



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Máster

**PLAN ESTRATÉGICO PARA CERDA CÉSPEDES  
Y ASOCIADOS, S.R.L, LOCALIZADO EN  
SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, REPÚBLICA  
DOMINICANA.**

Curso académico 2021/2022

Alumna: MILDRED A. CERDA CÉSPEDES

Tutor: ANTONIO J. VERDÚ J.

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>3. ANÁLISIS EXTERNO P.E.S.T.E.L .....</b>	<b>10</b>
3.1 Entorno Político: .....	10
3.2 Entorno Económico:.....	11
3.3 Entorno Sociocultural:.....	13
3.4 Entorno Tecnológico:.....	14
3.5 Entorno Ecológico (medioambiental): .....	14
3.6 Entorno Legal:.....	15
<b>4. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO BASADO EN EL ANÁLISIS DE PESTEL.....</b>	<b>16</b>
<b>5. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</b>	<b>17</b>
5.1 Competidores Potenciales: .....	17
5.2 Productos/servicios sustitutivos: .....	17
5.3 Compradores: .....	18
5.4 Proveedores: .....	18
5.5 Rivalidad competitiva: .....	19
<b>6. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO .....</b>	<b>20</b>
6.1 TAM .....	20
6.2 SAM .....	20
6.3 SOM .....	20
<b>7. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>22</b>
7.1 Cadena de Valor: .....	22
7.2 Actividades Primarias: .....	22
7.3 Actividades de Apoyo: .....	23
7.4 Interrelaciones entre las actividades de la cadena de valor (eslabones horizontales): .....	24
7.5 Interrelaciones con el sistema de valor (eslabones verticales): .....	24
7.6 Análisis de Recursos y Capacidades .....	24
<b>8. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>27</b>

<b>9. ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>29</b>
<b>10. MODELO DE NEGOCIO – CANVAS - ACTUAL .....</b>	<b>31</b>
<b>11. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>33</b>
<b>12. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>34</b>
<b>13. ESTIMACIÓN ECONÓMICA .....</b>	<b>36</b>
<b>14. MODELO DE NEGOCIO – CANVAS - DESEADO.....</b>	<b>37</b>
<b>15. CONCLUSIONES .....</b>	<b>39</b>
<b>16. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>41</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

**TABLA 1. ANÁLISIS DAFO. .... 29**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

**GRÁFICO 1. PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DOMINICANA POR SEXO Y EDAD ..... 13**

**GRÁFICO 2. PERFIL ESTRATÉGICO DE CERDA CÉSPEDES Y ASOCIADOS ..... 16**

**GRÁFICO 3. ESTIMACIÓN DEL TAM/SAM/SOM PARA CERDA CÉSPEDES Y ASOCIADOS. .... 21**

**GRÁFICO 4. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CERDA CÉSPEDES Y ASOCIADOS..... 27**



## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Planeación Estratégica se basa en identificar los recursos potenciales, ordenar las competencias, identificar fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. – (Chiavenato, 1983)

En principio, la planificación estratégica deben de realizarse antes de ejecutar una idea de negocios, para que el resultado de lo análisis determinen si es rentable o no y con cuales estrategias se lograrían los objetivos necesarios, en este caso Cerda Céspedes y Asociados, inicio ejecutando la idea de negocio sin un plan, a pesar de que ha identificado a un mercado poco observado por la competencia y se ha enfocado en él, por desconocimiento de estrategias no ha obtenido los resultados deseados.

Cerda Céspedes y Asociados, es un despacho que inició sus actividades profesionales en 2018, y abrió sus puertas físicamente en diciembre 2021, en Santiago de los Caballeros, Republica Dominicana, al no tener ningún tipo de planificación empresarial, le urge la necesidad de aprovechar y capturar los clientes que garanticen la rentabilidad del negocio.

He iniciado pautando la misión, visión y los valores que identificarían a Cerda Céspedes y Asociados, realice análisis de los factores internos y externos, donde en resumidas cuentas se visualiza que Cerda Céspedes y Asociados tiene amenazas como la recesión económica post-covid, y que los cambios políticos afectan las actividades financieras y administrativas, al mismo tiempo debilidades por la no existencia de estrategias de marketing o captación de clientes y la difícil diferenciación en los servicios ofertados, no obstante, identificamos oportunidades tales como el crecimiento empresarial en la ciudad de Santiago, apoyo económico a las Mipymes, desarrollo del emprendimiento y el fomento al registro por parte del gobierno, al igual a la posibilidad de ofertar un costo competitivo, mejorar la experiencia del cliente mediante un servicio personalizado apoyado del conocimiento actualizado y la experiencia de los socios si como las excelentes relaciones humanas como fortalezas.

Para potenciar esas fortalezas y aprovechar las oportunidades, Cerda Céspedes y Asociados ejecutara estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio, al facilitar todo lo relacionado con la formación y legalización de los negocios a los clientes en un único lugar, sin que les tome a estos mucho tiempo de coordinación ni la necesidad de gestionar con varios profesionales al mismo tiempo, a un costo proporcionalmente bajo en comparación al de tener empleados legales, asesores financieros y RR.HH. internos, tomando en cuenta, que los servicios pueden ser combinados y adaptados en la medida en los cliente los requieran.

En el mismo orden, estrategias de liderazgo en conocimiento al enfocarse en ofrecer la asesoría más actualizada del mercado, garantizándole al cliente que tendrá apoyo desde

la organización de su idea de negocio hasta la ejecución, formalización, asesoría financiera y de recursos humanos en la medida que se vaya necesitando, generando fidelidad del cliente al tener todo lo deseado en un solo lugar.

Todo esto acompañado de una agresiva estrategia de marketing de redes sociales y social ads (anuncios), para llegar a potenciales clientes a través de los canales donde se pasa más tiempo y donde la generación actual busca inspiración, recomendaciones y servicios que le generen confianza.

Para la ejecución de este plan estratégico se tendrá un presupuesto de 6000€, los cuales estarían distribuidos en 30% para la capacitación de los socios, el 40% para captación de nuevos clientes, promoción de la empresa e inversión en canales de comunicación-promoción y el 20% restante en los recursos claves, gastos e imprevistos.

Con esto se pretende lograr en los siguientes 2-3 años, teniendo como tope el 2025, ser capaces de aumentar el equipo de trabajo con al menos 2 talentos nuevos y alianzas estratégicas de mayor provecho, en adición a esto y enfocándose en clientes específicos aumentaría la productividad en un 30% por lo que sería posible atender un aproximado de 20-35 clientes mensualmente, que a su vez generarían un incremento en la rentabilidad de al menos un 5% mensual consecutivo en base a las ofertas adicionales de asesoría permanente, capacitaciones accesorias, charlas para las empresas y orientación a emprendedores.

Al mismo tiempo, Cerda Céspedes y Asociados tendría la posibilidad de atender un caso probono destinado a personas que necesiten atención/asesoría legal y no cuenten con los recursos suficientes, aumentando la responsabilidad social. En cuanto a lo tecnológico, Cerda Céspedes y Asociados, implementaría la digitalización de documentos con el fin de reducir los materiales gastables 20% así contribuir con el medio ambiente.

Desde un punto de vista general, para el 2025 y cumplidos estos objetivos, Cerda Céspedes y Asociados alcanzaría un crecimiento del 46% en comparación con la situación actual, del cual un 12% sería de inversión en gastos, medios, capacitación y recursos, por lo que el incremento en ingresos netos, sería del 34%.

Si se logra efectuar todo lo propuesto, Cerda Céspedes y Asociados pasaría de un modelo de negocios genérico, de difícil diferenciación y poca inversión en canales de comunicación a uno enfocado en un mercado meta, con objetivos específicos, productos y servicios especiales que se diferencie de la competencia y garantice la rentabilidad de sus operaciones.

Hay que tener en cuenta los planes son herramientas adaptables y que en todo caso se realizarían los cambios necesarios con la finalidad de lograr los objetivos a alcanzar, incluyendo con eso el tiempo establecido y el presupuesto pautado inicialmente.

## 2. INTRODUCCIÓN



Figura 1. Logo empresarial. Fuente: Elaboración propia.

Cerda Céspedes y asociados, es un proyecto sucesor de lo que fue en su momento Cobros y Efectivos C & C (1987-2012), empresa que se dedicaba al cobro impulsivo de deudas, embargos, financiamientos y ejecución de pagares notariales, juntamente con asesoría legal general, dirigida por el Dr. José R. Cerda Aquino, ubicada en Santo Domingo, República Dominicana y trasladada en 1996 a Santiago de los Caballeros.

Para el 2012, la gran presión económica obliga a cerrar las puertas del despacho, dejando a Cobros y Efectivos C & C, operando de manera remota.

Inspirada en la carrera de ejercicios y servicios anteriormente citada, en 2016, cuando Mildred A. Cerda Céspedes, se gradúa en Ciencias Sociales y Humanidades como Licenciada en Derecho y se matricula como abogada de los tribunales de la República Dominicana, se enfoca en abrir nuevamente un lugar que ofrezca estos servicios con una visión más moderna tomando en cuenta que el sector de servicios profesionales en la región del Cibao facturaba para esos momentos alrededor de RD\$ 43 M.

Cabe mencionar que la Licda. Ana M. Céspedes Ledesma, que también es parte del equipo, fue esencial para el desarrollo de lo que es hoy Cerda Céspedes y Asociados, puesto a que como Inspectora del Ministerio de Trabajo, exhortaba la conciliación de conflictos de las personas que iban en auxilio a las oficinas públicas, dando a conocer los servicios que podíamos ofrecer de manera profesional, así fue como Cerda Céspedes y Asociados consigue los primeros clientes, quienes recomendaron a otros dando como resultado de un marketing de boca a boca, todo esto en combinación con la capacidad de la Licda. Mildred Cerda de socializar, atraía nuevos clientes de los lugares menos esperados, como filas en los supermercados y oficinas de servicios públicos y sociales.

Cerda Céspedes y Asociados empieza de manera paulatina este en el 2018, como un único negocio ofreciendo servicios de asesoría legal comercial, civil, laboral y migratoria, tramitando conciliaciones, contratos, administrando propiedades y cualquier otro servicio de la naturaleza demandado por los clientes con la particularidad de que éramos nosotros quienes íbamos a donde se encontrara el cliente, nos hemos dado a conocer como un cuerpo de especialistas para micro, pequeños y medianos empresarios.

Ya para finales del 2021, con un sector que facturando RD\$ 68 M, la demanda por nuestros servicios ya no nos permitía ir donde cada cliente a ofrecer los servicios, situación que crea una necesidad inminente de abrir nuevamente nuestras puertas. Para diciembre 2021 abrió oficialmente sus puertas Cerda Céspedes y Asociados, ubicada en la ciudad de Santiago de los Caballeros, República Dominicana, cuenta con dos despachos equipados, una recepción, baño y kitchenette, listo para recibir a todos nuestros clientes y futuros clientes.

En estos momentos, contamos con 2 abogados especializados, Dr. José R. Cerda Aquino y la Licda. Mildred A. Cerda Céspedes, así como con un Notario, Licda. Ana M. Céspedes Ledesma, como facilitadores /Socios, y 1 empleado, quien nos asiste para temas de mensajería y paquetería.

Hasta la fecha, Cerda Céspedes y asociados no había tomado el tiempo de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que envuelven la operatividad del negocio, y es por tanto que he decidido realizar este plan.





## **2.1 Misión:**

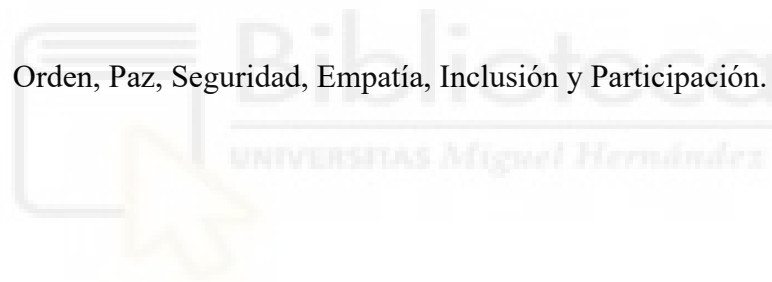
Somos guardianes de la Constitución y la Ley. Nuestra misión es resolver conflictos y salvaguardar los derechos, garantías y posibilidades de nuestros clientes en el desarrollo de un espacio armonioso y de crecimiento.

## **2.2 Visión:**

Posicionarnos como el despacho especializado en derecho mercantil para Mipymes No. 1 de la región del Cibao , por ser los más actualizados, confiables y coherentes respondiendo y garantizando la seguridad jurídica de nuestros representados y solicitantes.

## **2.3 Valores:**

Orden, Paz, Seguridad, Empatía, Inclusión y Participación.



### 3. ANÁLISIS EXTERNO P.E.S.T.E.L

Con el análisis externo determinaremos los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las amenazas y oportunidades con las que cuenta Cerda Céspedes y Asociados. Se analizarán factores significativos de estudio tales como los competidores actuales, su cuota de mercado, los posibles competidores futuros, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y comunicación, productos sustitutivos, etc.

Cerda Céspedes y Asociados se ubica en la región Norte de la República Dominicana, específicamente en la ciudad de Santiago de los Caballeros, capital de la provincia de Santiago y segunda ciudad de mayor desarrollo socioeconómico del país, esta cuenta con un aproximado de 1,343,423 habitantes (2021) representando el 8.75% de la población de la provincia.

Esta región ocupa la parte septentrional de la isla, límite con el océano Atlántico al Norte y al Este, al Oeste con Haití y al Sur con la Cordillera Central. Ocupa un área de 19,100 Km<sup>2</sup> y es una zona muy fértil y de gran desarrollo agrícola, comercial y económico.

La Región Norte se divide en cinco subregiones: Santiago, La Vega, Puerto Plata, San Francisco de Macorís y Valverde. Cada subregión está conformada su vez por provincias, teniendo el Cibao un total de 13 provincias, que son: Santiago, Bonao, La Vega, Sánchez Ramírez, Duarte, Dajabón, Espaillat, Puerto Plata, Salcedo, Montecristi, Samaná, Santiago Rodríguez, María Trinidad Sánchez.

La Región Norte, la ha representado un tercio de la población, cerca del 40% de la superficie territorial y la mayor proporción de terreno fértil de la geografía nacional. Adicionalmente, en la región se concentra casi la totalidad de las exportaciones mineras, cerca de la mitad de las empresas de zonas francas del país y más de la cuarta parte de la oferta hotelera nacional. Considerando la población ocupada, las actividades de mayor peso en la red nacional son el comercio, la agropecuaria y las industrias, representando más del 60% del empleo de la región.

#### 3.1 Entorno Político:

- Cuenta con un gobierno democrático que promueve la participación tripartita, esto implica que se toma en cuenta la opinión de los sectores, laboral, empresarial y político para la toma de decisiones importantes, así mismo promueve la libertad de participación, dando paso a la creación de sindicatos, cooperativas y grupos de apoyo en general.
- De manera general, el gobierno cuenta con entidades especializadas para temas jurídicos laborales y empresariales, tales como el Ministerio de Trabajo, La Tesorería de la Seguridad Social, Dirección de general en defensa de los afiliados, Promipyme, Banca Solidaria entre otros.

- Cada vez que cambia el gobierno, cambia la administración, esto incurre en atrasos procesales y desconocimiento de los nuevos administradores.

### 3.2 Entorno Económico:

- El Producto Interno Bruto (PIB) real alcanzó un notable crecimiento interanual de 12.3 % en el período enero-diciembre de 2021. De manera particular se destaca la significativa aceleración del gasto de capital por parte del gobierno en el último trimestre del año, lo que fue determinante para alcanzar un resultado superior a las proyecciones oficiales que se tenían para el cierre del pasado año. Puntualmente, el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) de diciembre de 2021 registró un aumento de 10.6 % con respecto al mismo mes del año anterior.
- Con respecto al detalle por actividad económica para el período enero-diciembre de 2021, cabe señalar que los sectores que registraron aumentos más significativos en su valor agregado real respecto al año 2020 fueron: hoteles, bares y restaurantes (39.5 %); construcción (23.4 %); manufactura de zonas francas (20.3 %); transporte y almacenamiento (12.9 %); comercio (12.9 %); manufactura local (10.6 %); otras actividades de servicios (6.4 %); y energía y agua (6.0 %).
- De acuerdo a los resultados preliminares de la Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT) levantada por el Banco Central, durante el cuarto trimestre de 2021 el comportamiento del mercado laboral continuó su trayectoria de recuperación, reflejando los efectos de la evolución favorable experimentada por la economía dominicana, la cual registró un crecimiento interanual del PIB de 12.3 % en el año 2021 como fue señalado anteriormente.
- La reactivación de las actividades económicas como construcción, manufactura de zonas francas, hoteles, bares y restaurantes, comercio, transporte, entre otras, contribuyó a que los niveles de ocupación en el mercado laboral fuesen mejorando de forma consistente durante el año 2021.
- En este tenor, la ocupación total (incluyendo formales e informales) se situó en 4.7 millones de personas en octubre-diciembre 2021, alcanzando un nivel estadísticamente igual al del mismo trimestre del año 2019, lo que permite afirmar que efectivamente se han recuperado los ocupados del período previo al inicio de la pandemia del COVID-19.
- El Banco Central (BCRD) informó que la variación mensual del índice de precios al consumidor (IPC) en diciembre de 2021 fue del 0.73 %, dejando la inflación interanual, medida desde diciembre 2020 a diciembre 2021, en 8.50 %.
- En 2021 se realizó un aumento promedio de un 24.2% del salario mínimo para los trabajadores del sector privado, tras acuerdo por medio al diálogo tripartito en el Comité

Nacional de Salario, los nuevos salarios serán de RD\$21,000 pesos, equivalente a un aumento del 19% en las grandes empresas; de RD\$19,250 pesos para empresas medianas, lo que supone un aumento del 59%, además, un salario de RD\$12,900 pesos para empresas pequeñas, para un 20% de aumento; y RD\$11,900 pesos para las microempresas, lo que significa un 11% de aumento.

- La reclasificación en la cual se ha basado este acuerdo considera las microempresas con hasta 10 trabajadores y ventas brutas de hasta 8 millones de pesos anuales; las pequeñas empresas, de 11 a 50 trabajadores y ventas brutas de entre 8 hasta 54 millones de pesos en ventas anuales; las medianas empresas, de 51 a 150 trabajadores y ventas de 54 a 202 millones de pesos en ventas anuales, y las grandes empresas, de más de 150 trabajadores y más de 202 millones de pesos de ventas brutas anuales.
- Santiago depende en gran medida de las tierras fértiles y de una economía de servicios predominantemente proveedora. Esto hace que Santiago sea un importante centro económico y financiero de la República Dominicana. El sector servicios ha crecido mucho en los últimos años, lo que es ideal para una mayor expansión.
- Santiago es el segundo mayor municipio de la República Dominicana por PIB, importancia y población después de Santo Domingo y al mismo tiempo produce el mayor porcentaje del PIB de telecomunicaciones.
- En la provincia de Santiago, se acumulaba para el 2018, 10,166 empresas registradas, un 14% del total. Resalta que mientras la población se concentra en Santiago provincia en un 10.0%, las empresas lo hacen en un 14.0%.
- Se está planificando una nueva reforma fiscal, que más que exhortar, está generando miedo a los nuevos inversionistas.
- Se creó el régimen de contributivo simplificado O Régimen simplificado de Tributación, facilita el declarar impuestos a empresas o personas físicas que no excedan los 19mm de pesos al año, ya sea declarando ingresos o egresos, a elección del contribuyente.
- La economía dominicana en 2021, implementó un amplio plan de estímulo monetario puesto en marcha desde el inicio de la pandemia de unos RD\$215 mil millones, que fueron canalizados a través de los intermediarios financieros a los sectores productivos, especialmente a las Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) y a los hogares.

### 3.3 Entorno Sociocultural:

- En 2016, el 26,0% de los jóvenes de 18 a 24 años se encontraba escolarizado en el nivel superior, La educación superior se rige por la Ley N.º 139 de 2001 y está orientada a los jóvenes que culminaron sus estudios de nivel secundario. Se ofrecen tres niveles de educación superior: técnico (técnico superior, tecnólogo y profesorado), de grado (licenciaturas) y de posgrado (especialización, maestrías y doctorados).
- En 2013, se crea la red nacional para el emprendimiento en la República Dominicana, integrada por el sector público, empresarial y académico, apostando así a al desarrollo de cada uno de los dominicanos.
- En la República Dominicana, se utiliza la mediación como herramienta para la solución de conflictos.
- República Dominicana cuenta con una población de 10.953.714 personas, por lo que podemos considerarlo un país medio en cuanto a población se refiere.
- Durante el año 2019, se logró un contexto económico expansivo, con aumentos en la tasa de ocupación (7.4% entre 2014 y 2019).

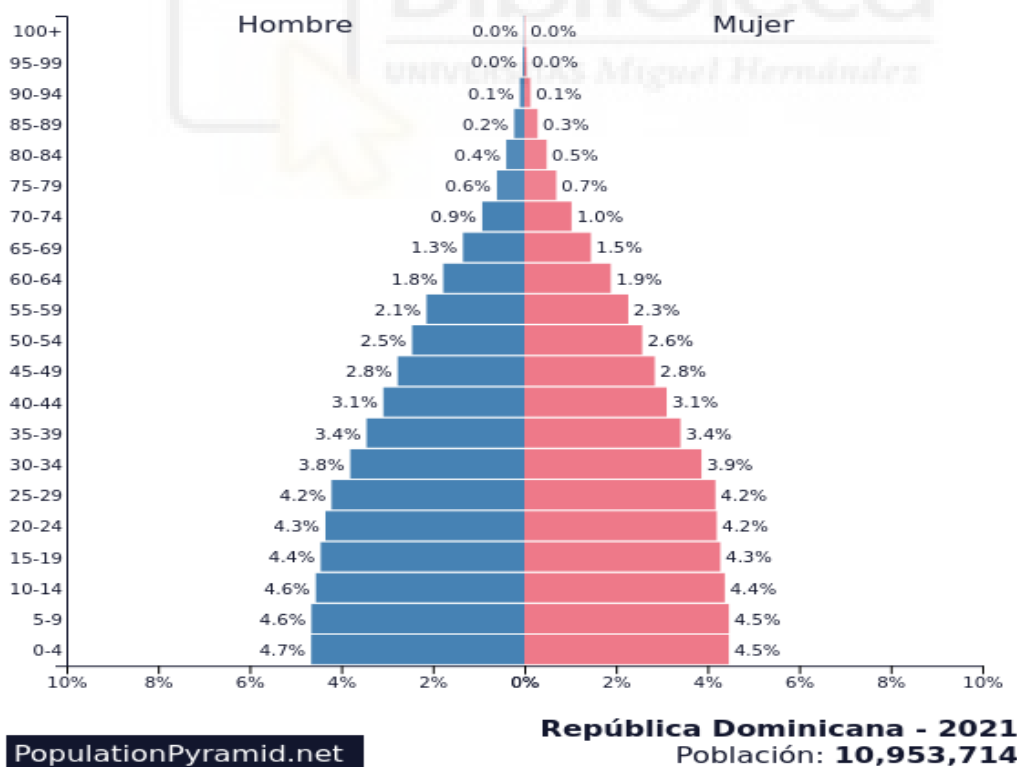


Gráfico 1. Porcentaje de crecimiento de la población dominicana por sexo y edad. Fuente: populationpyramid.net

Tal como muestra el gráfico 1, la población joven en la República Dominicana ha aumentado a través de los años dando como resultado que la población actual y operativa en el país ronda edades de 19 a 45 años, siendo las mujeres mayoría.

Esto corrobora la gran cantidad de personas que ejercen actividades de comercio y servicios, siendo el emprendedurismo y la autonomía la primera opción, y posteriormente el trabajo a cuenta ajena.

### **3.4 Entorno Tecnológico:**

- República Dominicana ha logrado incorporar más de un tercio de la población a la conexión a internet.
- A finales de 2020, República Dominicana registró 8 millones 765 mil 268 cuentas con acceso a Internet.
- Hoy en día unos 6,4 millones de usuarios activos en medios sociales, esto representa el 59% de la población de dominicana, en el que el 99% de ellos acceden a través de dispositivos móviles.
- Hay 5,8 millones de dominicanos que han comprado en comercio electrónico, si se realiza una comparación con la cantidad de usuarios en Internet son 8,08 millones, en pocas palabras, el 72% de las personas han adquirido. El mercado en general gastó unos 744 millones en compras digitales, esto da un promedio de gasto por usuario de 128 USD anual.

### **3.5 Entorno Ecológico (medioambiental):**

#### **Lev General sobre el Medio Ambiente (64-00)**

La ley tiene por objeto desarrollar las disposiciones sobre protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales; así como también, normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado, los municipios y los habitantes en general;

- Uno de los instrumentos de la política del medio ambiente es la participación de la población, Art. 11 (Derecho a participar)
- El Ministerio del Medio Ambiente y en lo que corresponda, las demás instituciones del Estado, adoptarán políticas y programas específicamente dirigidos a promover la participación de las comunidades en actividades y obras destinadas a la prevención del deterioro ambiental.

- El proceso de evaluación ambiental tiene como uno de sus instrumentos la Consulta Pública.
- El plan nacional de cambio climático tendrá los siguientes objetivos: fomentar y promover procesos participativos de todos los sectores implicados en los distintos sectores y sistemas, tendientes a la identificación de las mejores opciones de adaptación y mitigación al cambio climático dentro de las políticas sectoriales; e implementar campañas de sensibilización e informativas para la adaptación al cambio climático.

### 3.6 Entorno Legal:

En la Republica Dominicana existen varias legislaciones para el desarrollo y apoyo a los micro, pequeños y medianos empresarios tales como:

- Ley No. 488-08, que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), su fin es apoyar y establecer los mecanismos para desarrollar el emprendimiento financiero para las empresas en crecimiento, garantizando una limpia competencia e igualdad de oportunidad en el mercado para todas.
- El Fomento a la MiPymes por el Ministerio de Industria y Comercio de la Republica Dominicana, es un programa especial por parte del gobierno para exhortar la formalización de los micro empresarios.
- Ley No. 87-01 sobre la creación del sistema Nacional de la Seguridad Social, para regularla y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y de los ciudadanos en lo concerniente al financiamiento para la protección de la población contra los riesgos de vejez, discapacidad, cesantía por edad avanzada, sobrevivencia, enfermedad, maternidad, infancia y riesgos laborales. El Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) comprende a todas las instituciones públicas, privadas y mixtas que realizan actividades principales o complementarias de seguridad social, a los recursos físicos y humanos, así como las normas y procedimientos que los rigen.

En Resumidas cuentas, visualizamos que hay amenazas como la recesión económica postcovid y que los cambios políticos afectan las actividades financieras y administrativas , sin embargo basados en el crecimiento comercial en la región donde se desarrolla el proyecto tenemos oportunidades como que en la provincia de Santiago, se registran unas altas posibilidades de crecimiento empresarial abriendo mercados para nuevos negocios y clientes, el apoyo a económico a las Mipymes , desarrollan el emprendimiento financiero para las empresas en crecimiento garantizando una limpia competencia e igualdad de oportunidad en el mercado para todos.

## 4. Perfil estratégico del Entorno basado en el análisis de PESTEL

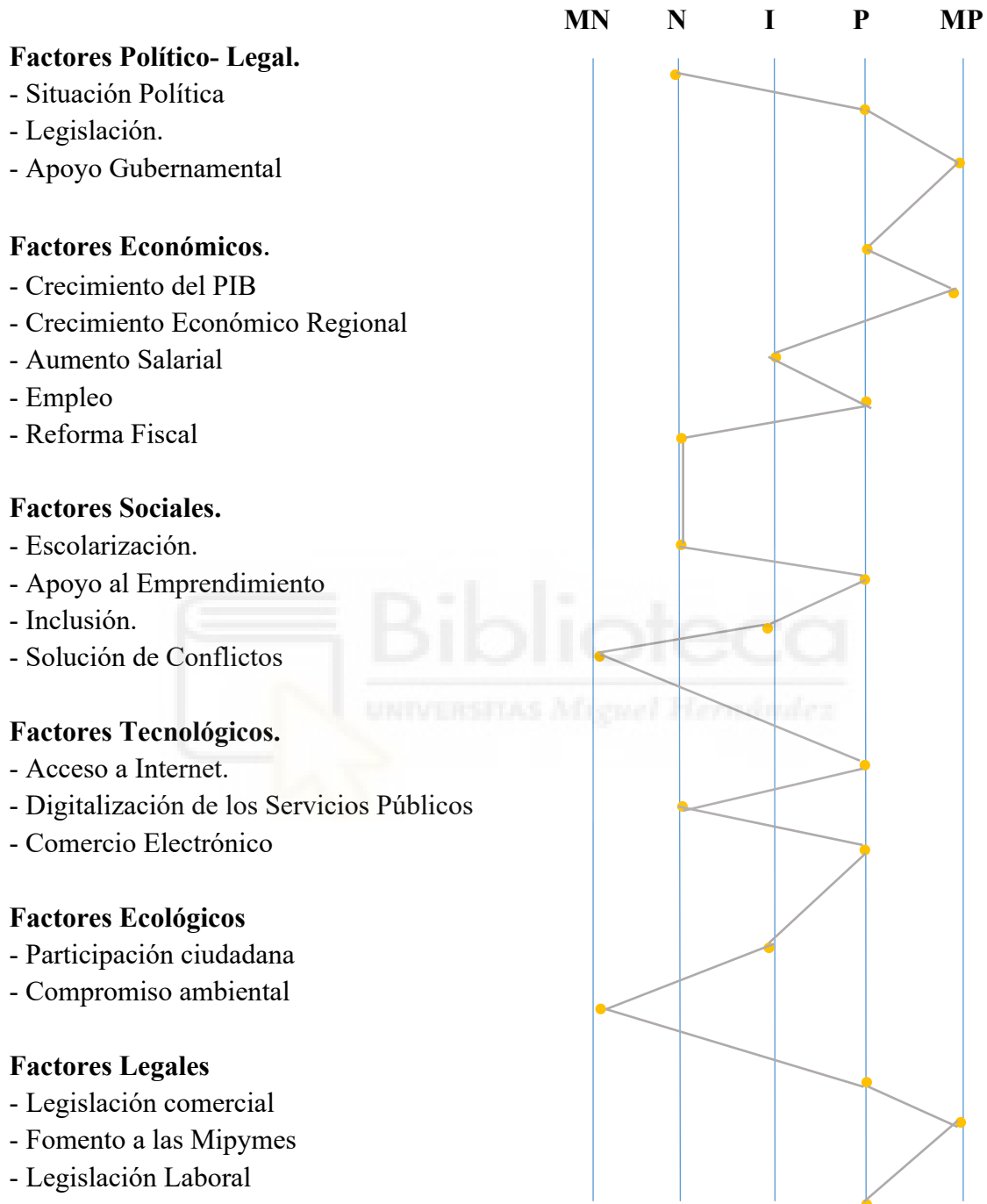


Gráfico 2. Perfil estratégico de Cerda Céspedes y Asociados. Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la gráfica 2, en el entorno externo en el que se desarrolla Cerda Céspedes y Asociados aparecen factores que actualmente se muestran negativos y muy negativos para la realización de la actividad que se pretende ejecutar, sin embargo, a su vez nos muestra que los factores imprescindibles son accesibles, positivos o indiferentes, por lo que considero que hay oportunidades que se pueden aprovechar en este momento y poner en marcha este plan estratégico.



## 5. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

### 5.1 Competidores Potenciales:

- **Oficinas de Abogados Mercantiles:** Están enfocadas en empresas más grandes, consideran mucho trabajo poco beneficio trabajar con los pequeños – microempresarios. En la ciudad de Santiago hay un aproximado de **230** abogados especializados en la materia.
- **Contables:** Les faltaría experiencia en el ámbito laboral, pudieran suplir necesidades financieras, administrativas, pero no legales. Según el Instituto de Contadores Públicos Autorizados de la Republica Dominicana, hay alrededor de **1.375** contadores inscritos en la región del Cibao.
- **Especialistas en Recursos Humanos:** Les faltaría, al igual que los anteriores, experiencia, pero en este caso en el ámbito fiscal, comercial y administrativo, puesto a que conocerían exponencialmente los detalles laborales, mas no sería suficiente. Especialistas se han graduado alrededor de **2.200**, pero en actividad por cuenta propia solo hay unos **320**, puesto a que su gran mayoría se dedican al sector privado como trabajadores por cuenta ajena.
- **Asesores Financieros:** El crecimiento de estos expertos es notable, hasta el momento, solo se encargan de las finanzas, entendiendo que los recursos no serían un fuerte, por el momento en Santiago solo hay unas **70** personas autorizados para serlo, ubicándolos como un servicio altamente costoso y poco atractivo.

Visto esto, podría decir que como oportunidades tenemos la no existencia de asesorías conjuntas como pretendemos ofrecer, la falta de interés en los micro y pequeños empresarios de los profesionales del derecho, y el alto costo que representa el servicio de estos, sin embargo, el tener acceso a estos profesionales, aunque sea de manera individual, podría considerarse una amenaza para nosotros.

### 5.2 Productos/servicios sustitutivos:

- **Contratación de manera Interna:** Agregar a la plantilla fija los talentos de manera interna y permanente, recursos humanos, abogados y asesores financieros.

Podríamos decir que como oportunidad el ahorro y el costo de tener un empleado o varios para cada una de las ofertas profesionales podría considerarse, sin embargo, la posibilidad de tener bajo subordinación y control a los mismos profesionales es considerable como amenaza.

### 5.3 Compradores:

En República Dominicana existen casi 1.5 millones de Mipymes de las cuales solo 61.4% informó que su empresa/negocio se encuentra formalizada.

- **Micro – pequeños Empresarios (Ej. Tiendas, Peluquerías, Minimarkets, compra ventas, bares, restaurantes, tiendas de electrodomésticos, etc.):** Se clasifica como microempresa aquella unidad económica que tiene de uno a diez empleados bajo subordinación directa o indirecta para realizar actividades de comercio. En la ciudad Santiago existe **6,959** comercios registrados como micro y pequeños empresarios, representando el 47% para el 2021.
- **Comerciantes Informales:** Aquellos comerciantes que por alguna razón aún no se dan el alta como empresarios, pero ejercen actividades de comercio, estos representan en la ciudad de Santiago el 28%, con una cantidad de **4.140** actualmente.
- **Prestadores de Servicios Profesionales (Ej. Doctores, Publicistas, Diseñadores Gráficos):** Son aquellos profesionales que por razones del oficio se registran de manera personal como autónomos y tienen bajo su dependencia empleados por cuenta ajena. Estos representan el 17% de los comercios realizados en Santiago, con la cantidad de **2.514**.
- **Oficinas de Abogados:** Abogados dedicados a otra rama de la carrera, que por cuestión de practicidad utilizan los servicios de otros para las especialidades que les faltan. En Santiago hay **1,183** despachos de abogados registrados, que representan el 8% de los comercios en la ciudad.

Es una oportunidad las pocas empresas registradas en la región en comparación con los comercios que existe, por lo que abre un abanico de posibles clientes, incluyendo, abogados que por cuestiones de practicidad elijan contratar que especializarse, en cambio, el desconocimiento de nuestra oferta y las facilidades ofrecidas podría verse como una amenaza.

### 5.4 Proveedores:

- **Prestadores de Servicios Generales:** Prestadores gubernamentales y privados que ofrecen los servicios por consumo o planes.

Internet y Teléfono: 300 minutos internacionales y 10 MB (Plan Negocios)

Luz: aproximadamente 200 kW mensuales.

Alquiler: por el espacio de 50 m<sup>2</sup>, contrato realizado a 2 años con reserva de la cuota.

- **Materiales Gastables:** Utilizamos el mismo proveedor (Improficinas, SRL) , que nos da un plazo de hasta 45 días para pagar según despacho de pedidos y la necesidad que se tenga.

Papel de Oficina: 7 Pág. al mes aprox.

Tinta Impresora y Copiadora: Mantenimiento y compra de tinta cada 3 meses.

- **Personal:** Personal necesario para las actividades rutinarias, seria a tiempo parcial.

1 mensajero: con salario mensual.

- **Marketing y Coworking:** Contratamos google bussiness para tener acceso al google Drive y contamos con correos corporativos para mejor presencia y comunicación. Correo Corporativo y Acceso a la Nube.

Considero oportunidad que las necesidades para llevar a cabo la actividad son mínimas, la facilidad de acceso a estos servicios por la gran oferta de los mismos y la tecnología que existe para agilizar los procesos, sin embargo, pueden llegar a ser muy costosos.

### 5.5 Rivalidad competitiva:

- **A nivel nacional**, nuestros mayores competidores son las grandes firmas de abogados mercantiles, de contables y de asesores financieros que ofrecen y prestan su atención a las grandes compañías del país a un costo en proporción al mercado que atienden.
- **Regionalmente**, competimos contra los mismos profesionales (Abogados Mercantiles, Contables, Asesores Financieros) que ofrecen servicios estandarizados, a precios no tan competitivos.
- **Ante tal competitividad**, hemos diseñado una oferta personalizada de servicios que nos diferencie por ofrecer todo en un **solo** lugar, con el fin de obtener los mejores resultados con la calidad que nos representa a un precio que puedan pagar.

Nuestra mayor oportunidad es diferenciarnos es el trato personalizado y de calidad que se tendrá para los clientes, en cambio la gran amenaza es conseguir que ellos confíen en nosotros.

## 6. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO SIGUIENDO LA REGLA TAM/SAM/SOM

La estimación de la demanda del mercado nos permite hacer una estimación inicial de la oportunidad que tiene nuestro producto o servicio en el mercado y con esto confirmar si el mercado existente es considerable o no.

Para ello analizamos datos de establecimientos comerciales a nivel nacional, regional y en la ciudad donde Cerda Céspedes y Asociados realiza sus actividades, adquiriendo las siguientes informaciones:

### 6.1 TAM

En la Republica Dominicana según la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) para el cierre del año 2020 se habían reportado **114.997** establecimientos de comercio en todo el territorio nacional.

**Mercado total - potencial es de 114.997 comercios.**

### 6.2 SAM

Siendo **14.786** de los comercios reportados para finales del 2020 en Ciudad de Santiago, Republica Dominicana.

**Mercado accesible es de 14,786 comercios.**

### 6.3 SOM

Según la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) de la Republica Dominicana, en su directorio de Empresas y Establecimiento, refleja que de los 14,786 establecimientos y/o empresas en la ciudad de Santiago, **4.213 NO ESTÁN registradas** como personas jurídicas o físicas y cuentan con establecimiento de 1 a 20 empleados.

**Mercado objetivo es de 4,213 comercios.**

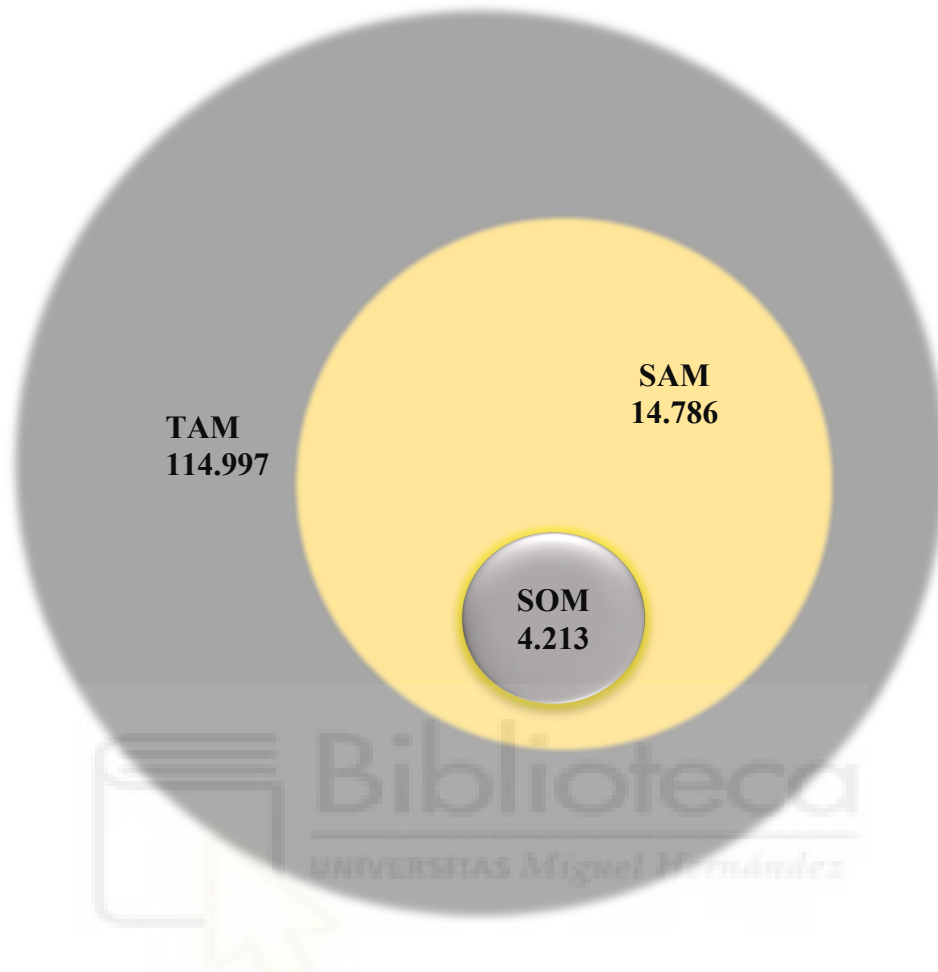


Gráfico 3. Estimación del TAM/SAM/SOM para Cerda Céspedes y Asociados. Fuente: Elaboración propia

Tal como muestra el gráfico 3, a nivel nacional en la República Dominicana el mercado global en que se encuentra Cerda Céspedes y asociados muestra un alto potencial que conlleva a que el mercado accesible sea favorable a su vez, esto nos da acceso a un mercado objetivo latente y que Cerda Céspedes y asociados tendría capacidad de atender.

## 7. ANÁLISIS INTERNO

Con el análisis interno tratamos de identificar la estrategia actual y la posición de la Cerda Céspedes y Asociados se encuentra frente a la competencia. Evaluamos los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección, eliminación de los puntos débiles y la potenciación de los puntos fuertes, con la finalidad de valorar la mejor estrategia para cumplir los objetivos.

### 7.1 Cadena de Valor:

La cadena de valor tiene como objetivo, identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa. Dichas fuentes pueden estar presentes en:

- Las actividades básicas.
- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

Cerda Céspedes y Asociados, crea valor en las siguientes ventajas competitivas:

1. En la obtención de bajo coste en comparación con la competencia.
2. En la diferenciación de la competencia mediante el servicio personalizado.

### 7.2 Actividades Primarias:

- **Operaciones de Producción:**

Dentro de las operaciones de producción de servicio comprende actividades como la firma de acuerdo entre las partes, ejecución del trabajo, seguimiento y cobro.

- Firma de acuerdo entre las partes: Es el primer paso para brindar nuestros servicios, se puede realizar de forma telemática o se citan las partes al despacho para firmar el documento de representación.
- Ejecución del trabajo: basados en la especialidad, practica de cada colaborador y las acciones pendientes a realizar, se hace una planificación de agenda donde se asignan con orden de prioridad en las que deben de ser atendidas las incidencias.
- Seguimiento: Cada colaborador hace su planificación semanal, una vez realizadas las actividades de ejecución con el fin de darle seguimiento al caso/incidencia hasta su resolución.
- Cobro: Para tramites de larga duración y de plazos se tiene la política de cobro del 50% a la firma del cuotalitis (poder de representación) y 50% a la finalización del

mismo, a diferencia de los tramites breves y pronta solución que se liquida el 100% al momento del acuerdo, hasta la fecha en Cerda, Céspedes y Asociados solo se aceptan pagos en efectivo o por transferencia bancaria.

- **Marketing y ventas:**

Dentro de las operaciones de Marketing y ventas comprende actividades tales como captación y estrategias de ventas por referidos.

- Captación: Se lleva a cabo mediante letreros y vallas, promoción en redes sociales, publicidad impresa y recomendaciones de terceros, esto se facilita por contar con una ubicación estratégica de nuestro local comercial.
- Estrategias de referidos: Para los clientes que llegan por referencia se le ofrece de 10% a 15% de descuento en los servicios contratados.

- **Servicios postventa:**

Son aquellos servicios sin coste que añaden valor, dentro de los ofrecidos por Cerda Céspedes y asociados están la posibilidad de modificar el servicio en la marcha y la atención al cliente.

- Modificación del Servicio en la marcha: Consiste en darle la facilidad al cliente de ir añadiendo y quitando servicios acordados o no en principio, en la medida en la que crece su negocio, adaptando nuestra oferta a la necesidad del cliente.
- Atención al Cliente: Tenemos un horario de oficina de 8am a 5pm con un descanso para comida de 12.00 pm a 2.00 pm, para la atención con o sin cita previa de los clientes, en adición ofrecemos asistencia telefónica para incidencias con urgencia hasta las 8.00 pm.

### 7.3 Actividades de Apoyo:

- **Aprovisionamiento:**

Utilizamos una estrategia de compra a demanda al mismo proveedor, garantizando un coste menor por recurrencia.

- **Gestión de recursos humanos:**

Por el momento la gestión de recursos humanos está limitada a dar formación del personal actual de la empresa.

En todo caso, tendríamos como objetivo buscar el equilibrio entre la vida laboral y la personal de los empleados, con la finalidad de motivarlos y retener su talento.

Dentro de las medidas que ofertaremos están los beneficios sociales, un ambiente laboral gratificante, formación constante y respaldo profesional para los nuevos talentos.

El programa de retribución sería flexible, adaptado a los niveles retributivos de los empleados, el trabajo realizado y la calidad del mismo.

- **Infraestructura de la empresa:**

Cerda Céspedes y Asociados cuenta con una localización estratégica, dentro del nuevo sector comercial de la ciudad de Santiago, Reparto del Este.

Ubicados en el segundo nivel de la plaza Herrera Grullón, con un local comercial de 50mts cuadrados, distribuidos en recepción y área de espera, dos despachos, un almacén (archivero) y un coffee área.

#### **7.4 Interrelaciones entre las actividades de la cadena de valor (eslabones horizontales):**

En este caso, Cerda, Céspedes y Asociados ha implantado mejores canales de acceso, mejorando así el servicio de atención al cliente.

#### **7.5 Interrelaciones con el sistema de valor (eslabones verticales):**

Cerda, Céspedes y Asociados, permite un contacto de manera directa y constante de comunicación bidireccional con el cliente, mediante el protocolo de actuación, el cual todas las comunicaciones con el propio cliente son gestionadas de forma eficaz y ágil.

#### **7.6 Análisis de Recursos y Capacidades**

##### **Recursos**

En el caso de Cerda, Céspedes y Asociados, los *recursos tangibles* con los que cuenta principalmente, serían:

1. **Físicos:** Contamos con un local comercial en Santiago de los Caballeros, que consta de 2 despachos u oficinas y recepción, con una ubicación estratégica para la accesibilidad de nuestros actuales y futuros clientes.
2. **Financieros:**
  - La propiedad de la empresa, es decir, su capital financiero es propio y está dividido entre sus accionistas en la medida de sus aportaciones.
  - El Cash Flow de la empresa que factura un aprox. De 5000€ mensuales.
  - Los deudores y acreedores de servicios, los cuales han ayudado a la estabilidad de Cerda, Céspedes y Asociados.



Los *recursos intangibles* de Cerda, Céspedes y Asociados, son:

### **1. Tecnológicos**

- El utilizar plataforma de Google Drive para trabajar en la nube, nos permite mantenernos comunicados y actualizados los documentos, agenda y compromisos indistintamente donde se encuentre el socio colaborador.
- El programa Google Meet para hacer reuniones con los colaboradores y clientes.
- Perfil en Redes Sociales, donde ofrecería información relevante sobre la empresa.

### **2. Organizativos**

- En cuanto a la gestión de tiempo, cuenta con la capacidad de resolver dentro del tiempo estimado el 83% de las solicitudes, incidencias demandadas.
- La imagen y la reputación, son dos de sus activos más valiosos, con los que se persigue familiarizar y fidelizar al público.
- Cerda Céspedes y Asociados se encuentra dentro de las firmas de renombre de la ciudad por la trayectoria personal de uno de sus colaboradores principales Dr. José A. Cerda A con mas de 30 años de ejercicio profesional y 5 años como jurista de estrado (Juez).
- Practicar excelentes relaciones humanas y alta estima social que nos dan acceso a información y datos privilegiados optimizando diligencias y tiempo en la resolución de conflictos.

### **3. Humanos**

- Cerda, Céspedes y Asociados, cuenta con 3 socios de renombre, y 1 empleado, dentro de los cuales se dividen en CEO, CFO y Auxiliar, que se preocupan por mantener la organización marchando de manera óptima.
- Participación activa en las principales asociaciones, junta de condómines y gremios de nuestro ámbito social que nos permiten colaborar de manera directa con nuestra comunidad.
- Capacitación continua de todos los socios y empleados permitiendo mantener al día las actualizaciones en procesos y operaciones en materias mercantil, civil, administración y servicio al cliente.
- Desarrollo de un programa de acción social con diversas iniciativas de carácter solidario y proyectos de cooperación con nuestra ONG – Dreamers.
- Gran experiencia y empatía con más de 30 años en el sector de accesorias y representación legal.

### Capacidades

A continuación, hacemos mención de las capacidades o competencias que resultan más difíciles de imitar son aquellas que mantienen la ventaja competitiva y suelen ser la base de nuevas oportunidades.

En el caso Cerda, Céspedes y Asociados, dentro de sus competencias destacan:

- Cultura de crecimiento, creatividad y productividad.
- Rutinas para la organización de habilidades y almacenamiento de la información.
- Capacidad Global de Emprender.
- La relación que mantiene con sus proveedores de servicios y acreedores.
- Capacidad resolutoria ante cambios producidos por el entorno y ante los cambios operativos en las administraciones públicas.
- La capacidad de gestión de costes y aprovechamiento de materiales gastables.
- Apoyo a la formación de sus socios/colaboradores y empleados.
- Oferta de muchos servicios en un solo lugar.
- Buena presencia física.
- Desarrollar nuevas formas de hacer los procesos y procedimientos.
- La facilidad de comunicación con los facilitadores y proveedores para conseguir la información necesaria y realizar la evaluación de la empresa/servicio.
- Capacidad objetiva que permite al equipo realizar juicios de valor dando oportunidad de realizar trabajos con mayor independencia.
- Ser practicantes de la escucha activa, comprender las necesidades de nuestros clientes.
- Aportar soluciones no excusas en la práctica.
- Capacidad de análisis para efectuar un buen diagnóstico y plantear las soluciones idóneas.
- Proactivos, originales, innovadores y útiles.

Si evaluamos los recursos y capacidades anteriormente citados, podríamos decir que Cerda Céspedes y Asociados cuenta con recursos intangibles como la gestión del tiempo y resolución de incidencias en tiempo menor al estimado, así como el acceso a información y datos privilegiados por practicar políticas de excelencia en relaciones humanas y empatía, al igual que recursos como la capacitación continua de los socios y empleados que crean ventajas competitivas que se mantienen en el tiempo por sus capacidades estratégicas de durabilidad a su vez la automatización de gestiones y manejo de información, la capacidad global de emprender, cultura de crecimiento, creatividad y proactividad en adición a las capacidades estratégicas de complementariedad tales como ser practicantes de la escucha activa, comprender las necesidades de los clientes y ser empáticos con las causas.

## 8. Perfil Estratégico de la Empresa

El perfil estratégico del entorno es una **herramienta de análisis** realizado por la empresa con el cual se pretende conocer el entorno donde opera la organización además de sus fortalezas y debilidades o sus oportunidades y amenazas. – Dircomfidencial, R. (2022)

A continuación, se muestra el análisis del perfil estratégico donde se analiza las diferentes áreas de Cerda Céspedes y Asociados mediante puntuaciones **que van desde muy negativo a muy positivo, obteniendo así el siguiente gráfico:**

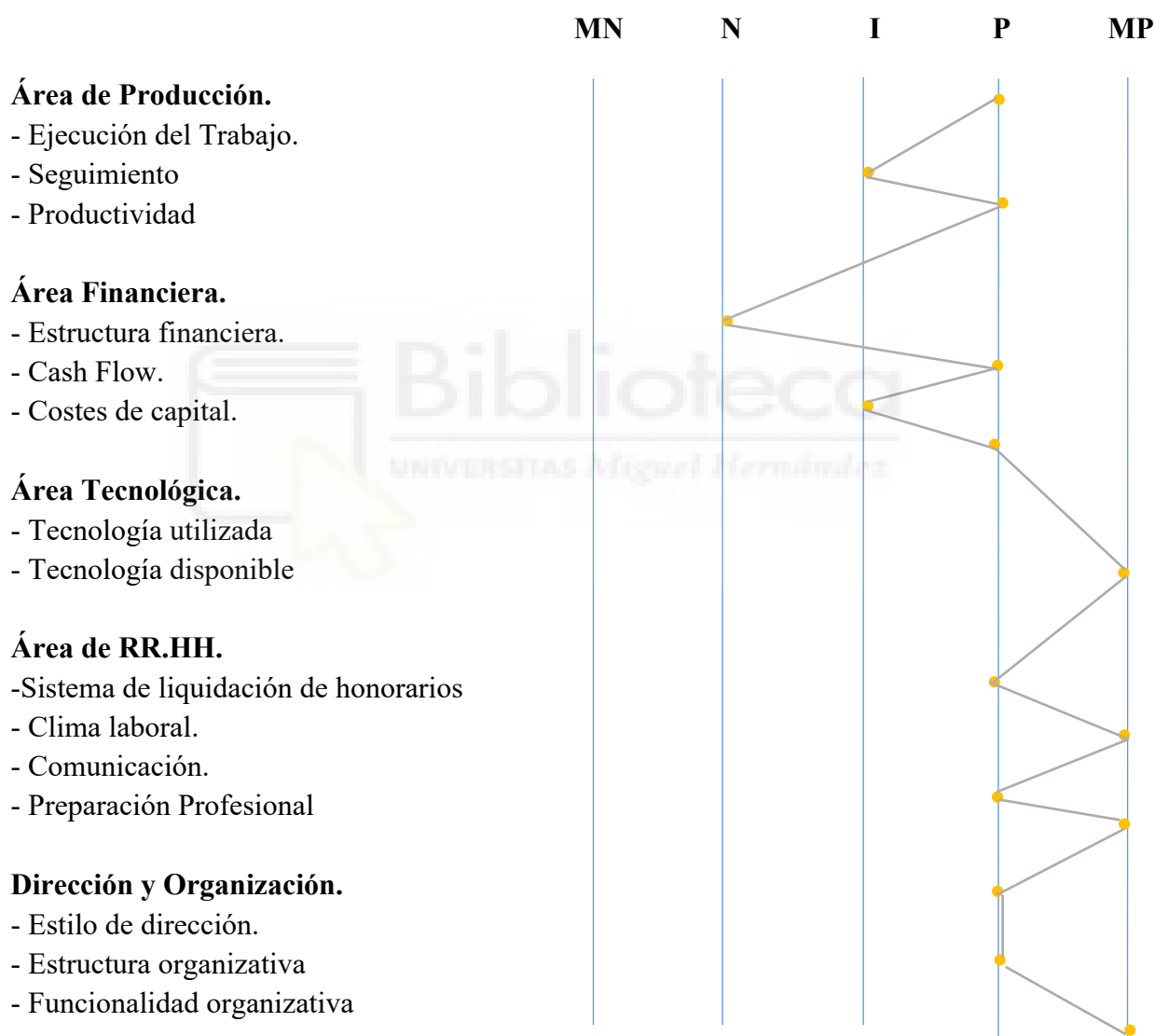


Gráfico 4. Perfil estratégico de la empresa Cerda Céspedes y Asociados. Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, los factores internos de Cerda Céspedes y asociados a partir del área tecnológica cuando nos referimos a la tecnología utilizada y la disponible para el desarrollo de la actividad se muestran muy favorables al igual que los relacionados con el área de recursos humanos, el sistema de liquidación de honorarios, el clima laboral, la

comunicación entre los socios y la preparación profesional de los mismos al igual que la dirección y organización de la empresa, el estilo de dirección utilizado, la estructura organizativa y la funcionalidad que esta ejerce marcan notoriamente la diferencia de los escasos y casi imperceptibles factores negativos o indiferentes mostrados, los factores de seguimiento en el área de producción, los relativos a la estructura financiera y costes de capital son fácilmente mejorables en vista de dependen únicamente de una mejoría en organización que se persigue alcanzar con la puesta en marcha de este plan estratégico.

Es por tanto que en la medida necesaria para la obtención de valor cualitativo respecto a la identificación en la influencia de los factores da como resultado que Cerda Céspedes y Asociados es una empresa altamente competitiva y con fortalezas de gran capacidad de diferenciación por lo que es muy considerable llevar a cabo la ejecución del este plan.



## 9. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, es la mas herramienta útil al momento de evaluar las elecciones estratégicas futuras. Su objetivo principal consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas u obtener las oportunidades que ofrece el entorno empresarial. (Johnson et al. (2006: 102))

Las fortalezas y debilidades se derivan del análisis de los factores internos a diferencia de las oportunidades y amenazas que se derivan del análisis de los factores externos de Cerda Céspedes y Asociados.

<b>Factores Internos</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Factores Externos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca o ninguna estrategia de Marketing.</li> <li>• Difícil diferenciación en los servicios ofertados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión económica post-covid y que los cambios políticos afectar las actividades financieras y administrativas.</li> <li>• Afectación en las actividades administrativas por cambios político.</li> <li>• Clientes altamente influenciables.</li> </ul>	
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la experiencia del cliente mediante el servicio personalizado.</li> <li>• Posibilidad de ofertar un costo competitivo.</li> <li>• Ubicación estratégica del despacho.</li> <li>• Conocimiento y experiencia de los socios y empleados.</li> <li>• Buen ejercicio de las relaciones humanas.</li> <li>• Capacitación continua en las materias de asesoría y ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento empresarial en la provincia.</li> <li>• Apoyo económico a las Mipymes.</li> <li>• Desarrollo del emprendimiento financiero.</li> <li>• Fomento al registro y apoyo gubernamental.</li> </ul>	

Tabla 1. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la tabla 1 sobre el análisis DAFO, Cerda Céspedes y Asociados es un despacho que ha marcado pautas de crecimiento y diversificación de servicios de forma progresiva desde el 2018 hasta la apertura de sus puertas físicamente y que actualmente sigue en plena expansión.

Una vez analizados el conjunto de factores que determinan el entorno, tanto general como específico de los despachos y profesionales que se desarrollan en área mercantil, laboral y financiera en República Dominicana, en la región del Cibao y especialmente en Santiago de los Caballeros podemos concluir lo siguiente:

En base a la crisis económica que afecta nuestro país por los efectos del COVID-19, en la región del Cibao, se ha incrementado el empresariado por ser basado en servicios y productos de la agricultura, dando oportunidad a Cerda Céspedes y Asociados de enfocarse en atender la demanda igualmente creciente de estos nuevos comercios que a su vez reciben apoyo del gobierno y de las entidades financieras si se formalizaren como micro, medianos y pequeños empresarios.

Esto implica que Céspedes y Asociados ha sabido aprovechar la ventaja competitiva de enfocarse rápidamente en los estos nuevos comerciantes y Mipymes ofreciéndoles todos los servicios en un solo lugar basados en quienes buscan además de asesoría jurídica quien les puedan auxiliar en el crecimiento de sus negocios.

Hay que tener en cuenta que a Cerda Céspedes y Asociados les cuesta diferenciarse de otros servicios profesionales, puesto a que los clientes son altamente influenciados al verse en la necesidad de resolver sus problemáticas sin dedicar mucho tiempo en buscar más de un profesional en cualquier materia relacionada a su duda, decisión que al final le cuesta más tiempo y dinero, al contrario de lo que ofrece Cerda Céspedes y asociados con su servicio personalizado, actualizado y aun coste justo, es por eso que si se contara con una estrategia de marketing que muestre los servicios y el potencial beneficio que se obtiene seríamos más competitivos.

A pesar de eso, Cerda Céspedes y Asociados, cuenta con un personal altamente capacitado y actualizado continuamente que posee unas relaciones humanas y profesionales que brindan tranquilidad y generan una experiencia placentera a los clientes, ubicación estratégica que les permite visibilidad y fácil acceso, así como reconocimiento social por el servicio brindado a través de los años.

En conclusión, una vez realizado el análisis y en relación a los resultados obtenidos se puede decir que Cerda Céspedes y Asociados es una empresa que genera ventajas competitivas duraderas fáciles de establecer y mantener a largo plazo y una serie de oportunidades que fortalecen la oferta para el mercado y a su vez posee una adaptabilidad que conlleva a que sus desventajas y debilidades se puedan superar de forma rápida y eficaz.

## 10. MODELO DE NEGOCIO – CANVAS - ACTUAL Diciembre 2021

El modelo de negocios Canvas es una herramienta de gestión estratégica que nos permitirá conocer los aspectos claves de Cerda Céspedes y Asociados y cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible si la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de la empresa es la correcta para el rendimiento y con el objetivo de lograr reconocer las deficiencias.

Utilizando este modelo, mostramos a continuación el punto en el que se encuentra Cerda Céspedes y Asociados en la actualidad, con el propósito de establecer una línea temporal de donde se parte y que se quiere lograr una vez puesto en marcha este plan estratégico.

<p><b>8. Alianzas Estratégicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contadores</li> <li>- Notarios</li> </ul>	<p><b>7. Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos legales, demandas, acuerdos, contratos. etc.</li> <li>- Constitución de Compañías, ONG'S, Altas para Autónomos.</li> <li>- Asesoría Comercial, laboral, y Fiscal.</li> </ul>	<p><b>1. Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de varios servicios en un solo lugar.</li> <li>-Años de experiencia en el ejercicio legal.</li> <li>-Costo competitivo.</li> </ul>	<p><b>4. Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directa, solemos ir donde el cliente y pocas veces el cliente a nuestras instalaciones.</li> </ul>	<p><b>2. Segmento/s de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciantes</li> <li>- Emprendedores</li> <li>- Autónomos</li> <li>- Micro, Pequeñas y medianas Empresas</li> <li>- Público en general</li> </ul>
<p><b>9. Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad Impresa</li> <li>- Material Gastable de oficina</li> <li>- Suministros (luz, internet)</li> </ul>		<p><b>5. Flujos de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación por asesoría permanente (iguales)</li> <li>- Litigios Laborales – Civiles y Comerciales</li> <li>- Consultas</li> </ul>		

Como podemos ver, Cerda Cepedas y Asociados parte de un modelo de negocio genérico en la propuesta de valor, carece de enfoque al momento de identificar el segmento al cual se dirige que a su vez demanda recursos adicionales al momento de prestar el servicio. La notoria deficiencia en la búsqueda de diferenciación de los servicios ofertados a su vez canales de comunicación y distribución muy vagos y vacíos.

A todo esto, se le adiciona que tiene alianzas estratégicas medianamente aprovechadas y que lo concerniente al flujo de ingresos, muestra tendencias conformistas pues genera para el mantenimiento de las operaciones, sin embargo, pudiera aumentar de manera significativa con poca inversión.





## 11. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Este plan estratégico simbolizaría un gran acontecimiento al ser la herramienta facilitadora para trazar los objetivos que nos plantearemos y como lo llevaremos a cabo. Si nos enfocamos como objetivo principal y general en especializarnos en materia comercial para comerciantes y Mipymes para los siguientes 2-3 años teniendo como fecha tope el año 2025, lograremos conseguir:

- **Relativo a los recursos físicos y financieros:** Aumentar el equipo de trabajos con al menos 2 talentos más y realizar nuevas alianzas estratégicas y con esto destinar el 20% de las ganancias netas para la obtención de nuestro propio local, así evitaríamos el destinar recursos a pago por alquiler, y aumentaríamos la capacidad de producción.
- **Relativo a la productividad:** Enfocarnos en clientes específicos y ser capaces de aumentar la producción en 30%, al atender con los nuevos recursos físicos por lo menos 20-25 clientes por mes.
- **Relativos a la rentabilidad:** Facturar al menos un 5% más mensual en comparación con los meses anteriores al ofertar servicios de permanencia tales como asesoría permanente (iguales), capacitaciones y charlas para empresas y emprendedores, destinando 1% de esa ganancia a la productividad.
- **Relativo a la responsabilidad social:** Abrir la oportunidad de atender 1 caso pro-bono, destinado para personas que necesiten atención/asesoría legal con bajos recursos o ninguno y asociarnos con instituciones sociales de apoyo al emprendimiento.
- **Relativo a la innovación:** Implementar tecnologías de organización y digitalización de archivos para acumular la menor cantidad de documentos físicos posibles, colaborando con eso a tener una baja de 10% en gastos materiales y un apoyo al medio ambiente.
- **De capacitación al personal:** Promover la educación continua y la especialización en temas comerciales, financieros y laborales a nuestros colaboradores con una reducción considerable de sus compromisos hasta culminar los estudios, y posteriormente, brindarles la oportunidad de aplicar los nuevos conocimientos en la empresa.
- **De atención al cliente:** Mantener un compromiso directo con nuestros clientes y proveedores mediante llamadas de seguimiento, en adición dar cumplimiento de las solicitudes e incidencias en un plazo menor de lo acordado en los casos posibles.

## 12. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. Las estrategias están orientadas a alcanzar los objetivos siguiendo una pauta de actuación.

En nuestro caso, podemos utilizar diferentes herramientas para seleccionar las estrategias idóneas que nos faciliten cumplir los objetivos pautados y que se correspondan con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que posee Cerda Céspedes y Asociados, empleando el capital intelectual obtenido por la experiencia en el ejercicio, la innovación y motivación para hacerlo.

Basándonos en el resultado analizado, en los objetivos pautados y nuestro mercado meta los comerciantes y las Mipymes, se adoptarán las siguientes estrategias:

- **Estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio:**

Cerda Céspedes y Asociados, conoce muy bien los gustos y necesidades de los comerciantes y empresarios, resumiéndolas en facilitarles todo lo relacionado con la formalización y legalización de su negocio en un único lugar, sin que les tome mucho tiempo y sin gestionar con tantos profesionales a la vez, ventaja que podríamos mantener, por contar con lo necesario y con costes bajos por adaptar los productos y servicio en la medida en la que el cliente las requiera, con la misma calidad y atención.

- **Liderazgo en conocimiento:**

Al ofrecerles apoyo y seguimiento con relación al desarrollo de sus ideas de negocio. La formalización, organización del proyecto, asesoría financiera y de recursos humanos, aprovechando los conocimientos actualizados con los que ya cuenta el equipo de Cerda Céspedes y Asociados facilitando la diferenciación en relación con las demás asesorías.

- **Estrategias de marketing de redes sociales y social ads:**

Utilizar las plataformas digitales para llegar a potenciales clientes a través de los canales donde se pasa más tiempo actualmente (Instagram, Facebook, Spotify), como nos dirigimos directamente al consumidor con la información captada lanzaríamos anuncios digitales que los direccionarían a nuestra página web, así conseguir tráfico dirigido y conversaciones.

**Todas nuestras estrategias son flexibles y están abierta a los cambios.** Depondríamos de un plan B, en caso de que estas no surtieran el efecto deseado. El mundo empresarial se encuentra en constante evolución y cambio. Cambian las tendencias, las necesidades de los consumidores y usuarios, las herramientas que se utilizan, incluso la normativa legal.

Observando la manera en la que pretendemos ejecutar nuestro plan de negocios, podemos decir que las estrategias con la que competiremos estarían definidas dentro de lo conocido como **Estrategias de océano azul**, en vista de que no buscamos recortar costos, sino cambiar la propuesta de valor ofrecía al cliente, a pesar de que el mercado está saturado, queremos innovar liderando la diferenciación de productos y servicios, de alta calidad y costo ofertado competitivo, creamos una nueva demanda al focalizarnos en esos comerciantes que por falta de tiempo/conocimiento no buscan la asesoría ideal para ellos y aclaman un servicio ajustado a sus necesidades.



### 13. ESTIMACIÓN ECONÓMICA

El Presupuesto destinado para la ejecución de este plan es el equivalente a 6000€, los cuales estarían distribuidos en el equivalente a 1.800€ para la capacitación del equipo, con el plan de corroborar en que se mantengan a la vanguardia de los cambios en los procesos administrativos, conocimientos financieros y comerciales, basados en el esquema siguiente, la empresa le cubra dependiendo la valoración para el ejercicio del 30% al 50% de un curso por año.

El equivalente a 2400€ a la creación y ejecución de estrategias de captación de nuevos clientes, canales de comunicación y distribución. Los 1200€ restantes serán destinados a los recursos claves en la ejecución, gastos e imprevistos.

Se estima que para el 2025, una vez cumplidos estos objetivos y respetando el presupuesto asignado, se obtenga un crecimiento del 46% de ingresos brutos partiendo de la situación actual, siendo 12% de esto la inversión realizada en gastos de materiales, medios y recursos que nos generarían un incremento en los ingresos netos de al menos el 34%.



## 14. MODELO DE NEGOCIO – CANVAS - DESEADO

### Aplicando este plan estratégico

<p><b>8. Alianzas Estratégicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contadores</li> <li>- Abogados especialistas en Derecho Civil, Comercial y Laboral</li> <li>- Notarios</li> <li>- Instituciones de Apoyo al Emprendimiento</li> <li>- Asociaciones de Mipymes</li> </ul>	<p><b>7. Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accesoría Comercial, recomendaciones de tipos de sociedades según la necesidad, formalización y seguimiento impositivo.</li> <li>- Asesoría Financiera, recomendaciones comerciales y acompañamiento en la búsqueda de financiamiento en caso de ser necesario.</li> <li>- Asesoría laboral, verificación de perfiles, elección de talento humano, solución de conflictos de imprevistos, altas y bajas, vacaciones y seguridad social.</li> </ul>	<p><b>1. Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofertarles a los clientes la posibilidad de realizar todo en cuanto a formalizar su empresa requiere en un mismo lugar.</li> <li>- Ser un centro especializado en Administración de Negocios, para asistir también a los emprendedores a formalizar su idea de negocio.</li> <li>- Prestar un servicio de calidad en todas las áreas de asesoría a un coste menor.</li> <li>- Acompañar al cliente desde el inicio, ofreciéndoles asesoría y precio adaptado a la necesidad y crecimiento</li> </ul>	<p><b>4. Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Será una relación directa y cordial, donde primará el logro de objetivos y la optimización de recursos, garantizando un mejor desarrollo.</li> </ul> <p><b>3. Canales de Comunicación y Distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes Sociales</li> <li>- Boca a boca</li> <li>- Marketing Radial (Radio local, Spotify)</li> </ul>	<p><b>2. Segmento/s de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciantes</li> <li>- Emprendedores</li> <li>- Autónomos</li> <li>- Micro, Pequeñas y medianas Empresas</li> </ul>
<p><b>9. Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad Virtual o Marketing digital</li> <li>- Publicidad Impresa</li> <li>- Material Gastable de oficina</li> <li>- Suministros (luz, internet)</li> <li>- Mantenimiento de páginas web y dominios</li> </ul>		<p><b>5. Flujos de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación por cada servicio</li> <li>- Contratación por asesoría permanente (iguales)</li> <li>- Litigios Laborales – Civiles y Comerciales</li> <li>- Consultas</li> <li>- Capacitaciones Accesorias</li> <li>- Charlas para empresas y Emprendedores</li> </ul>		

Para el 2025, este sería el resultado del modelo de negocios una vez ejecutado el plan Cerda Céspedes y Asociados lograría aplicar estrategias híbridas orientadas a la relación de calidad-precio proponiendo productos y servicios de alta estimación para el cliente al lograr satisfacer las necesidades de su mercado específico, con los cuales mantendría una relación directa y personalizada a un costo competitivo y proporcional al servicio brindado.

La estrategia de liderazgo en conocimiento conjuntamente con alianzas estratégicas que, si potencien la productividad de la empresa, promoviendo que los flujos de ingresos incrementen a su vez por ser capaces de ofertar servicios accesorios con los mismos recursos.

Todo esto se lograría acompañado de una agresiva estrategia de marketing en redes sociales y social ads (anuncios) para canales de comunicación y distribución funcionalmente oportunos a la época y espacio en que nos estamos desarrollando, el resultado en conclusión se reflejaría en un aumento significativo de los recursos mantenidos en el tiempo y que garantizan la rentabilidad.



## 15. CONCLUSIONES

Cerda Céspedes y Asociados es una empresa que ha ido creciendo de forma progresiva, bajo la tutela de Cobros y Efectivos C&C, desde sus primeros pasos en el 2018 hasta la apertura su despacho físico en diciembre 2021.

Al identificar la necesidad de realizar un plan estratégico y tras analizar exhaustivamente el conjunto de factores que determinan tanto el entorno general como el entorno específico de este grupo consultor en crecimiento de la ciudad de Santiago de los Caballeros, podemos concluir lo siguiente:

Desde el escenario en el que se ubica y teniendo en contexto la crisis económica que atraviesa el mundo, Cerda Céspedes y Asociados ha logrado identificar un mercado poco explotado y en crecimiento, los micro, pequeño y medianos empresarios, quienes cuentan con apoyo gubernamental y fomento para promover su emprendimiento.

En el 2020 se habían reportado 114,997 comercios sin registrar que, según encuestas, sus propietarios no han procedido a hacerlo a pesar de ser una obligación legal por razones como, desconocimiento de la norma, miedo de compromisos fiscales, falta de asesoría o asesoría bajamente calificada y desconfianza en el proceso.

En base a esto, es que Cerda Céspedes y Asociados se enfoca en identificar las necesidades no satisfechas de estos clientes potenciales y lanza una oferta dirigida a este mercado, siendo capaz con esto diferenciar su segmento del mercado, que está en pleno crecimiento y expansión.

Cerda Céspedes y Asociados utiliza mecanismos como una buena relación con los proveedores y acreedores de productos y servicios, así como una excelente gestión de costes y aprovechamiento de materiales gastables que les permiten ofrecer un precio competitivo frente a sus competidores.

Además, Cerda Céspedes y Asociados, se ha caracterizado por siempre estar actualizados en los procesos administrativos, legales y fiscales conjuntamente por ofrecer un servicio personalizado y adaptado a cada cliente, esto ha favorecido a que el Cerda Céspedes y Asociados sea uno de los despachos de asesores más capacitados y con una fuerte reputación e imagen.

Podemos afirmar que a pesar de las fortalezas con las que cuenta Cerda Céspedes y Asociados, posee debilidades que deberá potenciar para mejorar la competitividad, tales como la diferenciación de los servicios ofertados, la captación de nuevos clientes y como mantenerlos en el tiempo, por consiguiente recomiendo a Cerda Céspedes y Asociados con la ejecución de este plan, implantar estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio, con el fin de mantener los costes bajos al adaptar los productos y servicios

en la medida en la que el cliente vaya requiriendo, así como dominar el mercado con estrategias de liderazgo en conocimiento acompañado de una campaña de marketing en redes sociales y social ad, para ubicarse en los canales donde los consumidores de esta época pasan más tiempo buscando inspiración, información y asesoría que les proporcione confianza y profesionalidad, con esto sacar el mayor provecho a el entorno externo que rodea la empresa y aumentaría la rentabilidad.

No podemos ignorar las amenazas que enfrenta Cerda Céspedes y asociados, frente a la recesión económica que ha generado el COVID-19 a nivel mundial, en adición a la que los cambios políticos y administrativos generan cierta incertidumbre en nuestro mercado meta, que se identifican como clientes altamente influenciables ante estas sensibles situaciones.

Cabe destacar, que con el hecho de mejorar la experiencia del cliente al contar con la posibilidad de ofrecer los servicios necesarios ajustados en la mediad del crecimiento del negocio a un precio justo, hace a Cerda Céspedes y Asociados una empresa altamente aprovechable y competitiva.

En definitiva, una vez realizado el análisis de Cerda Céspedes y Asociados y en relación con los datos obtenidos, podemos concluir que nos encontramos ante una empresa que genera una serie de ventajas competitivas duraderas a largo plazo y que posee una serie de oportunidades que fortalecen a la empresa, que se potenciarían significativamente si lleva a cabo este plan estratégico, por ser este la herramienta guía idónea para alcanzar los objetivos que conllevaría a que sus desventajas y debilidades se debiliten de forma rápida y eficaz, dando como resultado el aumento en la rentabilidad que es la finalidad de todo negocio.



## 16. BIBLIOGRAFÍA

### Referencias:

- Analytica. (2021) *La tecnología, el crecimiento económico y República Dominicana*. <https://www.analytica.com.do/publicaciones/blog/la-tecnologia-el-crecimiento-economico-y-republica-dominicana/>
- Banco Central de la Republica Dominicana. (2022). *Economía dominicana cierra el año 2021 con un crecimiento de 12.3 %*. <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5278-economia-dominicana-cierra-el-ano-2021-con-un-crecimiento-de-123-#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20el%20crecimiento,no%20superar%203%20a%20los%20existentes>
- Clavijo, C. (2022, 11 junio). *Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?* hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos (Vol.2)*. McGraw-Hill.
- Cruz, Y. (2021, 30 noviembre). *Presentan Plan Estratégico Santiago 2030 actualizado*. CDES. <https://cdes.do/presentan-plan-estrategico-santiago-2030-actualizado/>
- de Estadística, O. N. E (2021). *Informe General Registro Nacional de Establecimientos Volumen I 2020–2021*. Oficina Nacional de Estadística (ONE). <https://web.one.gob.do/publicaciones/2020/informe-general-registro-nacional-de-establecimientos-volumen-i-2020-2021/>
- Dircomfidencial, R. (2021, 6 mayo). *Perfil estratégico del entorno. Dircomfidencial*. Recuperado 7 de julio de 2022, de <https://dircomfidencial.com/diccionario/perfil-estrategico-20161112-1728/#:~:text=El%20perfil%20o%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico,o%20sus%20oportunidades%20y%20amenazas>.
- E3, R. (2021, 15 febrero). *Las seis habilidades de un consultor de éxito | Economía 3*. Economía3. <https://economia3.com/las-seis-habilidades-de-un-consultor-de-exito/>
- Ministerio de Industria y Comercio de la Republica Dominicana (s. f) (2019). *ESTRATEGIA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO REPÚBLICA DOMINICANA 2019–2022*. [https://www.micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/informes/2019/Informe\\_RED\\_Nacional\\_Emprendimiento\\_Version\\_Digital.pdf](https://www.micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/informes/2019/Informe_RED_Nacional_Emprendimiento_Version_Digital.pdf)
- M.P. (2021, 7 octubre). *Santiago*. Mi País. [https://mipais.jmarcano.com/geografia/geografia-nacional/provincias/prov\\_santiago/#:~:text=Ciudad%20m%C3%A1s%20pobla](https://mipais.jmarcano.com/geografia/geografia-nacional/provincias/prov_santiago/#:~:text=Ciudad%20m%C3%A1s%20pobla)

da%3A%20Santiago%20de,poblaci%C3%B3n%20urbana%20de%20550%2C753%20habitantes

- ONE. (s. f.-a). **Distribución de Empresas Registradas en un año según provincias 2010–2020.** <https://www.one.gob.do/catalogo-datos/dee/dee-2020-referencia-2020-empresas.xlsx>
- ONE. (s. f.-b). **Establecimientos registrados por año, según sección y división. CNAE 2010–2020.** <https://www.one.gob.do/media/zj0leqgd/empresas-registradas-por-a%C3%B1o-seg%C3%BAn-provincia-2010-2020.xlsx>
- Presidencia de la Republica Dominicana (2021). **Histórico aumento salarial de 24% mejorará calidad de vida.** <https://presidencia.gob.do/noticias/historico-aumento-salarial-de-24-mejorara-calidad-de-vida>
- Redacción CepymeNews. (2020, 26 marzo). **Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter.** CepymeNews. <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter/>
- Significados. (Publicado el 7 febrero, 2018). **Significado de Estrategia.** Significados. <https://www.significados.com/estrategia/> Consultado el: 3 de abril 2022.
- Shum, Y. M. (2021, 15 marzo). **Situación digital, Internet y redes sociales República Dominicana 2020.** Yi Min Shum Xie. <https://yiminshum.com/social-media-republica-dominicana-2020/>
- Tomas, D. (2020). **Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos.** cyberclick. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos#:~:text=Una%20estrategia%20de%20marketing%20es,de%20negocio%20de%20la%20empresa.>
- UOC. (2020) **Análisis interno y externo.** [https://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90\\_331/web/main/m1/v1\\_3\\_1d.html#:~:text=El%20objetivo%20del%20an%C3%A1lisis%20interno,empresa%20frente%20a%20la%20competencia](https://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_331/web/main/m1/v1_3_1d.html#:~:text=El%20objetivo%20del%20an%C3%A1lisis%20interno,empresa%20frente%20a%20la%20competencia)