los clientes potenciales del sector que se busca atraer.

**Proyectos:** Introducción de nuevos productos que se ajusten a las necesidades de los clientes potenciales.

**Meta:** 10% más de clientes al finalizar el trimestre Enero-Marzo 2022.

### **3- Mejorar la comunicación e interacción cliente-empresa en las redes sociales en el trimestre Enero-Marzo 2022.**

**Acciones:** Creación de contenido para redes sociales atractivo para los consumidores y que despierte interés por la marca.

**Proyectos:** Campañas Publicitarias en los canales digitales y tradicionales más interactivos y de fácil contacto donde la empresa pueda llegar a nuevos posibles compradores.

**Meta:** 5% de interacción trimestral.

#### **6.6.3 Objetivos Perspectiva de Procesos**

##### **1-Aumentar un 10% el flujo de compras online para el período Marzo-Julio 2022**

**Acciones:** Optimizar y actualizar frecuentemente la información en la página web para facilitar el proceso de compras.

**Proyectos:** Contratar una persona o empresa que brinde soporte a la página web.

**Meta:** 10% mensual.

##### **2- Eficientizar el proceso de repartición de mercancías en el período Abril-Julio 2022.**

**Acciones:** Crear rutas de repartos eficientes diariamente para las sucursales.

**Proyecto:** Disminuir tiempo del proceso de entregas y aumento de cantidad de entregas semanales.

**Meta:** 15% de aumento de entregas.

**3- Optimizar los servicios que ofrece la empresa para mantener los estándares de satisfacción de clientes durante los años 2022 y 2023.**

**Acciones:** Analizar las fallas y posibles mejoras que se le pueden aplicar a determinados servicios de Refripartes.

**Proyectos:** Controlar y verificar el correcto desempeño de los servicios.

**Meta:** Aumento de 5% mensual de satisfacción de clientes durante los próximos 2 años.

**6.6.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**1-Capacitar a los empleados en las diferentes áreas en el año 2022.**

**Acciones:** Definir las áreas en la que los colaboradores requieren más formación profesional

**Proyectos:** Crear calendarios de Capacitaciones para los colaboradores sobre los temas más relevantes en torno a la empresa.

**Meta:** 100% de los empleados capacitados al finalizar el año 2022.

**2-Controlar y verificar la productividad de los empleados durante el año 2022.**

**Acciones:** Registrar los datos de la productividad de los empleados con el objetivo de determinar cómo se están manejando dentro de sus funciones y tomar decisiones.

**Proyecto:** Realizar reuniones periódicas con todo el personal donde se expresen los objetivos de la empresa para el período y se debatan los resultados obtenidos anteriormente tanto individual como a nivel de departamento.

**Meta:** 90% de productividad total al culminar el año 2022.

### **3-Incrementar a 90% los empleados motivados para el período septiembre diciembre 2022.**

**Acciones:** Reuniones donde los empleados puedan expresar sus opiniones, dudas y propuestas para sentirse integrados en los diferentes procesos

**Proyecto:** Crear un plan de acción para motivar y velar por el bienestar de los empleados en la empresa.

**Meta:** 90% de empleados satisfechos y motivados al concluir el año 2022.

### **6.7 Propuesta de Valor**

Refripartes es una empresa con más de 50 años en el sector de la Refrigeración y Aires Acondicionados en la República Dominicana. En la actualidad tiene 16 sucursales a lo largo del país, con un buen posicionamiento a nivel nacional por su trayectoria. Desde su fundación se ha mantenido a la vanguardia con las últimas tecnologías del mercado con el objetivo de cumplir las expectativas de sus clientes con altos estándares de calidad. Además cuenta con una cartera de más de 15,000 productos para cubrir las necesidades de sus compradores y también varios servicios para facilitar el seguimiento postventa.

### **6.8 Estrategia Competitiva**

Refripartes tiene una estrategia competitiva de Diferenciación. Como se ha mencionado anteriormente el mercado en el que se desenvuelve la empresa es altamente competitivo en cuanto a productos y precios, es por esto que Refripartes enfoca su estrategia a sus servicios, específicamente al Servicio al cliente, ofreciendo un trato personalizado y posicionando a sus clientes como el eje central de la empresa.

## **6.9 Estrategias por Perspectiva**

### **6.9.1 Estrategias Perspectiva Financiera**

**Objetivo 1-** Aumentar en un 10% anual las ventas en los años 2022 y 2023.

**Estrategia:** Elaboración de Plan de Mercadeo para reforzar la visibilidad de la empresa y tener mayor alcance.

**Objetivo 2-** Disminuir en un 30% las Cuentas por Cobrar para el año 2023.

**Estrategia:** Limitar el período de días para el pago de las compras a crédito, de 60 a 30 días.

**Objetivo 3-** Disminuir los gastos en un 10% anual durante los años 2022 y 2023.

**Estrategia:** Realizar presupuestos específicos por mes de las compras de material de oficina, material gastable y combustible.

### **6.9.2 Objetivos Perspectiva del Cliente**

**Objetivo 1-**Aumentar la fidelización de los clientes durante el año 2022.

**Estrategia:** Cursos de Capacitación al personal de ventas para reforzar y mejorar el servicio al cliente.

**Objetivo 2-** Captar nuevos clientes durante el trimestre Enero-Marzo 2022.

**Estrategia:** Integrar al catálogo de mercancía de la empresa una nueva categoría de productos que sea atractiva para el segmento de clientes que se quiere alcanzar.

**Objetivo 3-** Mejorar la comunicación e interacción cliente-empresa en las redes sociales en el trimestre Enero-Marzo 2022.

**Estrategia:** Colaboraciones en medios digitales con otras empresas y marcas dentro y fuera del sector de la Refrigeración y Aires Acondicionados, para alcanzar más visibilidad e interacción con los clientes.

### **6.9.3 Objetivos Perspectiva de Procesos**

**Objetivo 1-** Aumentar un 10% el flujo de compras online para el período Marzo-Julio 2022.

**Estrategia:** Enfocar y crear tácticas de ventas dirigidas específicamente a la página web de Refripartes, como bonos de descuentos y regalos solo válidos por compras online.

**Objetivo 2-** Eficientizar el proceso de repartición de mercancías en el período Abril-Julio 2022.

**Estrategia:** Implementación de aparatos de rastreo (GPS) a los camiones de la empresa para dar seguimiento y verificar el cumplimiento de las rutas de entregas.

**Objetivo 3-** Optimizar los servicios que ofrece la empresa para mantener los estándares de satisfacción de clientes durante los años 2022 y 2023.

**Estrategia:** Adquisición e Implementación de sistemas informáticos que permitan analizar la efectividad de los servicios.

### **6.9.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**Objetivo 1-** Capacitar a los empleados en las diferentes áreas en el año 2022.

**Estrategia:** Ofrecer cursos de capacitación a los colaboradores que les permitan mejorar en su área y adquirir nuevos conocimientos generales.

**Objetivo 2- Controlar y verificar la productividad de los empleados durante el año 2022.**

**Estrategia:** Implementación de un sistema que recopile la productividad de los empleados basándose en diferentes indicadores computarizados.

**Objetivo 3-** Incrementar el % de empleados motivados para el período septiembre diciembre 2022.

**Estrategia:** Proponer en las diferentes áreas de la empresa planes de nuevas remuneraciones económicas para los colaboradores, en base a metas por cumplir.

#### **6.10 Construcción del Cuadro de Mando Integral**

Ver en el Documento Anexo.



## Capítulo VII

### Alineación Estratégica

#### 7. Presupuesto Vinculado al Plan de Respuesta

##### 7.1 Presupuesto Por Perspectiva

Las tablas que se presentan a continuación muestran el Presupuesto estimado para cada Perspectiva dentro del Plan Estratégico, así como el porcentaje (%) que representan individualmente en el Total del Presupuesto.

<b>Perspectiva</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
Financiera	RD\$ 4,000,000.00	24.54%
Cliente	RD\$ 6,400,000.00	39.26%
Procesos	RD\$ 1,200,000.00	7.36%
Aprendizaje y Crecimiento	RD\$ 4,700,000.00	28.83%
<b>Total</b>	<b>RD\$ 16,300,000.00</b>	<b>100%</b>

Ilustración 21. Tabla de Presupuesto por Perspectiva. Datos extraídos de la Matriz.  
Elaboración propia

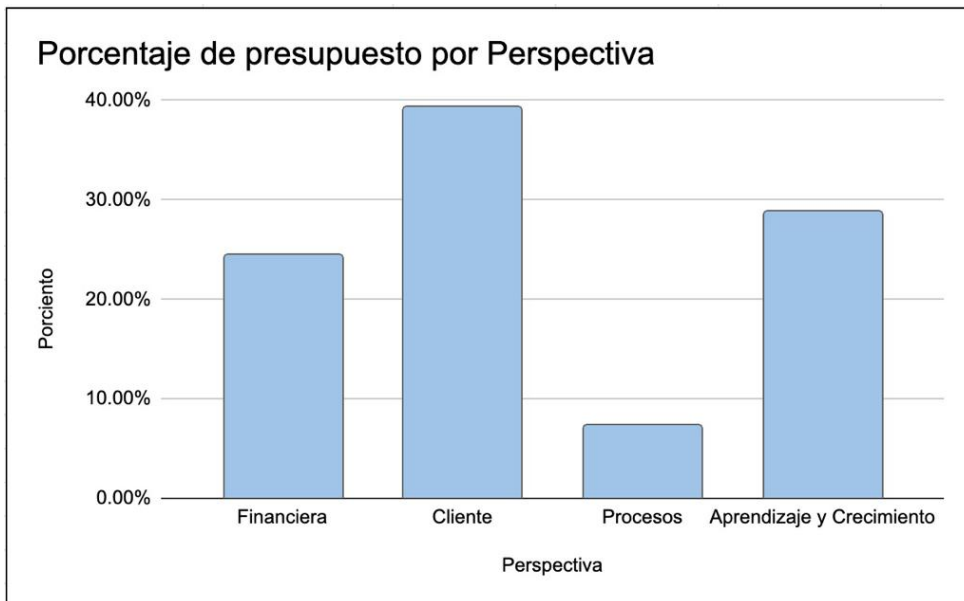


Ilustración 22. Gráfica de Presupuesto por Perspectiva. Datos extraídos de la Matriz. Elaboración Propia.

Luego de elaborar y analizar la tabla y el gráfico de Presupuesto por Perspectiva se puede apreciar que la Perspectiva del Cliente es la que conlleva mayor presupuesto con un monto asignado de RD\$ 6,400,000.00 representando un 39.26% del total. En segundo lugar se encuentra la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento con un monto de RD\$ 4,700,000.00 (28.83%). Seguido de la Perspectiva Financiera con un monto de RD\$ 4,000,000.00 (24.54%). Y por último la Perspectiva de Procesos con un monto de RD\$ 1,200,000.00 (7.36%).

### 7.1.2 Presupuesto Perspectiva por Año

La tabla a continuación muestra en detalles el presupuesto planteado en el punto anterior por año.

<b>Perspectiva</b>	<b>Año 1 (2022)</b>	<b>Año 2 (2023)</b>
Financiera	2,000,000.00	2,000,000.00
Clientes	3,200,000.00	3,200,000.00
Procesos	650,000.00	550,000.00
Aprendizaje y Crecimiento	2,350,000.00	2,350,000.00
<b>Total</b>	<b>8,200,000.00</b>	<b>8,100,000.00</b>

Ilustración 23. Tabla de Presupuesto Perspectiva por Año. Datos extraídos de la Matriz. Elaboración propia.

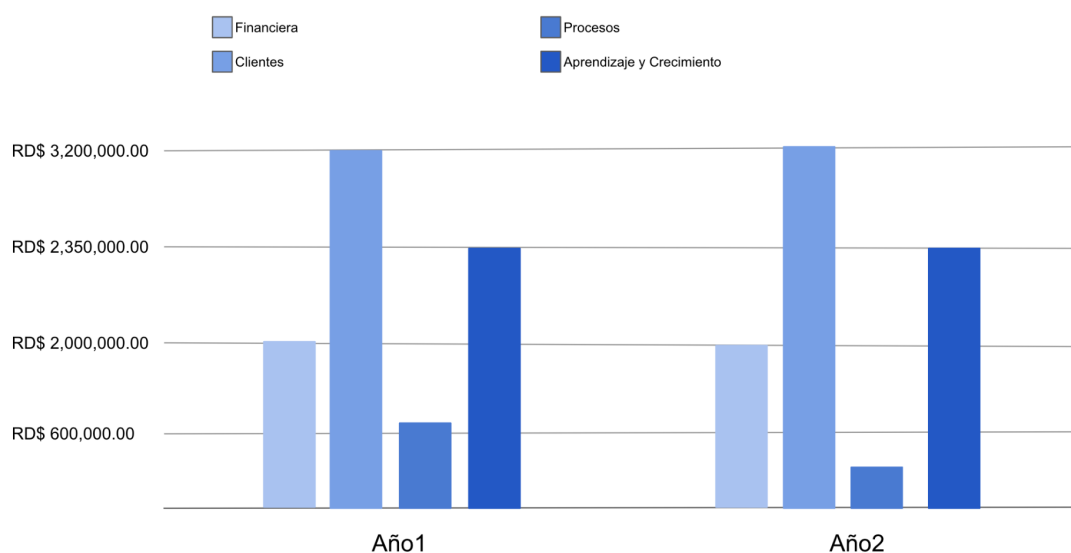


Ilustración 24. Gráfica de Presupuesto Perspectiva por año. Datos extraídos de la Matriz. Elaboración Propia.

## 7.2 Análisis de Retorno sobre la Inversión

En las siguientes tablas se detalla el Retorno sobre la Inversión por años del Plan Estratégico, abarcando el costo de inversión.

Inversión Año 1	Costo de Inversión	Ingresos Esperados	
Elaboración de Plan de Mercadeo para reforzar la visibilidad de la empresa y tener mayor alcance.	RD\$1,000,000.00	RD\$1,500,000.00	0
Limitar el período de días para el pago de las compras a crédito, de 60 a 30 días.	RD\$1,000,000.00	RD\$1,200,000.00	0
Realizar presupuestos específicos por mes de las compras de material de oficina, material gastable y combustible.	-	RD\$200,000.00	0
Cursos de Capacitación al personal de ventas para reforzar y mejorar el servicio al cliente.	RD\$200,000.00	-	-
Integrar al catálogo de mercancía de la empresa una nueva categoría de productos que sea atractiva para el segmento de clientes que se quiere alcanzar.	RD\$2,000,000.00	RD\$3,500,000.00	0
Colaboraciones en medios digitales con otras empresas y marcas dentro y fuera del sector de la Refrigeración y Aires Acondicionados, para alcanzar más visibilidad e interacción con los clientes.	RD\$1,000,000.00	RD\$2,000,000.00	0
Enfocar y crear tácticas de ventas dirigidas específicamente a la página web de Refripartes, como bonos de descuentos y regalos solo válidos por compras online.	RD\$200,000.00	RD\$1,000,000.00	0
Implementación de aparatos de rastreo (GPS) a los camiones de la empresa para dar seguimiento y verificar el cumplimiento de las rutas de entregas.	RD\$300,000.00	RD\$550,000.00	0
Adquisición e Implementación de sistemas informáticos que permitan analizar la efectividad de los servicios.	RD\$150,000.00	RD\$400,000.00	0
Ofrecer cursos de capacitación a los colaboradores que les permitan mejorar en su área y adquirir nuevos conocimientos generales.	RD\$200,000.00	-	
Implementación de un sistema que recopile la productividad de los empleados basándose en diferentes indicadores computarizados.	RD\$150,000.00	-	
Proponer en las diferentes áreas de la empresa planes de nuevas remuneraciones económicas para los colaboradores, en base a metas por cumplir.	RD\$2,000,000.00	RD\$3,000,000.00	0
<b>TOTAL</b>	<b>RD\$8,200,000.00</b>	<b>RD\$13,350,000.00</b>	<b>0</b>

Ilustración 25. Tabla Retorno de la Inversión (Año 1). Elaboración propia.

Inversión Año 2	Costo de Inversión	Ingresos Esperados
Elaboración de Plan de Mercadeo para reforzar la visibilidad de la empresa y tener mayor alcance.	RD\$1,000,000.00	RD\$1,725,000.00
Limitar el período de días para el pago de las compras a crédito, de 60 a 30 días.	RD\$1,000,000.00	RD\$1,350,000.00
Realizar presupuestos específicos por mes de las compras de material de oficina, material gastable y combustible.	-	RD\$230,000.00
Cursos de Capacitación al personal de ventas para reforzar y mejorar el servicio al cliente.	RD\$200,000.00	-
Integrar al catálogo de mercancía de la empresa una nueva categoría de productos que sea atractiva para el segmento de clientes que se quiere alcanzar.	RD\$2,000,000.00	RD\$3,900,000.00
Colaboraciones en medios digitales con otras empresas y marcas dentro y fuera del sector de la Refrigeración y Aires Acondicionados, para alcanzar más visibilidad e interacción con los clientes.	RD\$1,000,000.00	RD\$2,200,000.00
Enfocar y crear tácticas de ventas dirigidas específicamente a la página web de Refripartes, como bonos de descuentos y regalos solo válidos por compras online.	RD\$200,000.00	RD\$1,300,000.00
Implementación de aparatos de rastreo (GPS) a los camiones de la empresa para dar seguimiento y verificar el cumplimiento de las rutas de entregas.	RD\$200,000.00	RD\$600,000.00
Adquisición e Implementación de sistemas informáticos que permitan analizar la efectividad de los servicios.	RD\$150,000.00	RD\$450,000.00
Ofrecer cursos de capacitación a los colaboradores que les permitan mejorar en su área y adquirir nuevos conocimientos generales.	RD\$200,000.00	-
Implementación de un sistema que recopile la productividad de los empleados basándose en diferentes indicadores computarizados.	RD\$150,000.00	-
Proponer en las diferentes áreas de la empresa planes de nuevas remuneraciones económicas para los colaboradores, en base a metas por cumplir.	RD\$2,000,000.00	RD\$3,200,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>RD\$8,100,000.00</b>	<b>RD\$14,955,000.00</b>

Ilustración 26. Tabla Retorno de la Inversión (Año 2). Elaboración propia.

### 7.2.1 Retorno sobre la inversión (ROI)

	AÑO	AÑO	AÑO
	2021	2022	2023
VENTAS BRUTAS BAU	RD\$ 150,000,000.00	RD\$ 170,000,000.00	RD\$ 195,000,000.00
VENTAS BRUTAS INCREMENTAL		RD\$ 20,000,000.00	RD\$ 25,000,000.00
% DE VENTAS BRUTAS		<b>13.33%</b>	<b>14.71%</b>
INVERSION INCREMENTAL (PLAN ESTRATEGICO)		RD\$ 8,200,000.00	RD\$ 8,100,000.00
VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATEGICOS)		RD\$ 13,350,000.00	RD\$ 14,955,000.00
% DE VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATEGICO)		<b>9%</b>	<b>9%</b>
TOTAL DE VENTAS (BAU- ORGANICA + PE)		RD\$ 183,350,000.00	RD\$ 209,955,000.00
<b>ROI</b>		<b>63%</b>	<b>85%</b>

Ilustración 27. Tabla ROI. Elaboración Propia.

En los cuadros de Retorno de la Inversión se puede apreciar que partiendo de las ventas estimadas del Año 0 (2021) de RD\$ 150,000,000.00, se prevé un incremento de las ventas en el año 2022 de un 13.33% y en el año 2023 de un 14.71%.

En la Inversión Incremental del Plan Estratégico se estima para el año 2022 un monto de RD\$ 8,200,000.00 y en el año 2023 de RD\$ 8,100,000.00. Las Ventas Brutas Incrementales van a generar un ingreso de RD\$ 13,350,000.00 en el año 2022 y para el 2023 será de RD\$ 14,955,000.00, de esta forma el porcentaje de Ventas Brutas Incrementales del Plan Estratégico es de un 9% en cada año. El Total de ventas para el año 2022 sería de RD\$ 183,350,000.00 y para el año 2023 de RD\$ 209,955,000.00, por lo que el ROI sería de 63% y 85% respectivamente.

### 7.3 Alineación Personal

La tabla de Alineación Personal vincula los Objetivos por Perspectiva planteados en el Cuadro de Matriz Integral junto a los responsables de su ejecución y seguimiento.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>Responsables de Ejecución</b>	<b>Responsable de Seguimiento</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>		
Aumentar en un 10% anual las ventas en los próximos 2 años.	Gerente de Contabilidad	Gerente de Contabilidad
Disminuir en un 30% las Cuentas por Cobrar para el año 2023.	Gerente de Contabilidad	Encargado de Cuentas por Cobrar
Disminuir los gastos en un 10% anual en los próximos 2 años.	Gerente de Contabilidad	Gerente de Contabilidad
<b>Perspectiva del Cliente</b>		
Aumentar la fidelización de los clientes durante el año 2022.	Departamento de Ventas	Gerente de Ventas
Captar nuevos clientes durante el trimestre Enero-Marzo 2022	Departamento de Ventas	Gerente General

Mejorar la comunicación e interacción cliente-empresa en las redes sociales en el trimestre Enero-Marzo 2022.	Gerente de Mercadeo	Gerente de Mercadeo
<b>Perspectiva de Procesos</b>		
Aumentar un 10% el flujo de compras online para el período Marzo-Julio 2022	Gerente de Mercadeo	Gerente de Informática
Eficientizar el proceso de repartición de mercancías en el período Abril-Julio 2022	Gerente de Almacén y Transporte	Gerente General
Optimizar los servicios que ofrece la empresa para mantener los estándares de satisfacción de clientes durante el año 2022-2023.	Gerente General	Gerente General
<b>Perspectiva A&amp;C</b>		



Capacitar a los empleados en las diferentes áreas en el año 2022.	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General
Controlar y verificar la productividad de los empleados durante el año 2022	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General
Incrementar a 90% los empleados motivados para el período septiembre diciembre 2022.	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos

Ilustración 28. Tabla de Alineación Personal. Elaboración Propia

#### 7.4 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una herramienta que sirve como guía para comunicar de manera efectiva los objetivos que se persiguen en la empresa y de esta forma idear las estrategias que se deben implementar para cumplirlos.

A Continuación se presenta el Mapa Estratégico elaborado para Refripartes SA.

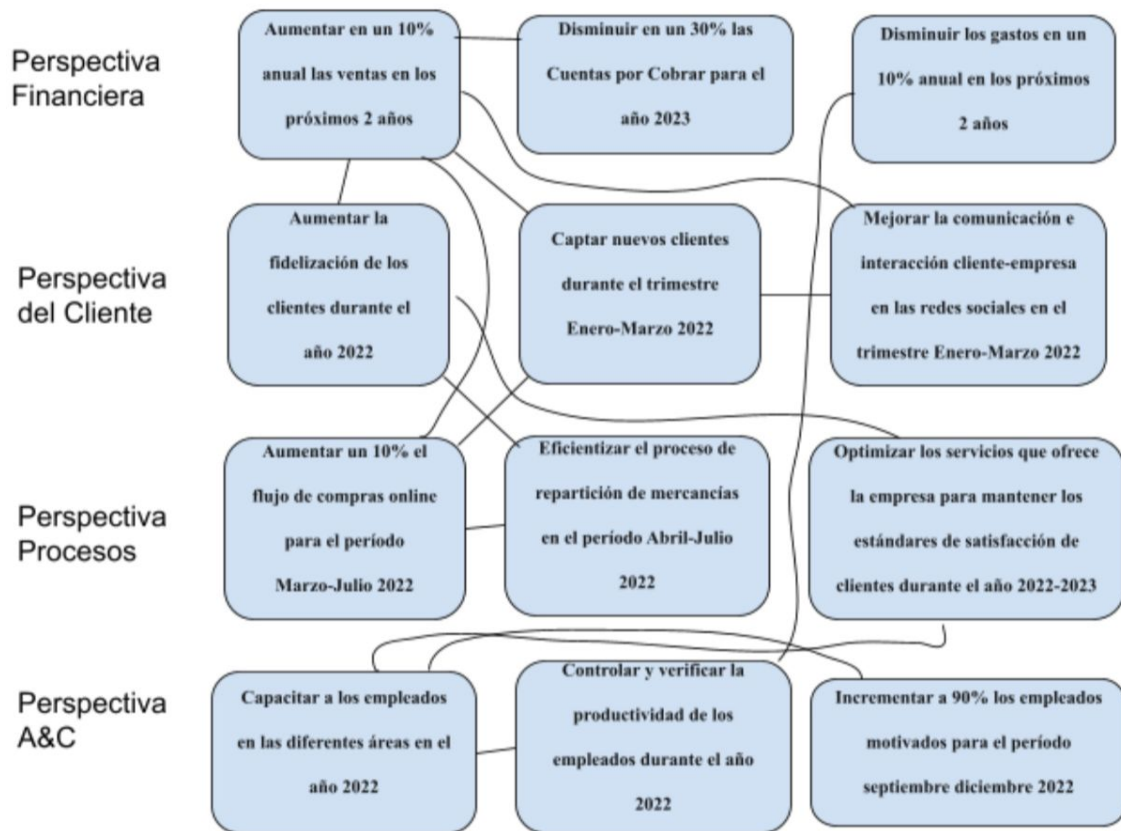


Ilustración 29. Mapa Estratégico. Datos extraídos de la Matriz. Elaboración Propia.

## Capítulo VIII

### 8. Conclusiones y Recomendaciones

Para el desarrollo de este Proyecto se tomaron en consideración los aspectos más importantes en torno a Refripartes S.A con el objetivo de crear un Plan Estratégico para la empresa. Mediante un profundo análisis externo e interno, así como el estudio de los factores que afectan directa e indirectamente a la empresa se determinó la situación actual de la misma. Refripartes se ha mantenido en crecimiento constante desde su apertura en el país en el año 1972 y se posiciona con 16 sucursales como líder dentro del mercado de la Refrigeración y Aires Acondicionados en la República Dominicana.

Este estudio evidenció que actualmente la situación financiera de la empresa es sólida y han mantenido ventas estables con el paso de los años, pero cabe resaltar que presentan dificultades en el manejo de las Cuentas por Cobrar. Mediante las herramientas utilizadas para conocer la situación de Refripartes se puede apreciar que en el Área de Mercadeo la empresa tiene oportunidades de mejoras, sobre todo en lo que concierne al Mercadeo Digital y para esto se crearon una serie de estrategias en el Plan Estratégico.

En cuanto a los Recursos Humanos la empresa se rige estrictamente por el Código de Trabajo nacional. Y a través de una encuesta realizada en este proyecto se determinó que la mayoría de los colaboradores de Refripartes se muestran complacidos con el trato recibido por parte de los directivos y se sienten cómodos en las funciones que desempeñan, lo que evidencia una buena gestión del capital humano por parte de la empresa. Tomando en consideración todo lo anteriormente expuesto, se puede determinar que Refripartes presenta condiciones favorables para la apertura de la nueva sucursal en Las Terrenas.

Además, la puesta en marcha del Plan Estratégico le permitirá a la empresa reorientar algunas de sus actividades fundamentales y mediante los beneficios que le serán retribuidos de las mismas podrá enfocarse en nuevas metas de expansión y crecimiento dentro del Mercado.

## **8.1 Recomendaciones Generales**

Refripartes se desempeña en un mercado altamente competitivo por lo que la empresa debe mantenerse en constante seguimiento de sus actividades fundamentales para conocer sus puntos débiles y trabajar en base a ellos. Se le debe brindar especial atención a la publicidad y estudiar la imagen que la empresa desea proyectar a sus clientes, con el objetivo de mantenerse al corriente con las novedades del mercado y aumentar su conexión con los usuarios.

Así mismo, deben de evaluar periódicamente los niveles de satisfacción y rendimiento de sus colaboradores, ya que son uno de los pilares fundamentales dentro de la organización. También es importante impulsar la página Web de la empresa, de forma tal que esta represente un canal de ventas igual de factible a nivel financiero que el método tradicional, ya que en la actualidad las ventas online son una parte fundamental de los negocios a nivel Mundial.

### **8.1.2 Recomendaciones Específicas**

Con la finalización de este proyecto se detectaron algunos aspectos internos específicos que deben ser corregidos dentro de la empresa para que pueda explotar algunas capacidades. En base a la investigación realizada se elaboraron recomendaciones puntuales para que

Refripartes las implemente a corto y a largo plazo como una vía de solución a algunas problemáticas existentes.

**-Coordinar manejo del almacén y mercancía:**

Con la pandemia del Covid-19 la recepción de mercancías a nivel mundial ha experimentado grandes retrasos respecto a las fechas de entregas pautadas y Refripartes no ha estado exento de esta problemática. La empresa mantiene su mercancía en constante movimiento, tomando en cuenta que las compras a proveedores se deben distribuir entre las 16 sucursales en base a la demanda existente en el momento, es importante que modifiquen el manejo del inventario para que no se queden sin equipos en las temporadas donde la demanda aumenta.

Una sugerencia es que varíen las fechas en las que realizan las órdenes de compras a proveedores de forma tal que la mercancía siempre se encuentre disponible. Incluso en las fechas de menores ventas que el inventario se mantenga abastecido permitirá que cuando las ventas se alcen la empresa pueda suplir esas demandas sin contratiempos.

**-Servicio al cliente:**

El mercado en el que se desenvuelve Refripartes es muy competitivo. Por lo que uno de los puntos en los que se debe reforzar es en la capacitación y preparación del personal de ventas y atención al cliente. En este tipo de empresas en la que casi todos los competidores ofrecen prácticamente los mismos productos con precios similares es indispensable que el servicio al cliente se convierta en un elemento diferenciador respecto a la competencia. Entre las acciones que podrían llevar a cabo se encuentran:

-Realizar reuniones mensuales o trimestrales donde se debatan con el personal las quejas y sugerencias derivadas de los consumidores y la manera correcta de solucionarlas.

-Ofrecer a los colaboradores cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, etc.

-Realizar encuestas de satisfacción aleatorias a los consumidores.

#### **-Redacción de un Manual de Políticas y Procedimientos:**

Refripartes regula sus actividades por medio de varias políticas internas establecidas de forma oral, pero no cuentan con un documento escrito. La empresa debe redactar un Manual de Políticas y Procedimientos que integre toda la información relacionada a las actividades internas de la organización para que quede esclarecido en este documento todo lo referente al tema y sirva como guía tanto para colaboradores como directivos.

#### **-Modificar el protocolo de Gestión de las Cuentas por Cobrar:**

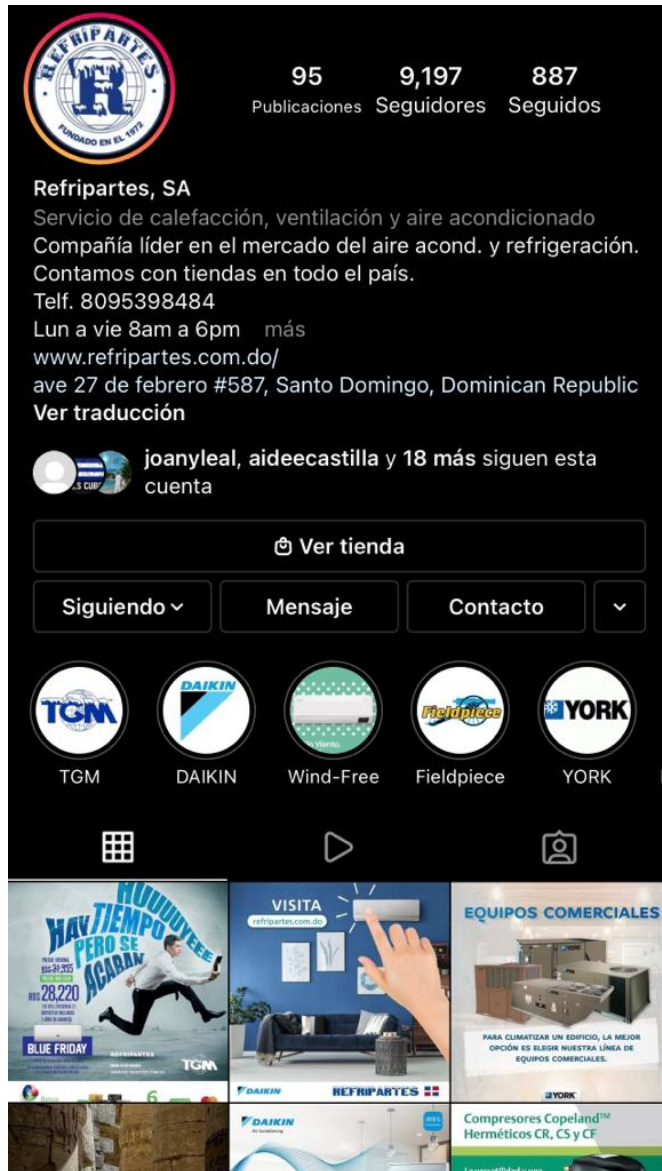
Como medida fundamental se sugiere que Refripartes reorganice el protocolo de manejo de las Cuentas por Cobrar, esto como un refuerzo a las estrategias diseñadas en el Cuadro de Mando Integral para el objetivo de disminuir en un 30% las Cuentas por Cobrar. Es importante que se reduzca el plazo de pago que se le aplica a los clientes en la actualidad, y que se filtren en base a volúmenes y frecuencias de compras los clientes para determinar el monto específico que se le permitirá adquirir a crédito en cada compra, de esta forma se evita que las ventas a crédito se acumulen y venzan en impago. Además servirá como medida para que los clientes más endeudados se pongan al día.

Estas recomendaciones van dirigidas a que la empresa alcance grandes niveles de satisfacción para sus clientes y para el personal. Se espera que con la implementación del Plan Estratégico, Refripartes pueda cumplir sus objetivos y continúe su desarrollo.

## Apéndices

### Capítulo IV

#### Anexo 1 (Cuenta de Instagram de Refripartes S.A)



# Capítulo IV

## Anexo 1.1 (Cuenta de Instagram de Refripartes S.A)





## Capítulo IV

### Anexo 2 ( Página de Inicio de la Web de Refripartes S.A)

# REFRIPARTES



**LLÁMANOS AL (809) 539-8484**

CON MÁS DE 16 SUCURSALES EN TODO EL PAÍS



**HORARIO DE TRABAJO**

LUNES - VIERNES 8:00AM - 6:00PM  
SÁBADOS 8:30AM - 1:00PM



TU CUENTA ▾



**SAMSUNG**

Crea el ambiente perfecto



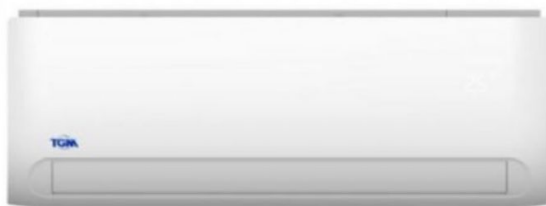
**Gratis**

Al adquirir un aire Samsung de 9K y/o 12K



**UV Esterilizador**

con carga inalámbrica Samsung.  
Esteriliza tus celulares, mascarillas, auriculares, relojes, cepillos de dientes, llaves, y cualquier otro objeto de tu uso que quepan dentro.



## **Listado de ilustraciones, gráficos, tablas y matrices.**

<b>Ilustración 1. Productos Principales. Imagen tomada de la página web de Refripartes S.A</b>	<b>18</b>
<b>Ilustración 2. Principales Productos. Imagen tomada de la página web de Refripartes S.A</b>	<b>18</b>
<b>Ilustración 3. Principales Materiales. Imagen tomada de la página web de Refripartes S.A</b>	<b>19</b>
<b>Ilustración 3. Organigrama de puestos. Imagen provista por la empresa.</b>	<b>20</b>
<b>Ilustración 4. Certificado de Registro Mercantil de Sociedad Anónima. Imagen provista por la empresa.</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 5. Matriz de Recursos y capacidades. Elaboración Propia.</b>	<b>36</b>
<b>Ilustración 6. Matriz EFI. Elaboración propia.</b>	<b>38</b>
<b>Ilustración 7. Tasa de crecimiento del PIB 2020 y 2021. Extraído del Banco Central de República Dominicana.</b>	<b>48</b>
<b>Ilustración 8. Inflación mensual junio 2020-junio 2021. Extraído del Banco Central de República Dominicana.</b>	<b>49</b>
<b>Ilustración 9. Inflación acumulada e incidencia enero-junio 2021. Extraído del Banco Central de República Dominicana.</b>	<b>50</b>
<b>Ilustración 10. Importaciones totales de bienes por uso o destino económico (enero-junio 2021). Extraído del Banco Central de República Dominicana.</b>	<b>51</b>

<b>Ilustración 11. Variación absoluta de ocupados. Extraído del Banco Central de República Dominicana.</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 12. Tabla comparativa de precios de equipos según marcas exclusivas. Elaboración propia. *Información propiciada por la empresa*.</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 13. Matriz de Grupo Estratégico. Elaboración Propia.</b>	<b>62</b>
<b>Ilustración 14. Ranking de Importaciones de Aires Acondicionados. Elaboración Propia. Información Propiciada por la empresa.</b>	<b>66</b>
<b>Ilustración 15. Matriz de evaluación de factores externos. Elaboración propia.</b>	<b>73</b>
<b>Ilustración 16. Matriz de Perfil Competitivo</b>	<b>73</b>
<b>Ilustración 17. Matriz FODA. Elaboración Propia.</b>	<b>79</b>
<b>Ilustración 18. Matriz FODA (CAME). Elaboración propia.</b>	<b>80</b>
<b>Ilustración 19. Flujograma de procesos para la creación del Dpto de CxP. Elaboración propia</b>	<b>87</b>
<b>Ilustración 20. Prototipo de Contenido para las redes de Refripartes. Elaboración Propia</b>	<b>90</b>
<b>Ilustración 21. Tabla de Presupuesto por Perspectiva. Datos extraídos de la Matriz. Elaboración propia</b>	<b>111</b>
<b>Ilustración 22. Gráfica de Presupuesto por Perspectiva. Datos extraídos de la Matriz. Elaboración Propia.</b>	<b>112</b>
<b>Ilustración 23. Tabla de Presupuesto Perspectiva por Año. Datos extraídos de la Matriz. Elaboración propia.</b>	<b>113</b>

<b>Ilustración 24. Gráfica de Presupuesto Perspectiva por año. Datos extraídos de la Matriz. Elaboración Propia.</b>	<b>113</b>
<b>Ilustración 25. Tabla Retorno de la Inversión (Año 1). Elaboración propia.</b>	<b>114</b>
<b>Ilustración 26. Tabla Retorno de la Inversión (Año 2). Elaboración propia.</b>	<b>115</b>
<b>Ilustración 27. Tabla ROI. Elaboración Propia.</b>	<b>116</b>
<b>Ilustración 28. Tabla de Alineación Personal. Elaboración Propia</b>	<b>119</b>
<b>Ilustración 29. Mapa Estratégico. Datos extraídos de la Matriz. Elaboración Propia.</b>	<b>119</b>

## Referencias

¿Qué es y para que sirve un cuadro de mando?. (febrero 26, 2020). Ambit. Recuperado de:

<https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>

¿Que hace un Gerente de Ventas?. (2017). Neuvo. Recuperado de:

<https://neuvo.com.mx/neuvoPedia/es/gerente-de-ventas/>

¿Quiénes Somos?. (2018).Direccion General de Aduanas. DGA. Recuperado de:

<https://www.aduanas.gob.do › nosotros › quienes-somos>

5 Funciones de un gerente de Recursos Humanos. (s,f). Bizneo. Gestión de Personal.

Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/gerente-de-recursos-humanos/>

8 Ejemplos de reglamentos de una empresa. (s,f). Clasificación de. Recuperado de:

<https://www.clasificacionde.org/ejemplos-de-reglamentos-de-una-empresa/>

10 Funciones de un gerente de recursos humanos/ Actividades claves. (s,f). Negocios y Empresa. Recuperado de:

<https://negociosyempresa.com/funciones-actividades-de-gerente-recursos-humanos/>

Abinader: “Ha llegado el momento del relanzamiento. (abril 9, 2021). Presidencia de la República Dominicana. Recuperado: <https://presidencia.gob.do>

Abinader supera los 2 millones de votos. (julio 06, 2020). Diario Libre. Recuperado de:

<https://www.diariolibre.com/actualidad/politica/abinader-supera-los-2-millones-de-votos-CH19960367>

Altice gana licitación para implementar tecnología 5g en Republica Dominicana.(octubre 11, 2021). Diario Libre. Recuperado de:

<https://www.diariolibre.com/economia/altice-gana-licitacion-para-implementar-tecnologia-5g-en-republica-dominicana-BP29268485>

Aprende con euroinnova sobre las funciones del encargo de compras. (s, f). Euroinnova Business School. Recuperado de:

<https://www.euroinnova.do/blog/funciones-del-encargado-de-compras#formulario>

Aspectos legales para crear una empresa en RD. (febrero 08, 2021). Company 24h. Recuperado de:

<https://company24h.com/blog/2021/02/08/aspectos-legales-para-crear-una-empresa-en-rd/>

Barinas, S. Viollaz, M. (julio 2020). Impacto Económico y Social del COVID ... - UNDP Latin America. PNUD América Latina. Recuperado de:

<https://www.latinamerica.undp.org> >

Berlitz. (julio 8, 2020). 7 modelos de planeación estratégica y sus beneficios | Berlitz. Recuperado de: [https://www.berlitz.com > es-mx > blog > 7-modelos-de...](https://www.berlitz.com/es-mx/blog/7-modelos-de...)

Banco Central: Ingreso promedio de los hogares dominicanos es de RD\$41,164. (marzo 03, 2020). Diario Libre. Recuperado de:

<https://www.diariolibre.com/economia/banco-central-ingreso-promedio-de-hogares-dominicanos-es-de-rd-41164-CK17593212>

BCRD informa que la economía dominicana creció 13.3% en el primer semestre del año 2021. (julio 29, 2021). Banco Central de la República Dominicana. Recuperado de:

<https://www.bancentral.gov.do/a/d/5148-bcrd-informa-que-la-economia-dominicana-crecio-133--en-el-primer-semestre-del-ano-2021>

Datos demográficos: Que son, como obtenerlos y ejemplos. (s,f). QuestionPro. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/datos-demograficos/>

Departamento financiero: Actividades y Funciones. (s,f). Cupe Magazine. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/el-departamento-financiero-actividades-y-funciones.htm>

1

El mercado laboral dominicano avanza hacia la recuperación. (julio 21, 2021). Banco Central.

Recuperado de:

<https://www.bancentral.gov.do/a/d/5143-el-mercado-laboral-dominicano-avanza-hacia-la->

El opositor Abinader ganó las elecciones presidenciales en República Dominicana. (julio 06, 2020). RTVE. Recuperado de:

[://www.rtve.es/noticias/20200706/opositor-abinader-gana-elecciones-presidenciales-republica-dominicana/2025620.shtml](https://www.rtve.es/noticias/20200706/opositor-abinader-gana-elecciones-presidenciales-republica-dominicana/2025620.shtml)

Gerente General. (agosto 5, 2021). Concepto de. Editorial Etecé. Recuperado de:

<https://concepto.de/gerente-general>

Logística externa: que es y cuando se aplica.(s,f). Beetrack. Recuperado de:

<https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-externa>

Medina, R. (enero 29, 2018). Qué es Benchmarking y para qué sirve. Brach. Recuperado de:

<https://branch.com.co/marketing-digital/que-es-benchmarking-y-para-que-sirve/>

Métodos y técnicas de recolección de datos más efectivos. (s, f). Recuperado de:

<https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-recoleccion-de-datos/>

Módulo 4: Métodos de Recaudación de Información - Sección 1. (s,f). *The Office of Research and Integrity*. Recuperado de:

<https://ori.hhs.gov/módulo-4-métodos-de-recaudación-d...>

Molina, A. (agosto 14, 2018). ¿Cuál es el rol del gerente de compras en la generación de utilidades? Conexionesan. Recuperado de:

<https://www.esan.edu.pe/2018/08/cual-es-el-rol-del-..>

Naranjo, R. Mesa, M. Solera, J. De la administración por objetivos al control estratégico.

Tecnología en Marcha. Vol. 18. N 1. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo>

Oficina Nacional de la Propiedad Industrial ¿Quiénes Somos?. (2016). ONAPI. Recuperado de: <https://www.onapi.gov.do/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos>

Pacheco, J. (noviembre 14, 2021). 10 Ejemplos de Políticas de una Empresa. Web y empresas. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/10-ejemplos-de-politicas-de-una-empresa/>

Primer año de Gestión del Presidente Luis Abinader. (2020-2021). Gobierno de la República Dominicana. Ministerio de la Presidencia. Recuperado de: <https://minpre.gob.do/wp-content/uploads/2021/08/Resumen-Ejecutivo-logros-primer-ano-de-gestion-Luis-Abinader.pdf>

Que es una cadena de valor y para qué sirve. (abril 24, 2020). Certus. Recuperado de: <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-cadena-valor/#:~:text=Una%20cadena%20de%20valor%20es,concepci%C3%B3n%20hasta%20la%20de%20distribuci%C3%B3n.>

Registro Nacional de Contribuyentes (RNC). (septiembre, 2021). Impuestos Internos.

Recuperado de: <https://dgi.gov.do/ Documents / Guia 2>

República Dominicana: una población joven con tendencia al envejecimiento. (julio 12, 2021). Oficina Nacional de Estadística. Recuperado de: <https://www.one.gob.do/noticias/2021/república-dominicana-una-población-joven-con-tendencia-al-envejecimiento>

República Dominicana: Economía y Demografía. (s,f). Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/república-dominicana>

Rocancio, R. (enero 30, 2020). Herramientas para elaborar la Estrategia. *Gestión.Pensemos*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/herramientas-para-elaborar-la-estrategia>



Ruis, M. (julio 07, 2020). Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo. Recuperado de: <https://milagrosruizbarroeta.com › analisis-pestel>

Silva, D. (agosto 4, 2020). Gerente de ventas: Entiende qué es y cuáles son sus funciones. Blog de Zendesk. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx ›>

Shum, Y. (junio 18, 2018). Matriz de evaluación de factores externos. Recuperado de: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

Torres, D. (marzo 17, 2021). Las 7 funciones esenciales de un gerente de ventas. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/gerente-de-ventas>

U4E: República Dominicana define nuevas acciones en materia de refrigeración y acondicionamiento del aire. (marzo 22, 2021). Consejo Nacional para el Cambio Climático. Recuperado de: <https://www.cambioclimatico.gob.do/index.php/noticias/item/345-u4e-republica-dominicana-define-nuevas-acciones-en-materia-de-refrigeracion-y-acondicionamiento-de-aire>